

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ
ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ ЛАРЖАНСЬКОГО ЛІЦЕЮ САФ'ЯНІВСЬКОЇ
СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня магістр
спеціальність 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент.
Управління закладом освіти»
Чумаченко Ольги Павлівни
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О.І.
Рецензент: Завідувач кафедри загальної
педагогіки та спеціальної освіти
к. пед. н., доц. Звєкова В. К.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)
 протокол № 8 від «12» грудня 2024р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«26» грудня 2024р.

Оцінка 91 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Яковенко О.Т.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	7
1.1.Сутність та значення розроблення та реалізації програми розвитку закладів освіти.....	7
1.2.Методичні підходи до розроблення та реалізації програми розвитку закладів освіти.....	11
1.3. Методика оцінювання ефективності програми розвитку закладів освіти.....	18
РОЗДІЛ 2. АУДИТ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ У ЛАРЖАНСЬКОМУ ЛІЦЕЇ.....	28
2.1.Організаційно-економічна характеристика Ларжанського ліцею.....	28
2.2.Дослідження процесу розроблення та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею.....	34
2.3.Оцінка ефективності програми розвитку Ларжанського ліцею.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЛАРЖАНСЬКОГО ЛІЦЕЮ.....	48
3.1. Закордонний досвід розроблення та реалізації програми розвитку закладів освіти.....	48
3.2. Діагностика процесу розроблення та реалізації програми розвитку закладів освіти.....	51
3.3. Розробка заходів удосконалення розроблення та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею.....	62
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Реформування соціально-економічної та політичної системи розвитку України зумовило перебудову всіх сфер діяльності, в тому числі й освіти, що вимагає змін в організації та змісті сучасного освітнього процесу. Враховуючи основні положення державної доктрини розвитку освіти, увага педагогів все більше зосереджується на створенні моделей дошкільних навчальних закладів, які вміло використовують у своїй діяльності сучасні закони управління. Програма розвитку закладу освіти є стратегічним документом, який визначає основні напрями, цілі та завдання для вдосконалення освітнього процесу та управління навчальним закладом на певний період. Це своєрідна «дорожня карта» розвитку школи або іншого освітнього закладу, яка допомагає ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації та підвищувати якість освіти. Програма розвитку закладу освіти забезпечує підвищення ефективності стратегічного планування, покращення якості освіти, зростання ефективності раціонального розподілу та використання ресурсів, інноваційному розвитку, а також залучення стейкхолдерів.

Зокрема, програма розвитку закладу освіти допомагає впроваджувати новітні освітні технології, підвищувати професійний рівень педагогів і забезпечувати індивідуальний підхід до навчання, сприяє впровадженню нових методик і підходів до навчання, що відповідають сучасним вимогам. У програмі розвитку визначаються довгострокові цілі та кроки для їх досягнення, що дозволяє здійснювати більш ефективний розподіл та використання фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів закладу освіти.

Процес розробки програми розвитку закладу освіти сприяє залученню до участі в житті закладу батьків, громадських організацій, місцевої влади та бізнесу.

Реалізація такої програми підвищує конкурентоспроможність закладу освіти та його спроможність адаптуватися до змінних умов.

Мета дослідження: вивчення теоретичних і методичних аспектів розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти та на підставі оцінки ефективності програми розвитку Ларжанського ліцею удосконалення процесу розроблення та реалізації програми його розвитку.

Для реалізації мети були поставлені такі **завдання:**

1. Вивчити теоретичні засади розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти.
2. провести аудит процесу розроблення та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею»
3. здійснити діагностику процесу розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти
4. розробити програму удосконалення розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти.

Об'єктом дослідження є розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти.

Предметом дослідження є процес розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти Ларжанського ліцею.

Методи дослідження: під час вивчення теоретичних засад розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти застосовані методи теоретичного дослідження, зокрема опис, класифікація, узагальнення; для наведення організаційно-економічної характеристики Ларжанського ліцею та здійснення оцінки ефективності програми розвитку були використані методи: анкетування, графічний метод, групування, узагальнення; для визначення шляхів удосконалення процесу розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти були використані методи анкетування, опису, узагальнення, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, класифікації.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності процесу розроблення та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

- IX Всеукраїнській науково–практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (16 травня 2024 року, м. Ізмаїл) із доповіддю на тему «Загрози та перспективи розвитку закладу освіти в умовах війни»

- VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» (15 квітня 2024 р.) із доповіддю на тему «Особливості розроблення програми розвитку закладу освіти».

- X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів та аспірантів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» із доповіддю на тему «Методичні засади оцінювання ефективності програми розвитку закладу освіти».

За результатами дослідження опублікована стаття у фаховому журналі на тему «Теоретичні засади розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти» (Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 4 (13). С.91-95. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-13>).

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 50 найменувань, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 79 сторінках друкованого тексту, який включає 19 рисунків і 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1. Сутність та значення розроблення та реалізації програми розвитку закладів освіти

Планування роботи закладу освіти має особливе значення. Адже ця функція управління дозволяє забезпечити заклад планом, який є важливим інструментом в організації його роботи. Доречним є твердження, що планування – це найважливіше управлінське рішення, яке має бути сформульоване, прийняте та реалізоване, а також визначені конкретні виконавці.

Програма розвитку закладу освіти є стратегічним документом, що визначає основні напрями, завдання та заходи щодо покращення функціонування та підвищення ефективності освітньої установи. Її сутність та значення полягають у наступному:

1. Програма розвитку дає можливість закладу освіти чітко визначити свої довгострокові цілі, місію та бачення. Вона дозволяє планувати ресурси та дії для досягнення поставлених завдань.

2. Реалізація програми сприяє підвищенню якості освітнього процесу, впровадженню інноваційних методик навчання та виховання, оновленню матеріально-технічної бази.

3. Програма розвитку дозволяє залучати до процесу управління закладом освіти батьків, громадські організації, бізнес-партнерів та інших зацікавлених осіб. Це сприяє формуванню відкритого та прозорого освітнього середовища.

4. Однією з важливих складових програми є заходи щодо підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогічного колективу. Це дозволяє вчителям отримувати нові знання та навички, що позитивно впливає на якість навчання.

5. Програма розвитку включає плани щодо залучення додаткових фінансових ресурсів, ефективного використання наявних коштів та розширення матеріальної бази закладу, що сприяє зміцненню фінансової стабільності.

6. Важливим аспектом є створення системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації програми. Це дозволяє вчасно вносити корективи та досягати поставлених цілей.

Розроблення та реалізація програми розвитку закладу освіти потребує, передусім, формування стратегії розвитку закладу освіти. Зокрема, така потреба регламентується такими нормативно правовими документами, як Закон України «Про освіту», Закон України «Про повну загальну освіту», наказ МОН України «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти».

Зокрема, вперше потреба розробки стратегії закладу освіти була визначена у Законі України «Про освіту». Законом України «Про повну загальну освіту» визначено, що:

- зобов'язання керівника закладу освіти формувати та реалізовувати стратегію розвитку закладу освіти та звітувати щорічно про виконання стратегії на загальних зборах колективу;

- зобов'язання засновнику закладу освіти затвердити стратегію розвитку та фінансувати її виконання;

- схвалення стратегії розвитку закладу освіти та річний план роботи педагогічною радою.

У наказі МОН України «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» визначена необхідність у розробці стратегії розвитку закладу освіти, формування системи планування, моніторингу виконання поставлених завдань та цілей.

Стратегія розвитку закладу освіти є довгостроковим, конструктивним, послідовним та раціональним планом, який є підкріплений ідеологією, фінансово обґрунтований та стійким до ризиків та супроводжується

систематичним аналізом та контролем в процесі його реалізації з метою отримання позитивного результату діяльності у майбутньому.

Стратегія розвитку дозволяє визначити основні напрями досягнення закладом освіти його довгострокових цілей. Зміст стратегії розвитку закладу освіти як складової управлінського процесу наведено на рис. 1.1.

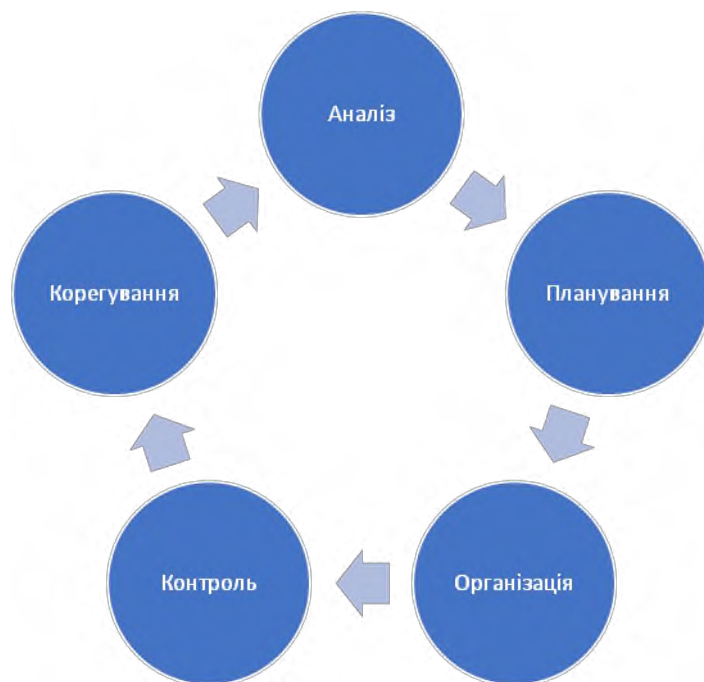


Рис. 1.1. Зміст стратегії розвитку закладу освіти як складової управлінського процесу

Джерело: розроблено автором за даними [36, 42, 45]

Використання стратегії розвитку в плануванні діяльності закладів освіти потребує інтеграції в існуючі системи планування, такі як стратегія розвитку закладу освіти як довгостроковий план, перспективний план розвитку закладу, що охоплює середньострокову перспективу, та річний план.

Загальна стратегія розвитку закладу освіти розглядається як загальний план розвитку на довгострокову перспективу. Її мета-закласти конкретні напрями та процедури для ефективного функціонування конкурентоспроможного закладу освіти в майбутньому. Тому формулювання стратегії розвитку закладу освіти розглядається як процес, що включає

декілька взаємопов'язаних етапів, які утворюють єдине ціле у вигляді моделі, що містить необхідні та логічно структуровані елементи.

Формулюючи загальну стратегію розвитку закладу загальної середньої освіти, важливо звертатися до стратегічного плану та враховувати його елементи. Модель стратегічного планування для закладів загальної середньої освіти, запропонована дослідниками у сфері освіти в країні, складається з таких елементів: аналіз середовища (контексту), аналіз внутрішньої ситуації закладу освіти, визначення майбутньої місії та бачення, визначення стратегічних цілей і завдань та розробка плану дій [5].

З огляду на цю модель, елементами стратегії розвитку є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; формулювання місії, бачення, цінностей та принципів; визначення стратегічних цілей (кінцевих результатів) та завдань; розробка плану дій, що включає основні напрями розвитку організації та очікувані результати.

При формулюванні стратегії розвитку слід враховувати загальні підходи, такі як аналіз суспільних факторів і тенденцій, освітньої політики, освітніх тенденцій і трендів, очікувань зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.

При аналізі соціальних факторів і тенденцій можуть бути враховані такі фактори, як демократизація, адміністративна реформа, децентралізація, глобалізація, інформаційно-комунікаційні технології, гендерна політика, патріотизм, криза сімейної системи, вплив засобів масової інформації, демографічні фактори, екологічні проблеми та професійний престиж / непрестижність.

Залучення засновників до процесу стратегічного управління є ключовим для успішної реалізації стратегії організації, включаючи забезпечення ресурсами, пошук альтернативних джерел фінансування запланованих заходів та підтримку ініціатив розвитку.

Водночас засновники не повинні забувати, що вони несуть відповідальність за розвиток освіти у своїх громадах. Тому засновники мають

бути залучені до процесу розробки стратегії та розуміти, як можна покращити якість освітніх послуг і яке фінансування необхідне для закладу.

Стратегія розвитку визначає місію, візію та цілі закладу, умови та пріоритети їх досягнення, кроки, які керівництво та педагогічний колектив планують здійснити для досягнення цих цілей та підготовки до майбутнього життя учнів відповідно до освітніх принципів.

Оскільки формулювання стратегічного бачення розвитку школи є важливою частиною роботи директора як управлінця, розробка стратегії розвитку організації ініціюється керівництвом. Водночас стратегічне планування та розвиток закладу освіти були б неможливими без залучення всіх учасників освітнього процесу і, що особливо важливо, засновника. Зрештою, стратегія не може бути ефективною, якщо до її розробки не залучена місцева влада.

Інтеграція стратегії розвитку школи зі стратегією місцевого розвитку є критично важливою для успіху. У такому випадку навчальні заклади не залишаються поза увагою, а їхній добробут стає частиною стратегічної діяльності місцевої громади [34].

Водночас керівники та засновники шкіл мають пам'ятати, що роль громади у розвитку закладів освіти не обмежується фінансуванням базових потреб чи ремонтом дахів і класів. Стратегічний розвиток шкіл – це також фінансування професійного розвитку вчителів, створення інклюзивного середовища та надання якісних освітніх послуг. Усього цього неможливо досягти без участі засновників.

1.2.Методичні підходи до розроблення та реалізації програми розвитку закладів освіти

Програма розвитку закладу освіти ґрунтується на певних принципах і складається з кількох ключових компонентів, які забезпечують її ефективність та результативність.

Принципи програми розвитку закладу освіти включають такі, як системності, науковості, цілеспрямованості, гнучкості, прозорості та відкритості, інклюзивності, моніторингу та оцінки (рис. 1.2.).

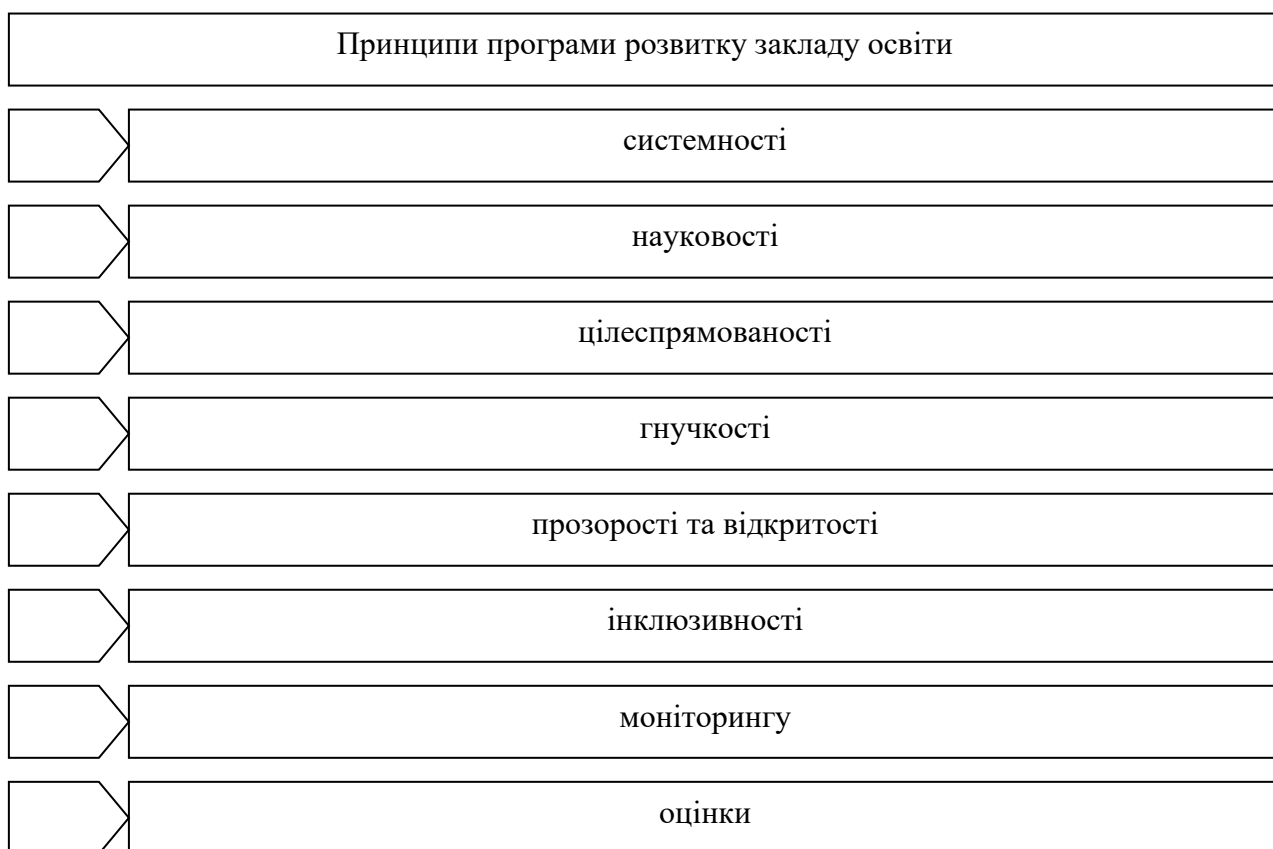


Рис. 1.2. Принципи програми розвитку закладу освіти

Джерело: розроблено автором за даними [1,27, 29, 36, 42, 45]

Принцип системності передбачає, що програма повинна охоплювати всі аспекти діяльності закладу, взаємопов'язані між собою. Відповідно до принципу науковості, програма розвитку закладу освіти повинна базуватися на сучасних дослідженнях, педагогічних технологіях та інноваціях. Принцип цілеспрямованості передбачає встановлення чітких цілей та завдань, які програма має досягти. Принцип гнучкості означає здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах закладу.

Відповідно до принципу прозорості та відкритості процес формування програми розвитку закладу освіти передбачає залучення всіх учасників освітнього процесу до розробки та реалізації програми. За принципом

інклюзивності доцільним є врахування потреб та інтересів усіх учнів, зокрема тих, хто потребує додаткової підтримки. Принцип моніторингу та оцінки передбачає здійснення постійного контролю за виконанням програми розвитку закладу освіти та оцінки її результативності [27].

Складові програми розвитку закладу освіти включають: аналіз поточного стану закладу освіти, визначення стратегічних цілей, розробку завдань та заходів, ресурсне забезпечення, розвиток кадрового потенціалу, моніторинг та оцінка, взаємодія з громадськістю (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Складові програми розвитку закладу освіти

№ з/п	Складова	Зміст
1	Аналіз поточного стану закладу освіти	1.Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз). 2.Оцінка рівня матеріально-технічного забезпечення. 3.Аналіз кадрового потенціалу.
2	Визначення стратегічних цілей	1.Формулювання місії та бачення закладу. 2.Постановка довгострокових та короткострокових цілей.
3	Розробка завдань та заходів	1.Визначення конкретних завдань для досягнення поставлених цілей. 2.Розробка плану заходів з чіткими термінами виконання та відповідальними особами.
4	Ресурсне забезпечення	1.Планування фінансових ресурсів. 2.Залучення додаткових джерел фінансування. 3.Оновлення та модернізація матеріально-технічної бази.
5	Розвиток кадрового потенціалу	1.Підвищення кваліфікації педагогічного персоналу. 2.Впровадження системи мотивації та стимулювання працівників. 3.Залучення молодих спеціалістів та їх адаптація.
6	Моніторинг та оцінка	1.Створення системи моніторингу реалізації програми. 2.Оцінка результатів та внесення коректив.
7	Взаємодія з громадськістю	1.Залучення батьків, громадських організацій та інших партнерів до освітнього процесу. 2.Проведення інформаційних кампаній та консультацій.

Джерело: розроблено автором за даними [1,27, 29, 45]

Розробка та реалізація програми розвитку закладу освіти забезпечують його поступальний розвиток, підвищення якості освітніх послуг та створення сприятливих умов для навчання та виховання учнів.

У структурі стратегії розвитку закладу освіти, зокрема, Б. М. Ренькас виокремлює чотири розділи: 1 розділ – візія, місія, цінності та принципи діяльності; 2 розділ – мета та загальні цілі; 3 розділ – пріоритетні напрями розвитку; 4 розділ – очікувані результати [32].

Г. Товканець та К. Кришінець-Андялошій, досліджуючи складові програми розвитку закладу освіти, виокремлюють такі, як 1) структура модернізованого закладу освіти; 2) модифікований (або новий) навчальний план; 3) модифіковані (або нові) освітні програми; обґрунтування модернізації освітньо-виховного процесу; 4) характеристика нових методик, технологій, механізмів навчання, розвитку та виховання; 5) характеристика модернізованих (або) нових структури, змісту, позашкільної, позакласної, виховної роботи [38].

Державна служба якості освіти визначає такі структурні елементи стратегії розвитку закладу освіти, як місія, візія, загальні цілі, умови досягнення цілей, пріоритетні напрями розвитку та шляхи їх реалізації [10].

На думку О. В. Сливченко, програма розвитку закладу освіти повинна включати такі елементи, як: обґрунтування необхідності розробки та реалізації програми, аналіз внутрішнього середовища закладу освіти, аналіз зовнішнього стану функціонування закладу освіти, місія, цілі, завдання діяльності закладу освіти, бачення майбутнього стану закладу освіти за результатами впровадження програми розвитку, шляхи реалізації поставлених завдань, етапи реалізації програми розвитку закладу освіти, можливі ризики, пов'язані з реалізацією програми розвитку закладу освіти [34].

Таким чином, на нашу думку, можна визначити такі структурні елементи програми розвитку закладу освіти, як вступна концептуально-ідеологічна складова, визначення основних напрямів діяльності, послідовність реалізації стратегії, оцінка ризиків та очікувані результати (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Структурні елементи програми розвитку закладу освіти

№ з/п	Елемент	Зміст
1	Вступна концептуально-ідеологічна складова	Місія, цінності, візія, мета, завдання та принципи діяльності закладу освіти
2	Визначення основних напрямів діяльності	Формулювання цілей пріоритетних напрямів діяльності, впровадження інноваційних підходів, нових освітніх технологій, освітні проєкти та очікувані результати за кожним напрямом
3	Послідовність реалізації програми	Етапи та їх терміни
4	Оцінка ризиків	Визначення переліку ризиків та способів мінімізації їх впливу
5	Очікувані результати	Визначення очікуваних результатів, механізмів та критеріїв їх оцінювання, особливостей здійснення оцінки реалізації стратегії

Джерело: розроблено автором за даними [2,16, 25, 29, 36]

За даними таблиці видно, що елемент «Вступна концептуально-ідеологічна складова» передбачає визначення у програмі розвитку закладу освіти місії, цінностей, візії, мети, завдань та причин діяльності. Наступний елемент «Визначення основних напрямів діяльності» включає формулювання цілей пріоритетних напрямів діяльності, впровадження інноваційних підходів, нових освітніх технологій, освітні проєкти та очікувані результати за кожним напрямом. Важливим елементом є також визначення послідовності реалізації програми, основних етапів та термінів їх виконання. Елемент «Оцінка ризиків» передбачає визначення переліку ризиків та способів мінімізації їх впливу. Елемент програми розвитку закладу освіти передбачає визначення очікуваних результатів, механізмів та критеріїв їх оцінювання, особливостей здійснення оцінки реалізації стратегії.

Процес розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти включає такі етапи, як планування, створення робочої групи, аналіз, обговорення, затвердження та комунікація (рис.1.3).



Рис. 1.3. Процес розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти

Джерело: розроблено автором за даними [2,17, 25, 36, 42]

На етапі планування управлінська команда школи починає розробляти програму розвитку закладу освіти. Директор закладу освіти має поінформувати представників місцевих органів управління освітою про те, що організація ініціюватиме процес стратегічного планування та залучатиме до нього громаду.

У цьому випадку важливо, щоб органи управління освітою підтримували зв'язок з керівником закладу від самого початку процесу розробки стратегії, щоб ці документи спочатку створювалися відповідно до наявних можливостей і були пов'язані зі стратегічним баченням розвитку громадів цілому.

Наступним етапом є створення робочих груп. Для роботи над програмою розвитку заклад освіти формує робочу групу за участі директора школи, його заступника, представників педагогічного колективу, учнів та представників засновників школи. До участі в робочій групі також можуть бути запрошені депутати місцевих рад, які мають інтерес або досвіду сфері освіти. Таким чином програма може враховувати інтереси всіх учасників освітнього процесу та відповідати можливостям і стратегічним цілям громади.

Наступним етапом розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти є аналіз. Працюючи над програмою розвитку закладу освіти, важливо враховувати реалії та ресурси організації. Тому необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти. Одним із найбільш

зручних інструментів аналізу середовища функціонування закладу освіти є SWOT-аналіз, який може допомогти визначити сильні та слабкі сторони школи, можливості, з якими вона стикається, а також наявні та потенційні загрози. Управлінський персонал повинен бути залучений до цього процесу і дізнатися про всі процеси, переваги та сфери зростання організації [17].

Після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється безпосередньо розробка програми розвитку закладу освіти. Після збору та аналізу всієї необхідної інформації робоча група може переходити до безпосереднього формулювання програми, включаючи визначення цінностей, місії та візії школи, а також розробку стратегічних та операційних цілей закладу. На цьому етапі особливо важливою є участь засновнику. Наприклад, припустимо, що заклад визначив створення інклюзивного простору як одну зі своїх цілей. У такому випадку на етапі розробки програми засновник має передбачити необхідне фінансування для безбар'єрного доступу до закладу освіти та сприяти підготовці фахівців, які працюють з дітьми з особливими освітніми потребами.

Наступним етапом розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти є обговорення. Розроблений проект стратегії перед затвердженням слід обговорити з усіма учасниками освітнього процесу та із засновниками (місцевими радами), від яких значною мірою залежатиме її реалізація. Засновники мають оцінити стратегію на предмет її застосовності за таких умов [11]:

- наявність необхідних фінансових ресурсів або можливість пошуку альтернативних джерел фінансування заходів, передбачених планом;

- відповідність програми розвитку закладу освіти стратегічному баченню розвитку громади.

На наступному етапі здійснюється затвердження програми розвитку закладу освіти. На інституційному рівні програма розвитку закладу освіти затверджується Освітньою радою. Організація також має затвердити

документ на засіданні місцевої ради та забезпечити необхідне фінансування для його реалізації.

Щоб уникнути ситуації, коли засновник не готовий затвердити запропоновану закладом стратегію через відсутність необхідних ресурсів у громаді, дуже важливо залучати представників органу управління освітою до всіх попередніх етапів розробки стратегії. У такому разі документ має враховувати можливості місцевої громади.

Наступним етапом є комунікація. Успішна програма розвитку вимагає комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включаючи учнів та їхніх батьків, вчителів, членів ради та громаду-засновника закладу освіти.

Важливо, щоб представники засновника та директора школи перебували в тісному контакті та обговорювали всі питання, які виникають. Засновник може запросити директора закладу освіти на засідання громадської ради, щоб представити програму розвитку закладу освіти та її обґрунтування. Цьому може передувати етап затвердження програми, щоб громада, приймаючи рішення, мала всю інформацію про документ.

1.3. Методика оцінювання ефективності програми розвитку закладів освіти

Оцінювання програми розвитку закладу освіти здійснюється за кількома основними напрямками. Кожен з них дозволяє комплексно проаналізувати ефективність навчальної програми та її вплив на всі аспекти роботи закладу.

Напрями оцінювання програми розвитку закладу освіти наведено на рис. 1.4.

Оцінювання якості навчального процесу передбачає вивчення:

- навчальних досягнень учнів (аналіз успішності, рівень знань, умінь і навичок учнів);
- інновацій у навчанні (оцінка впровадження інноваційних методик, технологій та підходів до навчання, зокрема, використання нових освітніх

платформ, інтерактивних методів навчання, впровадження STEAM-освіти тощо).

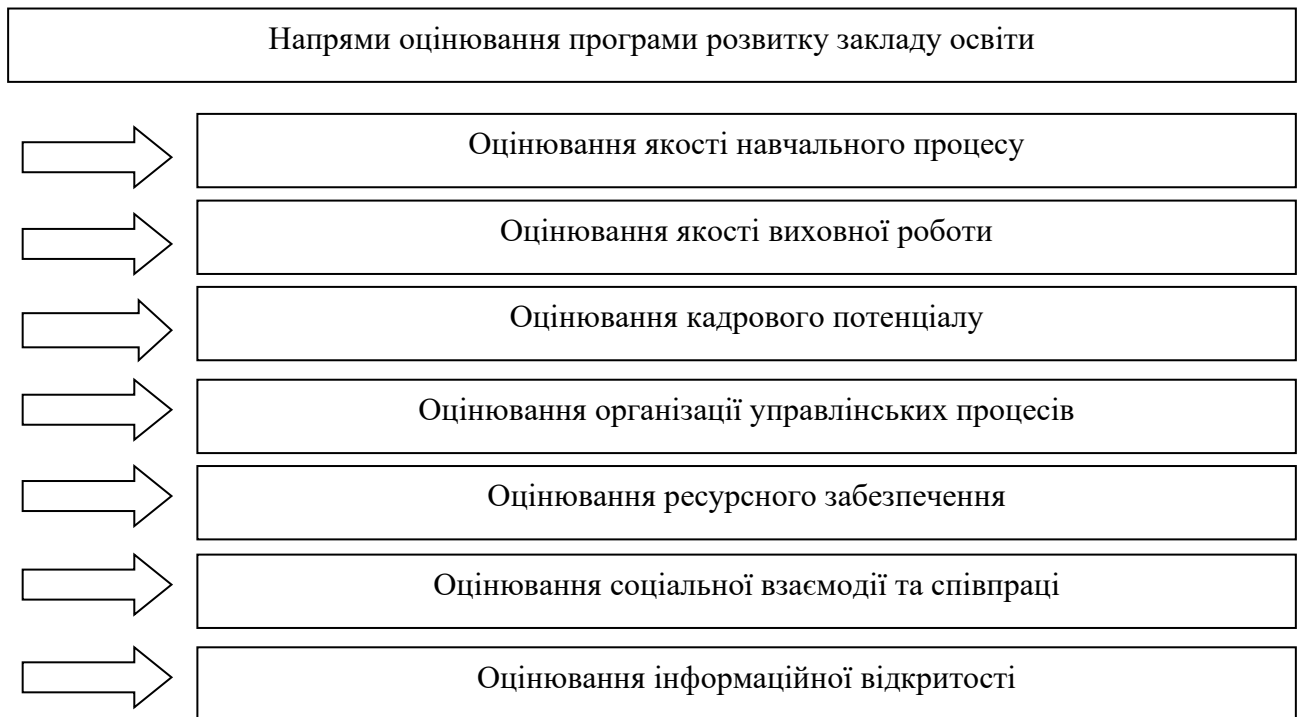


Рис. 1.4. Напрями оцінювання програми розвитку закладу освіти

Джерело: розроблено автором за даними [3, 9,11, 29]

Оцінювання якості виховної роботи передбачає оцінку формування цінностей та моральних якостей та замученості учнів до позакласних заходів. Оцінка формування цінностей та моральних якостей передбачає вивчення наскільки програма сприяє вихованню в учнів громадянських і моральних цінностей, навичок критичного мислення, емпатії та відповідальності. Оцінка залученості учнів до позакласних заходів передбачає визначення рівня участі учнів у позакласних та позашкільних активностях, таких як гуртки, спортивні секції, волонтерські проєкти.

Оцінювання кадрового потенціалу включає дослідження:

- професійного розвитку педагогів, зокрема підвищення кваліфікації вчителів, їх участі у семінарах, тренінгах, обміні досвідом, рівень педагогічної майстерності та здатність педагогічного колективу реалізовувати сучасні освітні програми.

- рівня мотивація та задоволеності персоналу.

Оцінювання організації управлінських процесів передбачає вивчення ефективності адміністративних процесів та ефективності планування виконання програми розвитку.

Оцінювання ресурсного забезпечення включає вивчення ефективності управління матеріально-технічною базою (стан матеріально-технічного забезпечення закладу, включаючи приміщення, навчальне обладнання, комп'ютерні класи, спортивні зали тощо) та фінансовими ресурсами (фінансове забезпечення програми розвитку, раціональність використання бюджетних та позабюджетних коштів) [9].

Оцінювання соціальної взаємодії та співпраці включає вивчення рівня взаємодії між закладом освіти, батьками, громадськими організаціями та іншими партнерами, а також оцінку шкільного середовища, включаючи відносини між учнями, учителями, а також рівень залученості всіх учасників освітнього процесу.

Оцінювання інформаційної відкритості передбачає дослідження рівня прозорості діяльності закладу, доступності інформації для батьків, учнів і громадськості щодо досягнень та проблем освітнього процесу.

Оцінювання програми розвитку закладу освіти є важливим процесом, який допомагає визначити ефективність реалізації поставлених цілей і завдань. Цей процес складається з кількох етапів, і для отримання об'єктивних результатів використовуються різні джерела інформації (таблиця 1.3).

Джерела інформації для оцінювання включають:

1. Анкети та опитування, які можуть використовуватися для збору думок і вражень учнів, педагогів та батьків щодо ефективності реалізації програми.
2. Результати навчання, зокрема, аналіз оцінок та успішності учнів дозволяє визначити, чи вплинула програма на покращення навчальних досягнень.

3.Звіти вчителів та адміністрації щодо реалізації планів і навчальних процесів.

Таблиця 1.3

Процес оцінювання ефективності програми розвитку закладу освіти

Етап	Основні заходи
1.Підготовчий	- визначення цілей та завдань оцінювання ефективності програми розвитку закладу освіти; - визначення переліку об'єктів дослідження; - визначення критеріїв та показників ефективності програми; - вибір методичних прийомів здійснення оцінки; - вивчення матеріалів попередніх досліджень; - встановлення графіків виконання певних завдань та розподіл обов'язків; - збір інформації
2. Збір даних	Відбувається збір інформації за допомогою різних інструментів, таких як анкети, інтерв'ю, спостереження, тести та аналіз документів. Джерела інформації можуть включати вчителів, учнів, батьків та адміністрацію закладу освіти.
3.Аналіз зібраних даних	- отримані дані аналізуються для визначення відповідності досягнутих результатів з запланованими цілями програми; - використовуються як кількісні, так і якісні методи аналізу.
4.Оцінювання результатів	- проводиться оцінка програми з точки зору ефективності, відповідності потребам учнів та можливостей закладу. - визначаються сильні сторони та аспекти, що потребують покращення.
5.Формування рекомендацій	На основі результатів аналізу складається звіт, в якому відображаються висновки та рекомендації щодо вдосконалення програми.
6.Впровадження змін	За результатами оцінювання приймаються рішення щодо коригування або оновлення програми розвитку.

Джерело: розроблено автором за даними [3, 4, 19, 36]

4. Спостереження за навчальним процесом, яке дає можливість оцінити якість навчальних занять, взаємодію між учнями та вчителями.

5. Документи та звіти, такі як річні плани, фінансові звіти та результати зовнішнього оцінювання, можуть використовуватися для об'єктивної оцінки.

Оцінювання програми розвитку дозволяє не тільки відслідковувати прогрес, але й коригувати стратегії для досягнення кращих результатів у майбутньому.

Методика оцінювання ефективності програми розвитку закладу освіти полягає в систематичному аналізі досягнутих результатів і порівнянні їх із

запланованими цілями. Вона включає різні методи збору даних і їх аналізу, а також залучення усіх зацікавлених сторін. Ефективність програми оцінюється за кількома основними параметрами, які дозволяють комплексно визначити, наскільки заклад освіти реалізує свої стратегічні завдання.

Основні елементи методики оцінювання ефективності програми розвитку закладу освіти включає критерії ефективності, методи збору даних, система показників ефективності та методи оцінювання (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Елементи методики оцінювання ефективності програми розвитку
закладу освіти

Елемент	Характеристика
1.Критерії ефективності	- цілісність програми, характеризує наскільки програма охоплює всі необхідні напрямки розвитку закладу освіти (навчальна, виховна робота, розвиток матеріальної бази, робота з персоналом тощо); - реалістичність цілей; - відповідність стандартам освіти, що передбачає, що програма повинна відповідати державним освітнім стандартам і враховувати потреби громади, учнів і батьків.
2.Методи збору даних	- анкетування (дає можливість отримати думки та пропозиції щодо покращення програми); - спостереження (дозволяє оцінити реальний стан впровадження програми). - аналіз документів (перевірка навчальних планів, звітів, річних планів роботи закладу освіти, результатів зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) або внутрішніх тестувань); - інтерв'ю (інтерв'ю з адміністрацією, педагогами та батьками дозволяє отримати якісну інформацію про виконання програми. - порівняльний аналіз (передбачає порівняння показників до і після впровадження програми (наприклад, успішність учнів, результати атестацій вчителів, залученість до позакласної діяльності)).
3.Система показників ефективності	- кількісні показники; - якісні показники
4.Методи оцінювання	-SWOT-аналіз; - Бенчмаркінг; - Кейс-метод.

Джерело: розроблено автором за даними [3, 4, 19, 36]

Система показників ефективності програми розвитку закладу освіти включають кількісні та якісні показники. До кількісних показників відносяться такі, як:

- підвищення академічних досягнень учнів (результати ЗНО, тестів, контрольних робіт).
- підвищення рівня професійної підготовки вчителів (участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації).
- покращення матеріально-технічної бази (оновлення обладнання, навчальних засобів, покращення умов праці) [36].

Якісні показники ефективності програми розвитку закладу освіти включають:

- зміни в освітньому середовищі (взаємовідносини між учнями і вчителями, культура навчального процесу);
- підвищення рівня задоволеності батьків, учнів і вчителів освітнім процесом;
- підвищення соціальної активності та залученості учнів до позакласних заходів.

Під час проведення оцінювання ефективності програми розвитку закладу освіти включають здійснюється порівняння запланованих і досягнутих результатів, з'ясовуються їх причини та розробляються рекомендації для їх усунення щодо коригування програми та формування стратегічних рішень.

Після оцінки проводиться постійний моніторинг того, як впроваджуються зміни та рекомендації. Це дозволяє коригувати дії та вчасно виявляти нові потреби.

Методи оцінювання ефективності програми розвитку закладу освіти включають SWOT-аналіз, Бенчмаркінг та Кейс-Метод (таблиця 1.5).

SWOT-аналіз — це ефективний інструмент для оцінювання програм розвитку закладів освіти. Він допомагає визначити сильні та слабкі сторони

програми, а також можливості та загрози, які можуть вплинути на її реалізацію.

Таблиця 1.5

Методи оцінювання ефективності програми розвитку закладу освіти

Метод оцінювання	Зміст методу
SWOT-аналіз	Дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони програми, можливості для її покращення та загрози з боку зовнішніх і внутрішніх факторів.
Бенчмаркінг	Порівняння з іншими закладами освіти, які мають схожі умови, для виявлення кращих практик та стандартів.
Кейс-метод	Аналіз конкретних кейсів, які виникли в процесі реалізації програми, для вивчення практичних аспектів її впровадження.

Джерело: розроблено автором за даними [3, 4, 19, 36]

Це корисно для керівників освітніх закладів, які прагнуть покращити якість освіти та досягти своїх стратегічних цілей.

Матриця SWOT-аналізу наведена у таблиці 1.6

Таблиця 1.6

Матриця SWOT-аналізу [36]

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	1.
2.	2.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1.	1.
2.	2.

SWOT-аналіз дозволяє розробити конкретні стратегії, спрямовані на підсилення сильних сторін, мінімізацію слабких сторін, використання можливостей та зменшення загроз, що робить його незамінним інструментом для стратегічного планування в освітніх закладах.

Ефективним інструментом для оцінювання та вдосконалення програм розвитку закладів освіти є бенчмаркінг, суть якого полягає в порівнянні власної програми розвитку з кращими практиками інших навчальних закладів з метою запозичення успішного досвіду та впровадження його в своєму закладі. Цей метод дозволяє виявити прогалини та знайти шляхи для

підвищення якості освіти. Процес бенчмаркінгу для оцінювання ефективності програми розвитку закладу освіти включає наступні етапи:

1. Вибір орієнтирів, якими є вітчизняні чи міжнародні заклади освіти, які демонструють успіх у тих сферах, які цікавлять заклад.
2. Порівняльний аналіз різних аспектів програм розвитку, таких як навчальні плани, методи викладання, технологічна інфраструктура, рівень підготовки викладачів та взаємодія з учнями.
3. Виявлення прогалин, що передбачає порівняння результатів закладу освіти з досягненнями закладів-бенчмарків, щоб виявити слабкі сторони та проблемні місця.
4. Розробка заходів з підвищення ефективності програми розвитку закладу освіти, зокрема, впровадження інноваційних методик навчання, нових програм підвищення кваліфікації для викладачів, модернізації освітнього обладнання або впровадження нових технологій.
5. Моніторинг, який передбачає систематичне оцінювання ефективності впроваджених змін і порівняння результатів з попередніми показниками та результатами бенчмарків [27].

Бенчмаркінг дозволяє не просто порівняти власний заклад з іншими, а й використовувати кращий досвід для покращення програми розвитку закладу освіти. Це важливий крок у забезпеченні конкурентоспроможності та постійному вдосконаленні якості освіти.

Потужним інструментом для оцінювання програм розвитку закладів освіти є кейс-метод, який базується на аналізі конкретних ситуацій або кейсів, що відображають реальні проблеми або виклики, з якими стикаються освітні установи. Використовуючи цей метод, керівники та викладачі можуть вивчати приклади з власного або чужого досвіду, щоб знайти рішення для покращення ефективності своєї програми розвитку.

Процес застосування кейс-методу в оцінюванні програм розвитку закладів освіти включає такі етапи:

1. Вибір кейсу, тобто реальної ситуації або проблеми, з якою зіткнувся заклад освіти або інший аналогічний заклад, зокрема, впровадження нових технологій, реформування навчального плану, вирішення проблем із залученням учнів або викладачів.

2. Аналіз проблеми, як її намагалися вирішити, які ресурси були залучені, які були сильні та слабкі сторони підходів.

3. Обговорення можливих рішень, що передбачає вивчення як успішних, так і менш успішних рішень, щоб проаналізувати, чому деякі з них не спрацювали.

4. Рефлексія та адаптація, яка передбачає формування висновків які рішення можна адаптувати у закладі освіти для покращення освітніх процесів.

5. Впровадження та оцінка результатів [18].

Перевагами кейс-методу для оцінювання ефективності програми розвитку закладу освіти є:

- практична орієнтація, оскільки метод дозволяє оцінювати реальні рішення і вчитися на прикладах інших.

- системний підхід, оскільки він враховує всі аспекти освітнього процесу — від організаційних до педагогічних.

- гнучкість, оскільки цей метод можна адаптувати до різних ситуацій, що дозволяє закладам освіти знайти рішення для власних проблем.

Застосування кейс-методу в закладах допомагає зосередитися на практичних проблемах і знайти дієві рішення для розвитку програм освіти.

Ця методика дозволяє комплексно оцінити програму розвитку закладу освіти, виявити її сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації для підвищення її ефективності.

Висновки до 1 розділу. Програма розвитку закладу освіти є стратегічним документом, що визначає основні напрями, завдання та заходи

щодо покращення функціонування та підвищення ефективності освітньої установи.

Програма розвитку закладу освіти ґрунтується на певних принципах і складається з кількох ключових компонентів, які забезпечують її ефективність та результативність.

Принципи програми розвитку закладу освіти включають такі, як системності, науковості, цілеспрямованості, гнучкості, прозорості та відкритості, інклюзивності, моніторингу та оцінки

Складові програми розвитку закладу освіти включають: аналіз поточного стану закладу освіти, визначення стратегічних цілей, розробку завдань та заходів, ресурсне забезпечення, розвиток кадрового потенціалу, моніторинг та оцінка, взаємодія з громадськістю

Оцінювання програми розвитку закладу освіти здійснюється за кількома основними напрямками, а саме, оцінювання якості навчального процесу, оцінювання якості виховної роботи, оцінювання кадрового потенціалу, оцінювання організації управлінських процесів, оцінювання ресурсного забезпечення, оцінювання соціальної взаємодії та співпраці, оцінювання інформаційної відкритості.

РОЗДІЛ 2. АУДИТ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ У ЛАРЖАНСЬКОМУ ЛІЦЕЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Ларжанського ліцею

Ларжанський ліцей Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області розташований у с. Ларжанка Ізмаїльського району Одеської області.

Ларжанський ліцей є комунальним закладом загальної середньої освіти, діяльність якого пов'язана із забезпеченням реалізації прав дітей на отримання повної загальної середньої освіти, здійсненням освітньої діяльності на різних рівнях дошкільної, початкової, базової середньої та профільної середньої рівнях повної загальної середньої освіти. Ларжанський ліцей діє у відповідності до чинного законодавства України.

Основними завданнями діяльності Ларжанського ліцею є:

- створення умов для всебічного розвитку дітей дошкільного віку, формування гармонійної особистості, охорони та зміцнення їх фізичного і психічного здоров'я;
- створення умов для здобуття дітьми дошкільного віку та учнями повної загальної середньої освіти в межах державних стандартів дошкільної та загальної середньої освіти, розвитку їхніх здібностей і мотивації;
- реалізація права громадян на повну загальну середню освіту.
- розвиток відповідальних та чесних громадян, здатних робити усвідомлений суспільний вибір і спрямовувати свою діяльність на користь інших людей та суспільства;
- виховування поваги до гідності, прав, свобод і законних інтересів людини та громадянина, нетерпимості до приниження людської честі та гідності, фізичного та психічного насильства, дискримінації за будь-якою ознакою;
- виховування патріотизму; поваги до державної мови та державних символів України; шанобливе і дбайливе ставлення до національних,

історико-культурних цінностей та нематеріальної культурної спадщини українського народу; усвідомлений обов'язок захищати суверенітет та територіальну цілісність України у разі необхідності;

- виховування громадянської культури та культури демократії;
- виховування культури та ведення здорового способу життя; екологічної культури; бережливого ставлення до навколишнього середовища;
- виховування доброти, милосердя, толерантності, турботи, справедливості, поваги до сім'ї та відповідальності за свої вчинки;
- виховування культури свободи і самодисципліни; відповідальності за власне життя, сміливості і реалізації творчого потенціалу як необхідних елементів розвитку особистості.
- формування потреби у дотриманні Конституції та законів України; усвідомлення нетерпимості до їх порушення, корупції та порушень академічної доброчесності;
- виховування прагнення до встановлення довіри, взаєморозуміння, миру та злагоди між усіма національними, етнічними, раціональними та релігійними групами;
- формування базових компетентностей, необхідних сучасній людині для досягнення успіху в житті: вільне володіння державною мовою; навички спілкування рідною мовою (якщо вона відрізняється від державної) та іноземними мовами; математична компетентність; компетентність у природничих, інженерних і технічних галузях; технологічні інновації; екологічна компетентність; інформаційно-комунікаційні навички; навчання впродовж життя;
- формування громадянських та соціальних компетентностей, пов'язаних з демократією, справедливістю, рівністю, правами людини, добробутом і здоровим способом життя, здатності визнавати різні права і можливості, культурної компетентності, підприємництво, фінансової грамотності та інших компетентностей, визначених в стандартах освіти.

Власником Ларжанського ліцею є Саф'янівська сільська рада. До структури Ларжанського ліцею входять дитячий садок (старша група), початкова школа (1-4 класи), середня школа (5-9 класи) та старша школа (10-11 класи).

Керівництво діяльністю Ларжанського ліцею здійснює директор, який має двох заступників з навчально-виховної роботи та одного заступника з довідків, які допомагають директорові у забезпеченні ефективним управлінням. Повноваження заступників директора Ларжанського ліцею визначені у посадових інструкціях. Вищим органом громадського самоврядування Ларжанському ЗЗСО є загальні збори, а також рада ЗЗСО та педагогічна рада.

У Ларжанському ЗЗСО працюють 27 педагогічних працівників. Якісний склад педагогічних працівників за 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Якісний склад педагогічних працівників Ларжанського ліцею
за 2021-2023 рр.

Категорія	2021р.	2022р.	2023р.	Абс. відхилення 2023-2021 рр.	Темп зростання 2023-2021рр.
Вища категорія	12	12	12	0	0,0
у % до усього	40,0%	40,0%	44,4%	4,4%	
I категорія	3	3	2	-1	-33,3
у % до усього	10,0%	10,0%	7,4%	-2,6%	
II категорія	3	3	3	0	0,0
у % до усього	10,0%	10,0%	11,1%	1,1%	
Спеціаліст	12	12	10	-2	-16,7
у % до усього	40,0%	40,0%	37,0%	-3,0%	
"Учитель-методист"	1	1	1	0	0,0
у % до усього	3,3%	3,3%	3,7%	0,4%	
"Старший учитель"	5	5	5	0	0,0
у % до усього	16,7%	16,7%	18,5%	1,9%	
Разом	30	30	27	-3	-10,0

Джерело: розроблено автором за даними [28]

За даними таблиці видно, що протягом 2021-2023 рр. чисельність педагогічних працівників Ларжанського ліцею скорочується з 30 осіб до 27

осіб. У тому числі, скорочується кількість педагогічних працівників I категорії з 3 осіб до 2 осіб, а також спеціалістів з 12 осіб до 10 осіб.

Частка працівників вищої категорії у загальній кількості педагогічних працівників Ларжанського ліцею становить 40,0% протягом 2021-2022р., а у 2023р. – зростає до 44,4%. Частка педагогічних працівників I категорії у Ларжанському ЗЗСО становить 10,0% протягом 2021-2022 рр., а у 2023 р. – скорочується до 7,4%. Частка педагогічних працівників II категорії зростає з 10,0% протягом 2021-2022 рр. до 11,1% у 2023 р. Частка спеціалістів скорочується з 40,0% у 2021 р. до 37,0% у 2023р. Частка педагогічних працівників із званням «учитель-методист» протягом 2021-2023 рр. зростає з 3,3% до 3,7%, а частка педагогічних працівників із званням «старший учитель» протягом 2021-2023 рр. зростає з 16,7% до 18,5%.

Склад педагогічних працівників Ларжанського ліцею за рівнем освіти за 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад педагогічних працівників Ларжанського ліцею за рівнем освіти за 2021-2023 рр.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Абс. відхилення 2023-2021 рр.	Темп зростання 2023-2021рр.
Середньооблікова чисельність педагогічних працівників, у т.ч.	30	30	27	-3	-10
Із вищою освітою	27	27	25	-2	-7,40741
у % до усього	90,0%	90,0%	92,6%	2,6%	
Із незакінченою вищою освітою	2	2	1	-1	-50
у % до усього	6,7%	6,7%	3,7%	-3,0%	
Із середньою спеціальною освітою	1	1	1	0	0
у % до усього	3,3%	3,3%	3,7%	0,4%	

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Чисельність педагогічних працівників із вищою освітою скорочується протягом 2021-2023 рр. з 27 осіб до 25 осіб, разом з тим, частка педагогічних працівників із вищою освітою у загальній кількості педагогічних працівників зростає з 90,0% до 92,6%. Чисельність педагогічних працівників із

незакінченою вищою освітою скорочується протягом 2021-2023 рр. з 2 осіб до 1 особи, а їх частка скорочується з 6,7% до 3,7%. Чисельність працівників із середньою спеціальною освітою становить протягом 2021-2023 рр. 1 особу; частка педагогічних працівників із середньою спеціальною освітою протягом 2021-2023 рр. зростає з 3,3% до 3,7%.

Віковий склад педагогічних працівників Ларжанського ліцею за 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Віковий склад педагогічних працівників Ларжанського ліцею за 2021-2023 рр.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Абс. відхилення 2023-2021 рр.	Темп зростання 2023-2021рр.
Середньооблікова чисельність педагогічних працівників, у т.ч.	30	30	27	-3	-10
До 30 років	7	5	3	-4	-57,1
у % до усього	23,3%	16,7%	11,1%	-12,2%	
31-40	7	6	4	-3	-42,9
у % до усього	23,3%	20,0%	14,8%	-8,5%	
41-50	6	9	10	4	66,7
у % до усього	20,0%	30,0%	37,0%	17,0%	
51-60	5	5	10	5	100
у % до усього	16,7%	16,7%	37,0%	20,4%	
За 60	5	5		-5	-100
у % до усього	16,7%	16,7%	0,0%	-16,7%	

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Чисельність педагогічних працівників Ларжанського ліцею віком до 30 років протягом 2021-2023 рр. скорочується з 7 осіб до 3 осіб, а їх частка у загальній чисельності педагогічних працівників скорочується з 23,3% у 2021р. до 11,1% у 2023 р. Чисельність педагогічних працівників віком 31-40 років протягом 2021-2023 рр. скорочується з 7 осіб до 4 осіб, а їх частка з 23,3% до 14,8%. Чисельність педагогічних працівників віком 41-50 років протягом 2021-2023 рр. зростає з 6 осіб до 10 осіб, а їх частка – з 20,0% до 37,0%. Чисельність педагогічних працівників Ларжанського ліцею віком 51-60 років зростає з 5 осіб до 10 осіб, а їх частка з 16,7% до 37,0%. Чисельність

педагогічних працівників віком за 60 років протягом 2021-2023 рр. скорочується з 5 осіб до нуля.

Права та повноваження Ларжанського ліцею наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Права та повноваження Ларжанського ліцею

№ з/п	Повноваження	Права
1	Виконання вимог чинного законодавства у галузі освіти	Визначення форм, методів та засобів організації освітнього процесу
2	Задоволення потреб громадян у доступі до повної загальної середньої освіти	Визначення варіативної частини навчального плану
3	Підготовка освітніх програм	Розробка та впровадження відповідно до чинного законодавства експериментальних навчальних програм
4	Створення та розвиток науково-методичної та матеріально-технічної бази для організації і здійснення освітнього процесу	Здійснення інноваційної діяльності та проведення наукових досліджень у співпраці з науково-дослідними інститутами та вищими навчальними закладами у відповідності до чинного законодавства
5	Забезпечення охорони життя і здоров'я учнів, педагогічних та інших працівників закладів освіти	Отримання фінансових та матеріальних ресурсів від власника, органів адміністративного управління, відповідних органів управління освітою, фізичних та юридичних осіб
6	Популяризація принципів здорового способу життя та гігієнічних навичок серед учнів	Зберігання та використання власних доходів відповідно до чинного законодавства
7	Забезпечення добору та розстановки кадрів	Розвиток власної соціальної інфраструктури - мережі спортивних, культурних, оздоровчих підрозділів
8	Планування власної діяльності; розроблення стратегії розвитку закладів освіти; забезпечення створення нових освітніх напрямів	Інші відповідно до статуту та чинного законодавства
9	Встановлення прямих зв'язків з іноземними закладами освіти, міжнародними організаціями тощо відповідно до законодавства України	
10	Дотримання фінансової дисципліни та утримання матеріально-технічної бази	
11	Інші відповідно до статуту та чинного законодавства	

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Внутрішня система забезпечення якості Ларжанського ліцею включає:

- стратегію розвитку закладу освіти та процедури загального забезпечення якості середньої освіти на різних рівнях;
- системи та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- оприлюднені правила, процедури та критерії оцінювання студентів;
- оприлюднені процедури, правила та оцінювання навчальної діяльності педагогічних працівників;
- оприлюднені процедури, правила та оцінювання діяльності директора та заступників директора ЗЗСО;
- інклюзивне освітнє середовище, універсальний дизайн та розумне пристосування в закладах освіти;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного функціонування закладу освіти;
- ресурси, необхідні для організації освітнього процесу, зокрема самостійної діяльності учнів;
- інші процедури та заходи, які передбачені чинним законодавством України або внутрішніми нормативними документами Ларжанського ліцею.

2.2. Дослідження процесу розроблення та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею

Процес розроблення програми розвитку Ларжанського ліцею наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Процес розроблення програми розвитку Ларжанського ліцею

№ з/п	Етап	Зміст етапу
1	2	3
1	Вивчення законодавства	Дослідження чинної нормативної бази у галузі освітньої діяльності, а також ознайомлення із порадами експертів
2	Визначення основних напрямів розвитку	Встановлення чітко обґрунтованих основних напрямів розвитку закладу освіти

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
3	Визначення цінностей закладу освіти, місії та візії	Ціннісними орієнтирами є погляди, переконання, манера поведінки тощо, які є загальноприйнятими у всіх учасників освітньо-виховного процесу. Місія закладу освіти є змістом існування закладу освіти, а візія – його ідеальний стан.
4	Створення умов для реалізації програми розвитку ЗЗСО	Передбачає встановлення спільної мети та сприятливого мікроклімату для всіх учасників освітнього процесу

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Розроблена програма розвитку Ларжанського ліцею включає такі розділи:

1. Вступ
2. Мета і пріоритетні напрями розвитку Ларжанського ліцею
3. Аналіз сучасного стану розвитку Ларжанського ліцею
4. Механізми реалізації програми розвитку ЗЗСО
5. Очікувані результати від реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею.

У вступі зазначено, що розробка програми розвитку Ларжанського ліцею пов'язана із необхідністю змін, зумовлених потребою у розв'язанні завдань щодо на підвищення якості освіти у сучасних соціальних, економічних та політичних умовах.

У другому розділі програми розвитку Ларжанського ліцею визначені місія, візія, мета, пріоритетні напрями розвитку та цінності закладу освіти (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Мета і пріоритетні напрями розвитку Ларжанського ліцею

№ з/п	Мета і завдання	Зміст
1	2	3
1	Місія	Забезпечення рівного доступу до якісної освіти та виховання громадянина, який є відповідальним за майбутнє
2	Візія	Формування закладу загальної середньої освіти високої якості, у якій кожна дитина буде мати можливість комфортно навчатись

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
3	Цінності	Відповідальність, партнерство, довіра, повага, толерантність, свобода, доброчесність, персоніфікація, комунікативність, комплексна оцінка
4	Мета	– підвищення доступності конкурентноспроможної та якісної освіти для громадян України відповідно до потреб суспільства; – сприяння особистісному розвитку дітей у відповідності до її здібностей, талантів та потреб.
5	Пріоритетні напрями розвитку	- реструктуризація системи освіти на основі принципу «людиноцентризму» як національної освітньої стратегії; - модернізація структури, змісту та організації освіти на основі компетентнісного підходу; - переорієнтація змісту освіти на цілі сталого розвитку; - створення та забезпечення можливостей для реалізації різних моделей освіти, різних форм навчання та різних освітніх інструментів; - створення та забезпечення можливостей для реалізації різних моделей освіти, різних форм навчання та різних освітніх інструментів; - створення ефективної системи освіти, розвитку та соціалізації молоді; - створення здоров'язберігаючого середовища, екологізація освіти, формування валеологічної культури учасників навчально-виховного процесу; - розвиток наукової та інноваційної діяльності, підвищення якості освіти на інноваційній основі; - інформатизація освіти, удосконалення інформаційно-ресурсного забезпечення освіти і науки; - забезпечення моніторингу системи освіти; - підвищення соціального статусу педагогічних працівників - створення сучасної навчально-методичної та технологічної інфраструктури.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

У третьому розділі програми розвитку Ларжанського ліцею проведений аналіз сучасного стану ЗЗСО за напрямками матеріально-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, якості навчання, організаційної структури, виховної роботи, фінансування. Разом з тим, необхідно зазначити, що аналіз зовнішнього середовища Ларжанського ліцею не проведений.

Механізм реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею передбачає модернізацію, удосконалення та інформатизацію структури освітньої діяльності, забезпечення національного розвитку, виховання і соціалізації

здобувачів освіти, покращення кадрового потенціалу, удосконалення фінансового та матеріально-технічного забезпечення освітньої діяльності, модернізація системи управління освітньою діяльністю, моніторинг освітньої діяльності (таблиця 2.7).

Очікуваними результатами реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею є:

1. створення систем освіти нового покоління відповідно до вимог часу та забезпечення повноцінної реалізації функцій якісної освіти;

Таблиця 2.7

Механізм реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею

№ з/п	Напрямки	Завдання
1	2	3
1	Модернізація, удосконалення та інформатизація структури освітньої діяльності	Модернізація освітньої діяльності включає в себе такі заходи: - забезпечення інваріантної та варіативної частин навчального плану; - збільшення часу на вивчення іноземної мови та інформатики; - зменшення навантаження на навчальні плани і програми шляхом диференціації та інтеграції їх змісту, розширення міжпредметних зв'язків. Заходи щодо забезпечення інформатизації освіти включають: - створення інформаційної системи, спрямованої на реалізацію основних функцій (наприклад, навчання, соціалізація, внутрішній контроль тощо) для підтримки навчального процесу. - встановлення 100% навчальних комп'ютерів у системі загальної середньої освіти та заміна застарілого комп'ютерного обладнання; - створення електронних підручників та енциклопедій навчального призначення; - розвиток систем дистанційної освіти.
2	Забезпечення національного розвитку, виховання і соціалізації здобувачів освіти	Реалізація цих завдань передбачає: - взаємодія між сім'єю, вищою школою та дитячими і молодіжними громадськими організаціями; - психолого-педагогічна підтримка обдарованої молоді, забезпечення умов для її розвитку, соціалізації та професійного зростання; - впровадження превентивних виховних програм для учнівської молоді, дієвої та ефективної системи профілактики правопорушень; - посилення впливу літератури та мистецтва на виховання та розвиток; - формування здорового способу життя як складової освіти, охорона та зміцнення здоров'я учнів, забезпечення збалансованого харчування та диспансеризації.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
3	Покращення кадрового потенціалу	Основними заходами є: - підвищення рівня теоретичної, наукової та методичної підготовки педагогічних працівників у галузі психології та педагогіки; - забезпечення застосування єдиних педагогічних підходів до виховання та соціалізації здобувачів освіти; - сприяння впровадженню інновацій як інструменту та механізму вдосконалення виховної системи закладу; - забезпечення формування особистості на основі розвитку творчих здібностей студентів та їх особистісного розвитку. - створення умов для безперервного вдосконалення професійної підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників; - дослідження та впровадження нових педагогічних технологій та систем.
4	Удосконалення фінансового та матеріально-технічного забезпечення освітньої діяльності	Основними заходами є: - забезпечення сучасним обладнанням, навчальними матеріалами, підручниками, освітніми програмами та методиками викладання, - утримання та покращення матеріально-технічного оснащення для забезпечення здоров'язберігаючої функції освітньої діяльності та організації культурно-розвивальної діяльності учасників освітнього процесу; - своєчасне проведення ремонтів; покращення матеріально-технічних та санітарно-гігієнічних умов, необхідних для організації освітньої діяльності; - ефективний адміністративний та фінансовий менеджмент; економія витрат на освіту; - впровадження енергозберігаючих технологій в освітню практику.
5	Модернізація системи управління	Основними заходами є: демократизація управління, варіативність управління, удосконалення методів та методологічних засад управління.
6	Моніторинг освітньої діяльності	Моніторинг освітньої діяльності за визначеними напрямками, який включає збір, обробку, зберігання та поширення інформації про стан освітньої системи закладу та створення спеціальних систем удосконалення функціонування і розвитку освітньої системи.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

2. підвищення якості результатів навчання випускників;

3. створення позитивного іміджу, поширення успішного досвіду надання освітніх послуг та забезпечення необхідних науково-методичних, організаційних і матеріально-технічних умов;

4. забезпечення викладацького складу, здатного власного творчого і безперервного професійного розвитку на основі інноваційних підходів до організації освітнього процесу;

5. створення ефективної системи розвитку дітей - представників інформаційної епохи, формування соціально і фізично зрілих, творчих особистостей та становлення громадянства України.

Реалізація програми розвитку Ларжанського ліцею спрямована на підвищення якості освіти учнів та їх розвитку інтелектуального, культурного, духовно-морального потенціалу особистості.

2.3.Оцінка ефективності програми розвитку Ларжанського ліцею

З метою оцінки ефективності програми розвитку закладу освіти у Ларжанському ліцеї було проведено опитування серед працівників. Питання анкети були присвячені основним аспектам розроблення та реалізації програм розвитку закладу освіти та спрямовані на виявлення основних недоліків.

Анкета складалась із трьох блоків:

1. Загальна оцінка програми розвитку.
2. Вплив програми розвитку на роботу закладу освіти
3. Пропозиції щодо вдосконалення програми розвитку закладу освіти

Перший блок містив такі питання:

1.Наскільки Ви поінформовані про мету та завдання програми розвитку закладу освіти?

2. Чи вважаєте Ви, що програма розвитку відповідає потребам закладу та його учасників?

3.Чи відчуваєте Ви, що до розробки програми розвитку залучалися працівники закладу освіти?

4.Наскільки Ви задоволені темпами реалізації програми розвитку закладу освіти?

Другий блок містив три питання:

1. Чи помітили Ви позитивні зміни в роботі закладу після впровадження програми розвитку?

2. Які, на Вашу думку, найбільш значущі досягнення програми розвитку? (відкрите питання)

3. Які, на Вашу думку, основні перешкоди для успішної реалізації програми розвитку закладу освіти (відкрите питання)

Третій блок включав два відкритих питання:

1. Які зміни Ви б хотіли внести до програми розвитку?

2. Які додаткові заходи, на Вашу думку, необхідно вжити для більш ефективної реалізації програми розвитку?

Опитування було анонімним, проводилось засобами гул-форм. В опитуванні взяло участь 33 працівника Ларжанського ліцею, серед яких педагогічні працівники та адміністративні.

Результати відповіді на перше питання «Наскільки Ви поінформовані про мету та завдання програми розвитку закладу освіти?» наведено на рис.2.1

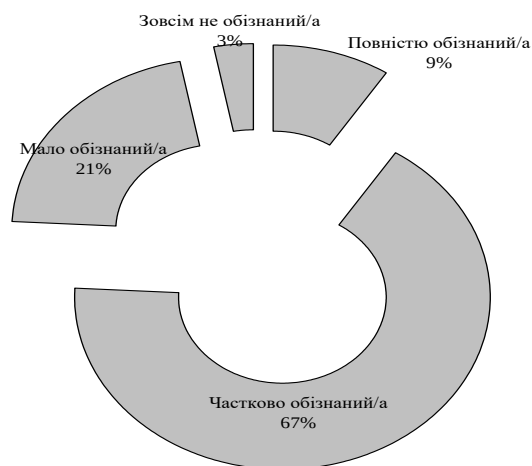


Рис. 2.1. Результати відповіді на перше питання «Наскільки Ви поінформовані про мету та завдання програми розвитку закладу освіти?»

Джерело: розроблено автором

З рис. 2.1. видно, що більшість опитуваних (22 особи, що становить 67% від загальної кількості опитуваних) є частково обізнаними щодо мети та

завдань програми розвитку закладу освіти; 7 осіб (що становить 21% від загальної кількості опитуваних) є мало обізнаними щодо мети та завдань розвитку закладу освіти; 3 особи (що становить 9% від загальної кількості опитуваних) вважають себе повністю обізнаними щодо мети та завдань програми розвитку закладу освіти; 1 особа (що становить 3% від загальної кількості опитуваних) вважає себе зовсім не обізнаною щодо мети та завдань програми розвитку закладу освіти.

Відповідь респондентів на друге питання анкети «Чи вважаєте Ви, що програма розвитку відповідає потребам закладу освіти та його учасникам?» наведена на рис. 2.2.

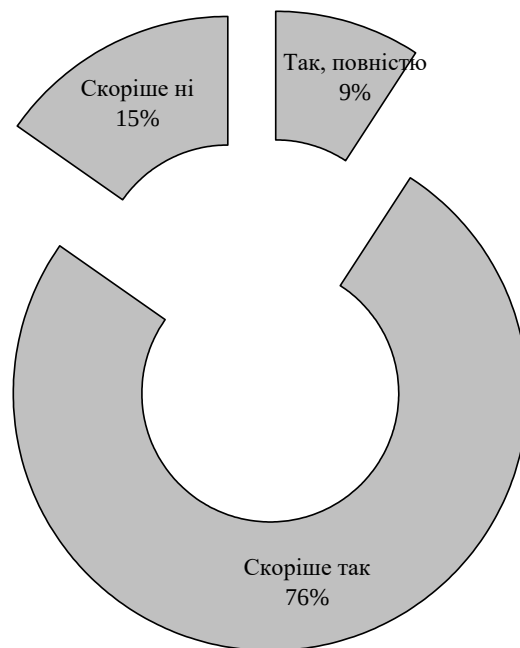


Рис. 2.2. Відповідь респондентів на друге питання анкети «Чи вважаєте Ви, що програма розвитку відповідає потребам закладу освіти та його учасникам?»

Джерело: розроблено автором за даними [28]

За результатами відповідей респондентів встановлено, що 25 осіб (що становить 76% опитуваних) вважає, що програма розвитку скоріше відповідає потребам закладу освіти та його учасників; 5 осіб (що становить

15% опитуваних) вважають, що програма розвитку скоріше не відповідає потребам закладу освіти та його учасників; на думку 3 осіб (що становить 9% опитуваних) програма розвитку повністю відповідає потребам закладу освіти та його учасникам.

Результати відповідей респондентів на третє питання «Чи відчуваєте Ви, що до розробки програми заучалися працівники закладу освіти» наведено на рис. 2.3.

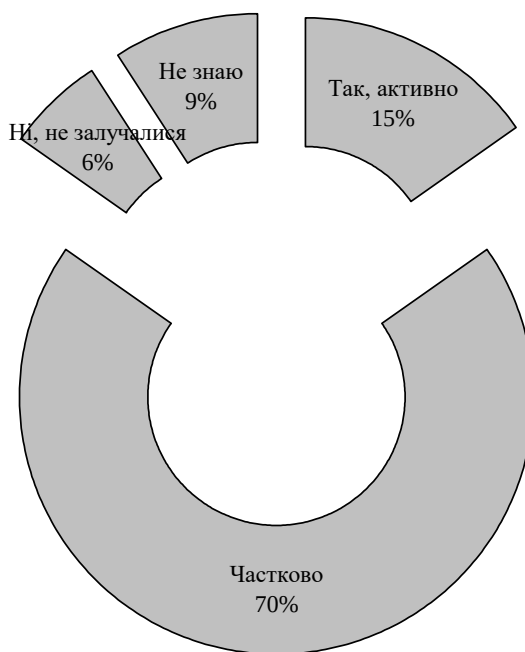


Рис. 2.3. Результати відповідей респондентів на третє питання «Чи відчуваєте Ви, що до розробки програми заучалися працівники закладу освіти»

Джерело: розроблено автором

З рис. 2.3. видно, що 23 респонденти (що становить 70% опитуваних) вважають, що працівники частково були залучені до розробки програми розвитку закладу освіти; 5 респондентів (що становить 15% опитуваних) зазначають, що працівники були активно залучені до розробки програми розвитку Ларжанського ліцею; 3 особи (що становить 9% опитуваних) не можуть визначитися із відповіддю; на думку 2 респондентів

(що становить 6% опитуваних) працівники не були залучені до розробки програми розвитку закладу освіти.

Результати відповіді на четверте питання «Наскільки Ви задоволені темпами реалізації програми розвитку закладу освіти?» наведено на рис. 2.4.

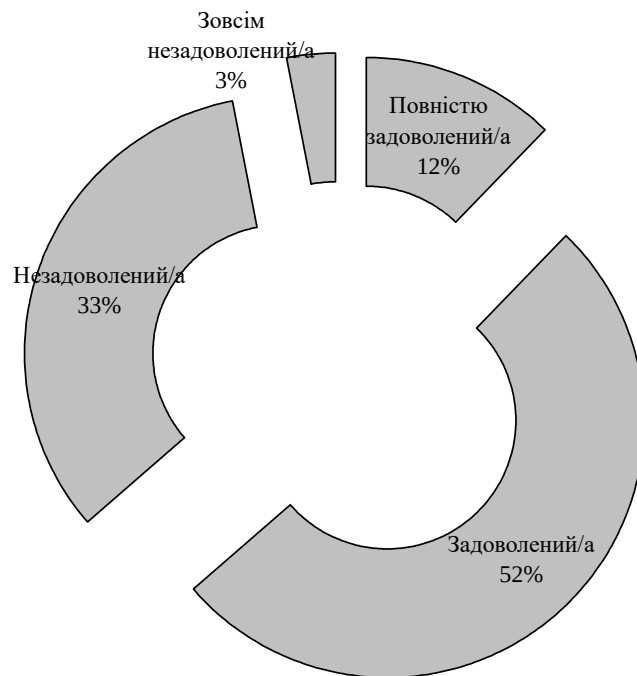


Рис. 2.4. Результати відповіді на четверте питання «Наскільки Ви задоволені темпами реалізації програми розвитку закладу освіти?»

Джерело: розроблено автором

За результатами відповідей респондентів встановлено, що 17 осіб (що становить 52% опитуваних) задоволені темпом реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею; 11 осіб (що становить 33% опитуваних) незадоволені темпами реалізації програми розвитку закладу освіти; 4 особи (що становить 12% опитуваних) повністю задоволені темпами реалізації програми розвитку закладу освіти; 1 особа (що становить 3% опитуваних) зовсім незадоволена темпами реалізації програми розвитку закладу освіти.

Відповідь на наступне питання «Чи помітили Ви позитивні зміни в роботі закладу освіти після впровадження програми розвитку?» наведено на рис. 2.5.

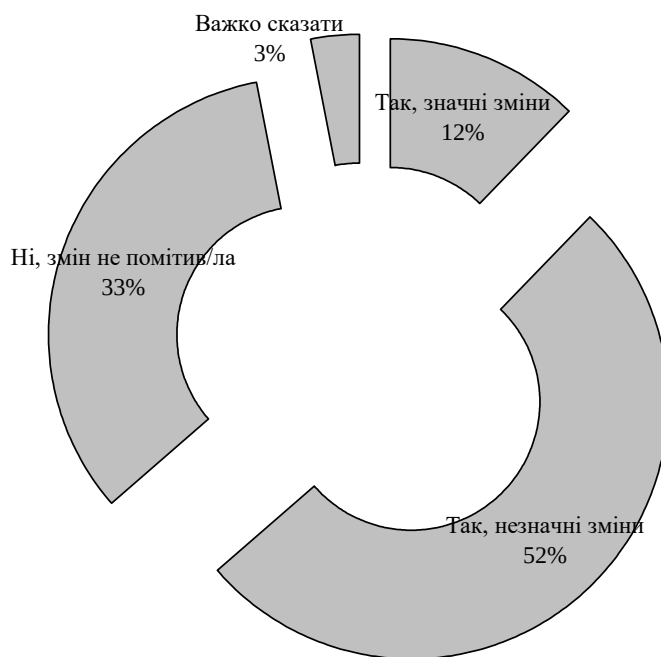


Рис. 2.5. Відповідь на наступне питання «Чи помітили Ви позитивні зміни в роботі закладу освіти після впровадження програми розвитку?»

Джерело: розроблено автором

За результатами опитування респондентів визначено, що 17 осіб (що становить 52% опитуваних) помітили незначні зміни після впровадження програми розвитку закладу освіти; 11 осіб (що становить 33% опитуваних) не обачили зміни після впровадження програми розвитку Ларжанського ліцею; 4 особи (що становить 12% опитуваних) вважають, що відбулися зміни після впровадження програми розвитку ЗЗСО; 1 особа (що становить 3%) вважає, що зміни відсутні після впровадження програми розвитку ЗЗСО.

Наступне питання «Які, на Вашу думку, найбільш значущі досягнення програми розвитку?» було відкритим, та респонденти надали такі відповіді:

- Орієнтація на довгостроковий розвиток;
- Систематизація основних проблем розвитку;
- Розуміння працівниками власної ролі у досягненні цілей закладу освіти.

На наступне питання «Які, на Вашу думку, основні перешкоди для успішної реалізації програми розвитку?», яке також було відкритим, респонденти надали такі відповіді:

- обмеженість фінансування;
- висока завантаженість працівників;
- відсутність досвіду стратегічного управління;
- низький рівень залученості персоналу у розробку програми закладу освіти;
- неврахування потреб учасників освітнього процесу під час розробки та реалізації програми розвитку закладу освіти.

На відкрите питання «Які зміни Ви б хотіли внести до програми розвитку?» респонденти надали такі відповіді:

- більше враховувати потреби учасників освітнього процесу;
- збільшити фінансування;
- удосконалити систему мотивації;
- впорядкувати розподіл повноважень між працівниками.

На останнє питання «Які додаткові заходи, на Вашу думку, необхідно вжити для більш ефективної реалізації програми розвитку» респонденти надали такі відповіді:

- підвищити рівень залученості працівників до програми розвитку закладу освіти;
- забезпечити більш ефективну мотивацію працівників до реалізації програми розвитку закладу освіти;
- підвищити рівень поінформованості працівників про мету, завдання програми розвитку закладу освіти, а також ролі кожного працівника у досягненні цілей та реалізації завдань.

За результатами опитування були визначені наступні недоліки розробки та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею:

- низька поінформованість працівників про мету та завдання програми розвитку закладу освіти;

- низький рівень залученості працівників до розробки програми розвитку закладу освіти;
- неврахування потреб учасників освітнього процесу під час розробки програми розвитку закладу освіти;
- незадовільні темпи реалізації програми розвитку закладу освіти;
- відсутність суттєвих змін після впровадження програми розвитку закладу освіти;
- відсутність чіткого розподілу повноважень між працівниками;
- низький рівень мотивації працівників.

Таким чином, процес розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти у Ларжанському ЗЗСО потребує удосконалення.

Висновки до 2 розділу. Ларжанський ліцей є комунальним закладом загальної середньої освіти, діяльність якого пов'язана із забезпеченням реалізації прав дітей на отримання повної загальної середньої освіти, здійсненням освітньої діяльності на різних рівнях дошкільної, початкової, базової середньої та профільної середньої рівнях повної загальної середньої освіти. Ларжанський ліцей діє у відповідності до чинного законодавства України.

Процес розроблення програми розвитку Ларжанського ліцею включає такі етапи: вивчення законодавства, визначення основних напрямів розвитку, визначення цінностей закладу освіти, місії та візії, створення умов для реалізації програми розвитку ЗЗСО. Розроблена програма розвитку Ларжанського ліцею включає такі розділи: вступ, мета і пріоритетні напрями розвитку Ларжанського ліцею, аналіз сучасного стану розвитку Ларжанського ліцею, механізми реалізації програми розвитку ЗЗСО, очікувані результати від реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею.

З метою оцінки ефективності програми розвитку закладу освіти у Ларжанському ЗЗСО було проведено опитування серед працівників. Питання анкети були присвячені основним аспектам розроблення та реалізації

програм розвитку закладу освіти та спрямовані на виявлення основних недоліків.

За результатами опитування були визначені наступні недоліки розробки та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею: низька поінформованість працівників про мету та завдання програми розвитку закладу освіти; низький рівень залученості працівників до розробки програми розвитку закладу освіти; неврахування потреб учасників освітнього процесу під час розробки програми розвитку закладу освіти; незадовільні темпи реалізації програми розвитку закладу освіти; відсутність суттєвих змін після впровадження програми розвитку закладу освіти; відсутність чіткого розподілу повноважень між працівниками; низький рівень мотивації працівників.

Таким чином, процес розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти у Ларжанському ЗЗСО потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЛАРЖАНСЬКОГО ЛІЦЕЯ

3.1. Закордонний досвід розроблення та реалізації програми розвитку закладів освіти

Зарубіжний досвід оцінювання програм розвитку закладів освіти є цінним ресурсом для вдосконалення освітніх систем у різних країнах. Визначні практики, що застосовуються у провідних освітніх системах світу, допомагають краще розуміти, як ефективно оцінювати та покращувати розвиток шкіл та навчальних закладів.

Основні зарубіжні підходи до оцінювання програм розвитку наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні зарубіжні підходи до оцінювання програм розвитку

Країна	Особливості оцінювання
Фінляндія	- фокус на навчальному процесі, а не на результатах тестів; - залучення вчителів; - індивідуалізоване оцінювання.
Велика Британія	- інспекції Ofsted; - оцінка на основі стандартів; - залучення батьків та громади.
США	- стандартизоване тестування; - система оцінювання через дані (Data-Driven Evaluation); - програма "No Child Left Behind" (NCLB)
Нідерланди	- автономія шкіл; - моніторинг прогресу учнів; - роль інспекцій.
Канада	- провінційні стандарти; - залучення місцевої громади.

Розроблено автором за даними [4, 7, 23, 24, 26, 29]

Фінська система освіти є однією з найуспішніших у світі, і її підхід до оцінювання значно відрізняється від традиційних моделей. У Фінляндії немає стандартизованих тестів на національному рівні (крім обов'язкового екзамену в кінці середньої школи). Оцінювання ефективності програми базується на глибокому аналізі процесу навчання, взаємодії вчителів і учнів, а також професійному розвитку педагогів. Вчителі активно беруть участь у розробці

програм розвитку, а також у процесі їх оцінювання, що сприяє їхньому вдосконаленню та адаптації до потреб учнів. Програми розвитку оцінюються з урахуванням індивідуальних потреб кожного учня, що дозволяє підлаштовувати освітні стратегії під кожного учня.

У Великій Британії система оцінювання освіти є централізованою і жорстко регульованою. Важливою складовою оцінювання розвитку закладів освіти є інспекції незалежного наглядового органу Ofsted, який регулярно оцінює школи за кількома критеріями (навчання, поведінка учнів, лідерство та менеджмент, успішність учнів). Ofsted оцінює школи за спеціальними критеріями, які визначені у національних стандартах. Кожна школа отримує оцінку, що публічно доступна, що стимулює школи до покращення якості навчання. Оцінювання враховує відгуки не лише адміністрації та педагогів, але й батьків та громади, що дозволяє отримати більш об'єктивну картину.

У США оцінювання програм розвитку закладів освіти базується на кількох підходах:

- стандартизоване тестування, за яким результати стандартизованих тестів, таких як SAT, ACT та інших, використовуються для оцінювання прогресу учнів, що дозволяє визначити ефективність програм розвитку та якість навчального процесу.

- система оцінювання через дані (Data-Driven Evaluation), за якою школи використовують великий обсяг даних для оцінювання своїх програм розвитку. Це включає академічні показники, поведінкові дані, відвідуваність, успішність учнів з різних соціальних груп.

- програма "No Child Left Behind" (NCLB), який вимагає від шкіл демонстрації постійного прогресу учнів через стандартизовані тести. Незважаючи на критику, ця програма створила основу для систематичного збору даних і підвищення відповідальності закладів освіти [5].

Нідерланди мають одну з найгнучкіших систем оцінювання розвитку шкіл. Школи в Нідерландах мають високу автономію, але вони регулярно оцінюються на основі того, як вони реалізують свої програми розвитку.

Основний акцент робиться на саморефлексії школи, а не лише на зовнішніх оцінках. Відстежуються індивідуальні досягнення учнів через щорічні тести, які допомагають визначити прогалини в навчанні та оцінити вплив програм розвитку. Подібно до британської системи, є регулярні інспекції, але школи мають більше свободи у виборі методів для досягнення поставлених цілей.

Канада має децентралізовану систему освіти, тому кожна провінція має свою систему оцінювання. У кожній провінції існують власні стандарти освіти, і школи оцінюються на відповідність цим стандартам. Як і в багатьох інших країнах, оцінювання включає опитування батьків, учнів і громади, що сприяє створенню програм, що відповідають місцевим потребам [5].

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки з зарубіжного досвіду оцінювання програми розвитку закладу освіти:

1. Країни з успішними освітніми системами (наприклад, Фінляндія) більше фокусуються на якості навчального процесу, ніж на результатах тестування.
2. У США та Великій Британії широко використовуються дані для оцінювання, що дозволяє комплексно аналізувати прогрес учнів і вчителів.
3. Нідерланди демонструють, що надання школам автономії разом з регулярним моніторингом може бути ефективною стратегією для розвитку.
4. Залучення громадськості, учнів і батьків до процесу оцінювання сприяє більш глибокому розумінню потреб учасників освітнього процесу.

Вивчення зарубіжного досвіду оцінювання програм розвитку закладів освіти дозволяє адаптувати успішні практики до національних умов та вдосконалювати місцеві системи освіти.

3.2. Діагностика процесу розроблення та реалізації програми розвитку закладів освіти

З метою вивчення основних проблем з формування програми розвитку закладу освіти було проведено опитування серед керівників закладів освіти

Одеської області. Опитування було проведено за допомогою Google Forms та розповсюджено серед соціальні мережі. Анкета включала 11 питань (Додаток Б). В опитуванні прийняли участь 103 особи.

Узагальнення відповідей респондентів на перше питання «Чи залучені стейкхолдери до обговорення напрямів розвитку закладу освіти?» наведено на рис. 3.1.

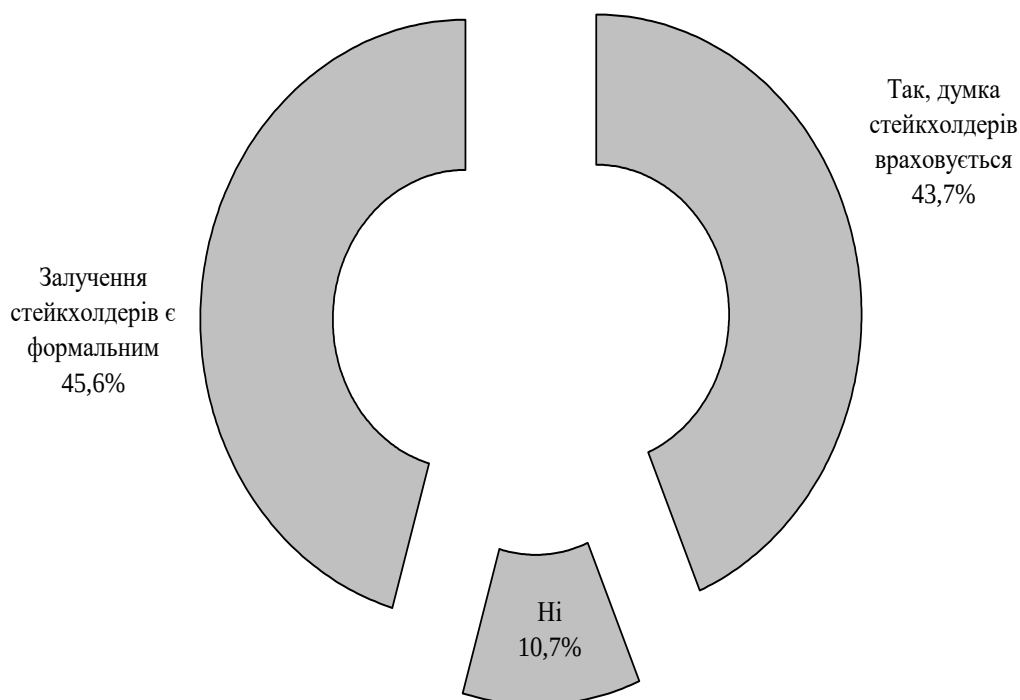


Рис. 3.1. Узагальнення відповідей респондентів на перше питання «Чи залучені стейкхолдери до обговорення напрямів розвитку закладу освіти?»

Джерело: розроблено автором

Більшість опитуваних керівників закладів освіти, а саме 47 осіб (що становить 45,6% опитуваних) вказали, що залучення стейкхолдерів є формальним.

Натомість, 45 респондентів (що становить 43,7% опитуваних) вказали, що думка стейкхолдерів під час обговорення напрямів розвитку закладу освіти враховується. 11 опитуваних (що становить 10,7% опитуваних)

вказали, що думка стейкхолдерів не враховується при обговоренні програми розвитку закладу освіти.

Узагальнення відповідей респондентів на друге питання «Чи проводяться регулярно опитування здобувачів освіти та їх батьків щодо задоволеністю освітньо-виховним процесом у закладі освіти?» наведено на рис. 3.2.

За результатами опитування, 55 осіб (що становить 53,4% опитуваних), визначили, що опитування здобувачів освіти та їх батьків щодо задоволеністю освітньо-виховним процесом у закладі освіти проводяться. Разом з тим, 17 осіб (що становить 16,5% опитуваних) зазначили, що опитування здобувачів освіти та їх батьків щодо задоволеністю освітньо-виховним процесом у закладі освіти проводяться, а 31 респондент (що становить 30,1% опитуваних) визначають, що опитування є нерегулярними.

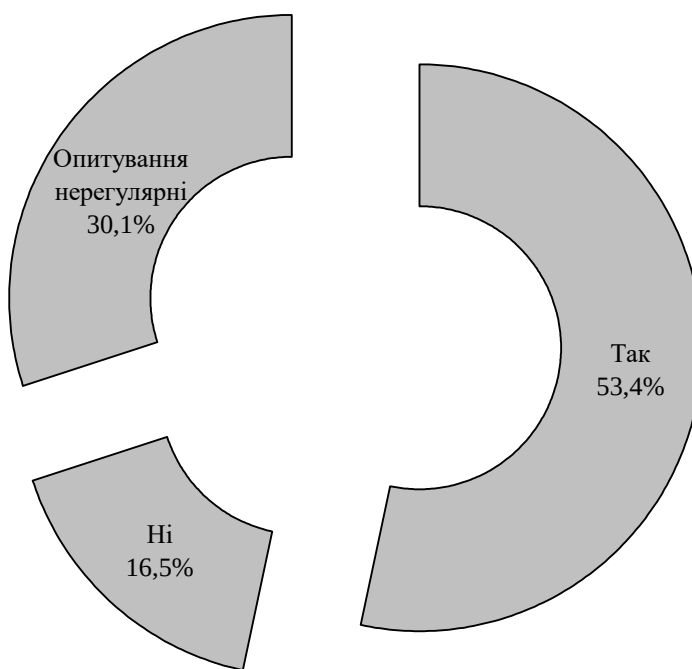


Рис. 3.2. Узагальнення відповідей респондентів на друге питання «Чи проводяться регулярно опитування здобувачів освіти та їх батьків щодо задоволеністю освітньо-виховним процесом у закладі освіти?»

Джерело: розроблено автором

Узагальнення відповідей респондентів на третє питання «Чи сформовано у закладі освіти механізм внесення пропозицій педагогічними працівниками щодо удосконалення освітньо-виховного процесу?» наведено на рис. 3.3.

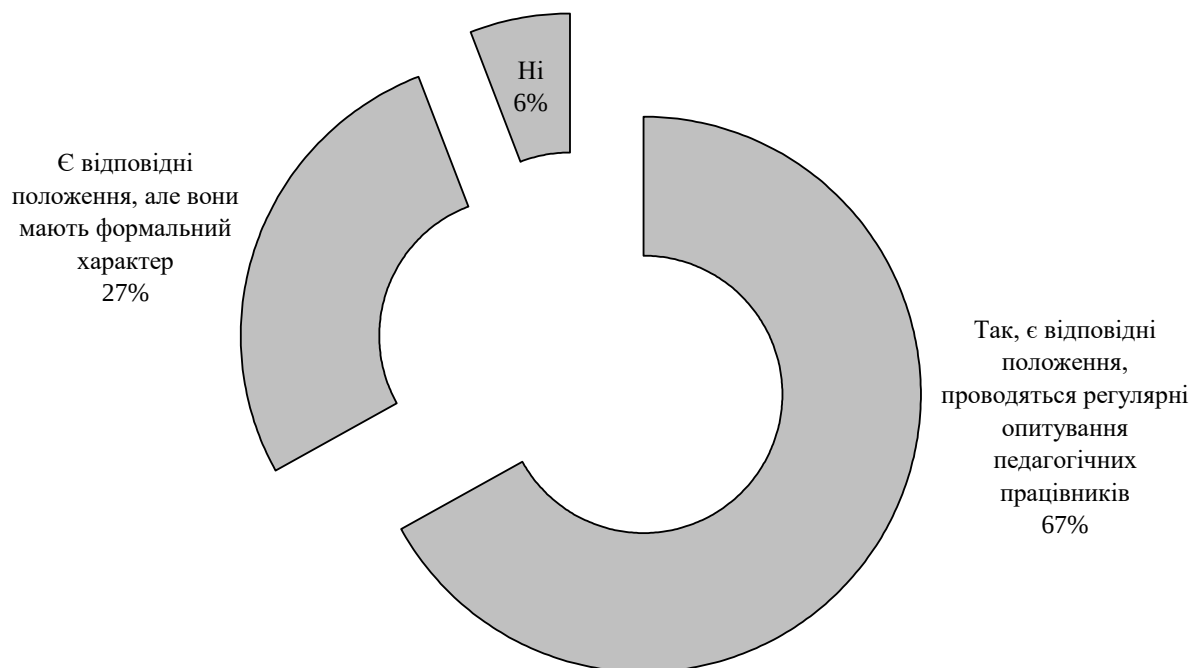


Рис. 3.3. Узагальнення відповідей респондентів на третє питання «Чи сформовано у закладі освіти механізм внесення пропозицій педагогічними працівниками щодо удосконалення освітньо-виховного процесу?»

Джерело: розроблено автором

На думку 69 респондентів (що становить 67,0% від загальної кількості опитуваних) у закладі освіти сформовано механізм внесення пропозицій педагогічними працівниками щодо удосконалення освітньо-виховного процесу. Натомість, 28 респондентів (що становить 27,2% від загальної кількості опитуваних) зазначають, що відповіді положення мають формальний характер, а 6 респондентів (що становить 5,8% від загальної кількості опитуваних) вказують, що відповідні положення в закладі освіти не сформовані.

Узагальнення відповідей респондентів на четверте питання анкети «Чи враховують визначені напрями розвитку закладу освіти сучасні освіті тенденції, географічні умови, особливості зовнішнього та внутрішнього середовища закладу?» наведено на рис. 3.4.

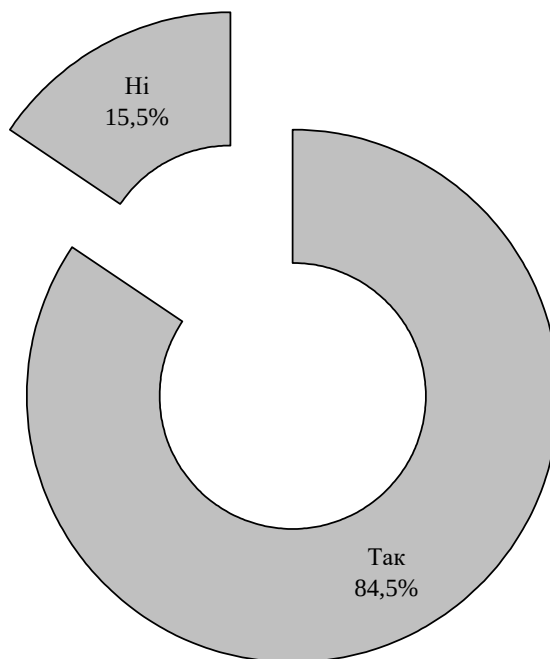


Рис. 3.4. Узагальнення відповідей респондентів на четверте питання анкети «Чи враховують визначені напрями розвитку закладу освіти сучасні освіті тенденції, географічні умови, особливості зовнішнього та внутрішнього середовища закладу?»

Джерело: розроблено автором

На думку 87 респондентів (що становить 84,5% від загальної кількості опитуваних) у напрями розвитку закладу освіти враховують сучасні освіті тенденції, географічні умови, особливості зовнішнього та внутрішнього середовища закладу. Але, 16 осіб (що становить 15,5% від загальної кількості опитуваних) відповіли на питання негативно.

Узагальнення відповідей респондентів на п'яте питання анкети «Чи проводиться систематичний аналіз зовнішнього середовища з метою

визначення та корегування напрямів розвитку закладу освіти?» наведено на рис. 3.5

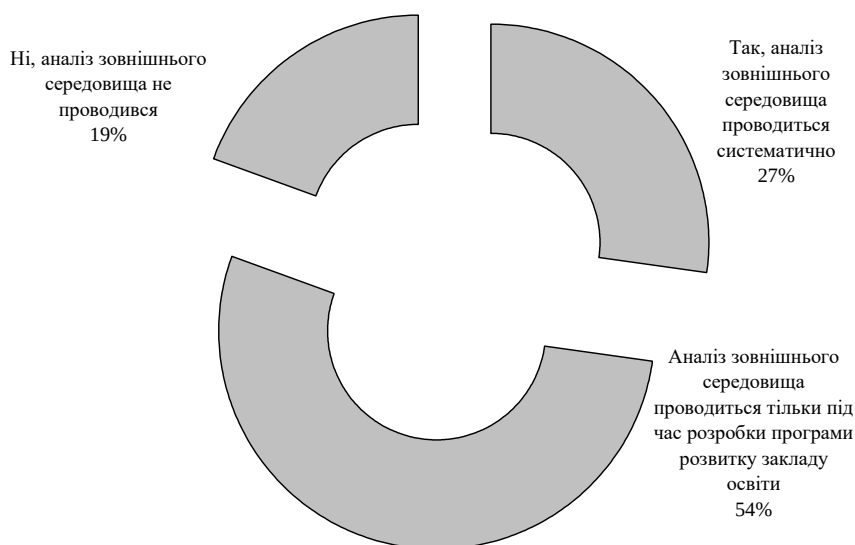


Рис. 3.5. Узагальнення відповідей респондентів на п'яте питання анкети «Чи проводиться систематичний аналіз зовнішнього середовища з метою визначення та корегування напрямів розвитку закладу освіти?»

Джерело: розроблено автором

На думку 28 респондентів (що становить 27,2% загальної кількості опитуваних) у закладі освіти проводиться систематичний аналіз зовнішнього середовища; на думку 55 осіб (що становить 53,4% від загальної кількості опитуваних) аналіз зовнішнього середовища у закладі освіти проводиться лише під час розробки програми розвитку закладу освіти; 20 осіб (що становить 19,4% від загальної кількості опитуваних) зазначає, що аналіз зовнішнього середовища у закладі освіти не проводиться.

Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи проводиться систематичний аналіз внутрішнього середовища з метою визначення та корегування напрямів розвитку закладу освіти?» наведено на рис. 3.6.

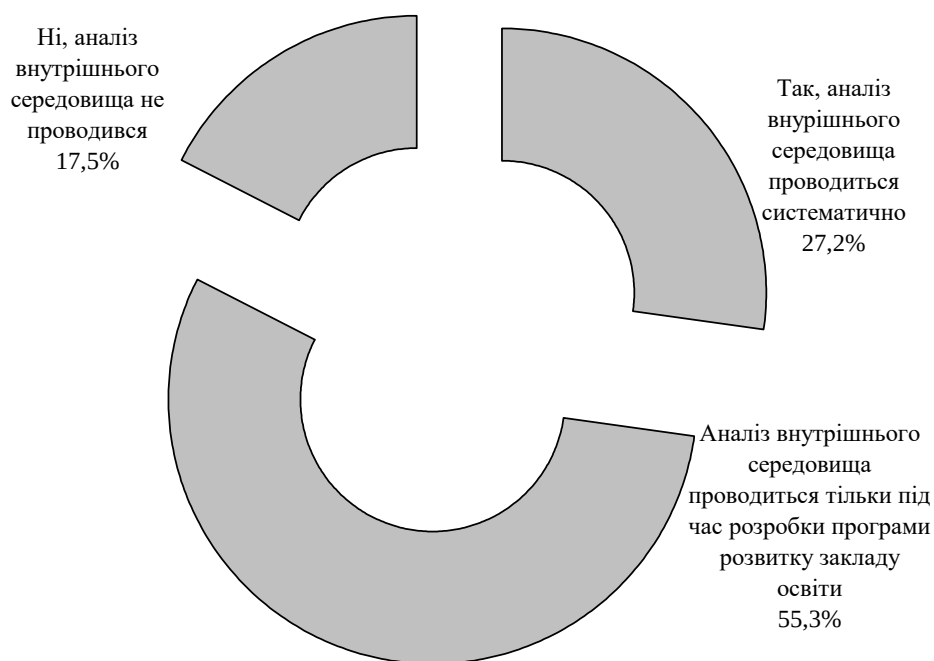


Рис. 3.6. Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи проводиться систематичний аналіз внутрішнього середовища з метою визначення та корегування напрямів розвитку закладу освіти?»

Джерело: розроблено автором

На думку 28 респондентів (що становить 27,2% загальної кількості опитуваних) у закладі освіти проводиться систематичний аналіз внутрішнього середовища; на думку 57 осіб (що становить 55,3% від загальної кількості опитуваних) аналіз внутрішнього середовища у закладі освіти проводиться лише під час розробки програми розвитку закладу освіти; 18 осіб (що становить 17,5% від загальної кількості опитуваних) зазначає, що аналіз внутрішнього середовища у закладі освіти не проводиться.

Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи відповідає сформована у закладі освіти організаційна культура його місії та завданням розвитку?» наведено на рис. 3.7.

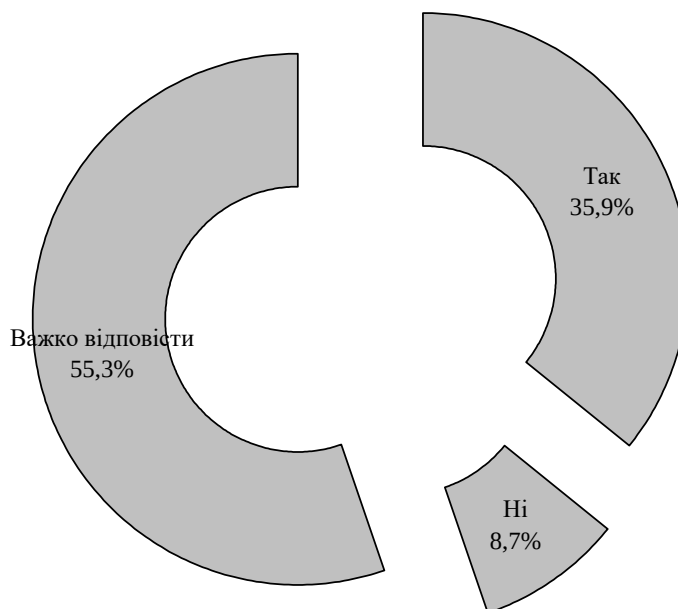


Рис. 3.7. Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи відповідає сформована у закладі освіти організаційна культура його місії та завданням розвитку?»

Джерело: розроблено автором

За результатами опитування визначено, що 37 осіб (що становить 35,9% від загальної кількості опитуваних) вважають, що у їх закладі освіти організаційна культура відповідає місії та завданням розвитку закладу освіти; 9 осіб (що становить 8,7% опитуваних) зазначають, що сформована у закладі освіти організаційна культура не відповідає його місії та завданням розвитку; 57 осіб (що становить 55,3% від загальної кількості опитуваних) вагаються із відповіддю.

Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи заохочується ініціатива педагогічних працівників щодо підвищення

ефективності освітньо-виховного процесу закладу освіти?» наведено на рис. 3.8.

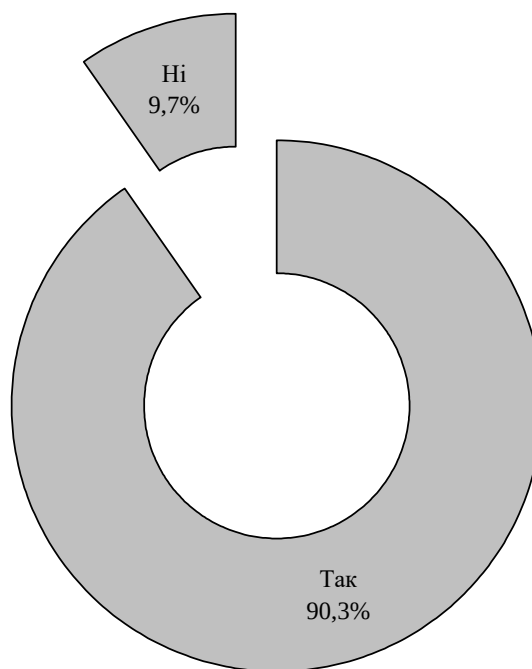


Рис. 3.8. Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи заохочується ініціатива педагогічних працівників щодо підвищення ефективності освітньо-виховного процесу закладу освіти?»

Джерело: розроблено автором

На думку 93 респондентів (що становить 90,3% від загальної кількості опитуваних) ініціатива педагогічних працівників щодо підвищення ефективності освітньо-виховного процесу заохочується, а на думку 10 респондентів (що становить 9,7% від загальної кількості опитуваних) – не заохочується.

Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи відповідає кваліфікація, досвід працівників встановленим цілям та завданням розвитку закладу освіти?» наведено на рис. 3.9.

На думку 95 респондентів (що становить 92,2% від загальної кількості опитуваних) кваліфікація та досвід педагогічних працівників відповідає

цілям та завданням розвитку закладу освіти, а на думку 8 респондентів (що становить 7,8% від загальної кількості опитуваних) – не відповідає.

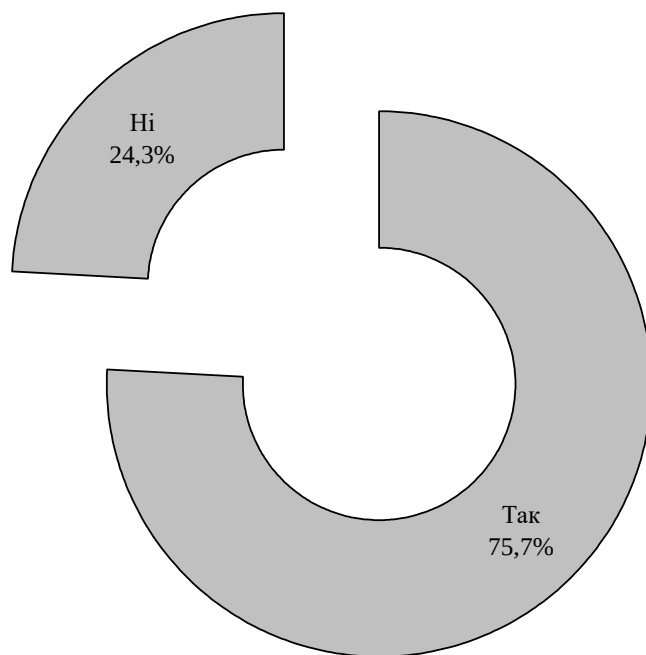


Рис. 3.9. Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи відповідає кваліфікація, досвід працівників встановленим цілям та завданням розвитку закладу освіти?»

Джерело: розроблено автором

Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи відповідають освітні програми визначеним цілям та завданням розвитку закладу освіти?» наведено на рис. 3.10.

На думку 78 респондентів (що становить 75,7% від загальної кількості опитуваних) освітні програми відповідають визначеним цілям та завданням розвитку закладу освіти, а на думку 25 респондентів (що становить 24,3% від загальної кількості опитуваних) – не відповідає.

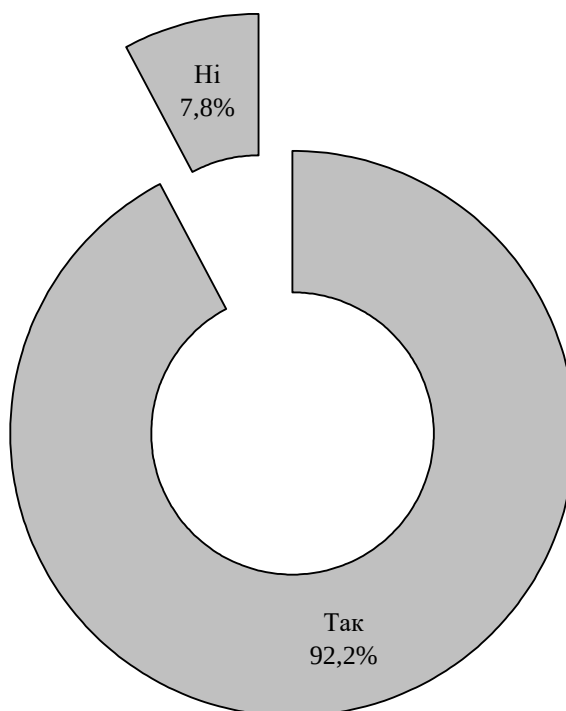


Рис. 3.10. Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи відповідають освітні програми визначеним цілям та завданням розвитку закладу освіти?»

Джерело: розроблено автором

Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи відповідає позакласна робота цілям та завданням розвитку закладу освіти?» наведено на рис. 3.11.

За результатами опитування визначено, що 89 особи (що становить 86,4% від загальної кількості опитуваних) вважають, що у їх закладі освіти позакласна робота відповідає цілям та завданням розвитку закладу освіти; 14 осіб (що становить 13,6% опитуваних) зазначають, що не відповідає.

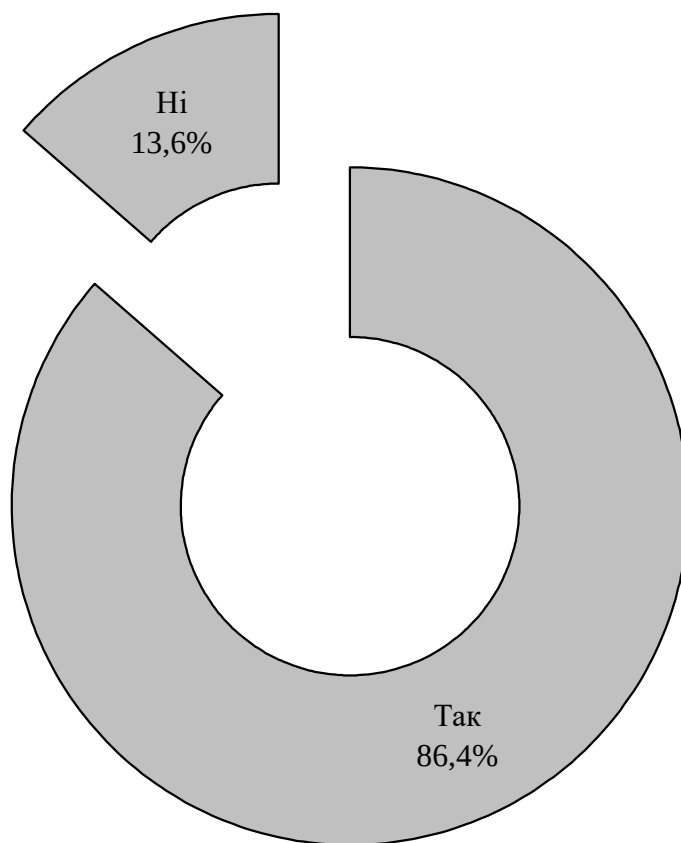


Рис. 3.11. Узагальнення відповідей респондентів на наступне питання анкети «Чи відповідає позакласна робота цілям та завданням розвитку закладу освіти?»

Джерело: розроблено автором

За результатами опитування були визначені такі основні проблеми формування програми розвитку закладу освіти: формальне залучення стейкхолдерів під час розробки програми; не у всіх закладах освіти систематично проводяться опитування здобувачів освіти та їх батьків щодо задоволеністю освітньо-виховним процесом; не у всіх закладах освіти сформовано дієвий механізм внесення пропозицій педагогічними працівниками щодо удосконалення освітньо-виховного процесу; перед складанням програми розвитку закладами освіти не проводиться аналіз

зовнішнього та внутрішнього середовища; не достатньо уваги приділяється формуванню організаційної культури.

3.3. Розробка заходів удосконалення розроблення та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею

З метою розробки програми удосконалення розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти доцільно провести його стратегічний аналіз.

Найбільш ефективними інструментами стратегічного аналізу є PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Зокрема, PEST-аналіз проводиться з метою вивчення соціальних, економічних, політичних і технологічних факторів, що впливають на діяльність освітніх установ, а SWOT-аналіз застосовується для визначення сильних і слабких сторін закладів освіти, можливостей і загроз, які його очікують в майбутньому, і встановлення відносин між ними.

Матриця SWOT-аналізу Ларжанського ліцею наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз Ларжанського ліцею

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
- сформований позитивний імідж закладу освіти; - організована командна робота; - достатній рівень компетентності керівника та його заступників; - достатній рівень кваліфікації педагогічних працівників; - інноваційний потенціал педагогічних працівників	- неадекватний рівень заробітної плати; - неефективна система кар'єрного зростання; - відсутність належного обсягу фінансування для забезпечення матеріального заохочення; - незацікавленість педагогічних працівників у підвищенні кваліфікації; - недостатньо ефективна система мотивації педагогічних працівників.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
- залучення додаткового фінансування, у тому числі, грантів; - покращення іміджу Ларжанського ліцею.	- зниження фінансування; - військові дії; - погіршення соціально-економічних та політичних зовнішніх умов функціонування.

Джерело: розроблено автором за даними [9]

Таким чином, за даними таблиці видно, що Ларжанський ліцей поряд із загрозами зовнішнього середовища, має і достатню кількість можливостей. Наявність сильних сторін можуть сприяти реалізації можливостей зовнішнього середовища та зниження тиску загроз.

Наступним важливим інструментом стратегічного аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який сприяє розумінню зовнішніх факторів, які чинять вплив на діяльність закладу освіти, виявленню аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію Ларжанського ліцею. Цей аналіз спрямований на діагностику політичних, економічних, соціокультурних і технічних аспектів макрооточення, що впливають на діяльність освітніх установ. PEST-аналіз Ларжанського ліцею наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

PEST-аналіз Ларжанського ліцею

Фактори	Ранг важливості	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні фактори			
Поширення військових дій	0,3	-4	-1,2
Зміна у законодавстві у сфері освіти	0,2	-4	-0,8
Політична стабільність	0,3	-4	-1,2
Державна підтримка освіти	0,2	2	0,4
Загальний вплив політичних факторів			-2,8
Економічні фактори			
Скорочення фінансування освіти	0,4	-4	-1,6
Зниження видатків на поточний та капітальний ремонт закладу освіти	0,1	-3	-0,3
Не виконання бюджету Ізмаїльською районною радою	0,2	-3	-0,6
Участь у міжнародних програмах, конкурсах, грантах фінансування освіти	0,2	3	0,6
Зниження видатків на заробітну плату	0,1	-2	-0,2
Загальний вплив економічних факторів			-2,1
Соціо-культурних факторів			
Зниження темпів зростання населення	0,2	-3	-0,6
Підвищення міграції населення	0,2	-4	-0,8
Обмеження соціальної активності	0,2	-4	-0,8
Зниження рівня охорони здоров'я	0,1	-4	-0,4
Низький соціальний статус вчителя	0,15	-5	-0,75
Зниження кадрового потенціалу	0,15	-5	-0,75
Загальний вплив соціо-культурних факторів			-4,1
Технологічні фактори			

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Впровадження НУШ	0,2	-4	-0,8
Активне поширення ІКТ в освіті	0,2	3	0,6
Доступ до інноваційних технологій освітньо-виховної діяльності	0,2	-4	-0,8
Потреба у постійному підвищенні кваліфікації педагогічних працівників	0,2	-5	-1
Ступінь впровадження та використання інноваційних технологій	0,2	-4	-0,8
Загальний вплив технологічних факторів			-2,8

Джерело: розроблено автором за даними [9]

Політичні фактори, які впливають на Ларжанський ліцей включають поширення військовий дій на південь країни, зміна у законодавстві у сфері освіти, політична стабільність та державна підтримка освіти. Загальний вплив політичних факторів становить -2,8.

Зовнішні економічні фактори, які здійснюють вплив на діяльність Ларжанського ЗЗСО включають скорочення фінансування освіти, зниження видатків на поточний та капітальний ремонт закладу освіти, не виконання бюджету Ізмаїльською районною радою, участь у міжнародних програмах, конкурсах, грантах фінансування освіти, зниження видатків на заробітну плату. Загальний вплив економічних факторів становить -2,1.

Основними зовнішніми соціально-культурними факторами, які впливають на діяльність Ларжанського ліцею є зниження темпів зростання населення, підвищення міграції населення, обмеження соціальної активності, зниження рівня охорони здоров'я, низький соціальний статус вчителя, зниження кадрового потенціалу. Загальний вплив соціально-культурних факторів на діяльність Ларжанського ліцею становить -4,1.

Основними технологічними факторами, які впливають на діяльність Ларжанського ліцею є впровадження НУШ, активне поширення ІКТ в освіті, доступ до інноваційних технологій в освітньо-виховній діяльності, потреба у постійному підвищенні кваліфікації педагогічних працівників, ступінь

впровадження та використання інноваційних технологій. Загальний вплив технологічних факторів становить -2,8.

Результати PEST-аналізу Ларжанського ліцею наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати PEST-аналізу Ларжанського ліцею

Фактори	Вплив
Політичні фактори	-2,8
Економічні фактори	-2,1
Соціо-культурні фактори	-4,1
Технологічні фактори	-2,8
Загальний вплив	-11,8

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальний вплив факторів зовнішнього середовища на Ларжанський ліцей становить -11,8. Найбільш негативний вплив у сучасних умовах мають соціо-культурні фактори (-4,1).

Ефективне управління визначеними проблемами потребує комплексного підходу. Основні напрями підвищення ефективності управлінської діяльності включають оптимізацію фінансового управління, розвиток кадрового потенціалу, вдосконалення матеріально-технічної бази, удосконалення адміністративного управління, підвищення якості освітнього процесу, покращення комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами, забезпечення психологічного комфорту та безпеки (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Напрями та заходи підвищення ефективності розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти

Напрями	Заходи
1	2
Оптимізація фінансового управління	- залучення додаткових джерел фінансування, що передбачає активну участь у грантових програмах, пошук спонсорів та благодійників, проведення платних курсів та гуртків; - розробка ефективного бюджету, яке включає чітке планування доходів і витрат з урахуванням пріоритетних потреб закладу, таких як навчальні матеріали, інфраструктура та підвищення кваліфікації персоналу; - ефективне використання ресурсів, зокрема, зменшення витрат на енергоносії, оптимізація використання матеріалів і обладнання.

Продовження таблиці 3.5

1	2
Розвиток кадрового потенціалу	- підвищення кваліфікації педагогічного персоналу, яке включає організацію курсів підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, методичних об'єднаннях; - впровадження програм наставництва та професійного розвитку; - мотивація персоналу, що передбачає використання системи матеріальних і нематеріальних заохочень (премії, нагороди, визнання досягнень), створення умов для кар'єрного зростання.
Вдосконалення матеріально-технічної бази	- модернізація інфраструктури, зокрема, оновлення навчальних приміщень, обладнання, комп'ютерної техніки, спортивних залів для забезпечення сучасних вимог до навчання; - впровадження інноваційних технологій, а саме використання інтерактивних дошок, цифрових навчальних платформ, програмного забезпечення для оптимізації навчального процесу; - підтримка в належному стані наявного обладнання, що передбачає регулярне технічне обслуговування, ремонт, планове оновлення.
Удосконалення адміністративного управління	Впровадження сучасних методів управління, а саме використання інформаційних систем для управління навчальним процесом, фінансами та кадрами (наприклад, електронні журнали, онлайн-платформи для комунікації з батьками).
Підвищення якості освітнього процесу	- впровадження інноваційних методик навчання, зокрема, використання проєктного підходу, змішаного навчання, STEM-освіти (наука, технології, інженерія, математика); - персоналізоване навчання, яке включає адаптацію освітніх програм до індивідуальних потреб учнів, робота з учнями з різним рівнем підготовки. - моніторинг і оцінка якості освіти, що передбачає регулярний аналіз результатів навчання, проведення внутрішніх аудитів, опитувань учнів і батьків.
Покращення комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами	- робота з батьками, яка передбачає залучення батьків до освітнього процесу через регулярні зустрічі, інформаційні заходи, спільне обговорення важливих питань; - співпраця з громадськими організаціями та підприємствами з метою залучення ресурсів для реалізації освітніх проєктів, організації профорієнтаційних заходів; - розвиток шкільного самоврядування, що забезпечує надання можливості учням брати участь у прийнятті рішень, що стосуються організації шкільного життя.
Забезпечення психологічного комфорту та безпеки	- створення позитивного освітнього середовища, у тому числі, запобігання булінгу, забезпечення психологічної підтримки учнів і вчителів; - підготовка персоналу до роботи в кризових ситуаціях, що реалізується шляхом організації відповідних тренінгів з питань психологічної стійкості, надання першої медичної допомоги, протидії насильству; - забезпечення фізичної безпеки, у тому числі, виконання норм пожежної безпеки, підтримка належного стану приміщень і обладнання.

Джерело: розроблено автором за даними [1-3, 5, 10]

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління закладом освіти, забезпечуючи кращу якість освітніх послуг і розвиток учнів.

Висновки до 3 розділу. З метою вивчення основних проблем з формування програми розвитку закладу освіти було проведено опитування серед керівників закладів освіти Одеської області. Опитування було проведено за допомогою Google Forms та розповсюджено серед соціальні мережі. Анкета включала 11 питань (Додаток А). В опитуванні прийняли участь 103 особи.

За результатами опитування були визначені такі основні проблеми формування програми розвитку закладу освіти: формальне залучення стейкхолдерів під час розробки програми; не у всіх закладах освіти систематично проводяться опитування здобувачів освіти та їх батьків щодо задоволеністю освітньо-виховним процесом; не у всіх закладах освіти сформовано дієвий механізм внесення пропозицій педагогічними працівниками щодо удосконалення освітньо-виховного процесу; перед складанням програми розвитку закладами освіти не проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; не достатньо уваги приділяється формуванню організаційної культури.

Можна визначити такі основні напрями підвищення ефективності розроблення та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею, як оптимізація фінансового управління, розвиток кадрового потенціалу, вдосконалення матеріально-технічної бази, удосконалення адміністративного управління, підвищення якості освітнього процесу, покращення комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами, забезпечення психологічного комфорту та безпеки.

ВИСНОВКИ

Програма розвитку закладу освіти є стратегічним документом, що визначає основні напрями, завдання та заходи щодо покращення функціонування та підвищення ефективності освітньої установи.

Програма розвитку закладу освіти ґрунтується на певних принципах і складається з кількох ключових компонентів, які забезпечують її ефективність та результативність.

Принципи програми розвитку закладу освіти включають такі, як системності, науковості, цілеспрямованості, гнучкості, прозорості та відкритості, інклюзивності, моніторингу та оцінки

Складові програми розвитку закладу освіти включають: аналіз поточного стану закладу освіти, визначення стратегічних цілей, розробку завдань та заходів, ресурсне забезпечення, розвиток кадрового потенціалу, моніторинг та оцінка, взаємодія з громадськістю

Оцінювання програми розвитку закладу освіти здійснюється за кількома основними напрямками, а саме, оцінювання якості навчального процесу, оцінювання якості виховної роботи, оцінювання кадрового потенціалу, оцінювання організації управлінських процесів, оцінювання ресурсного забезпечення, оцінювання соціальної взаємодії та співпраці, оцінювання інформаційної відкритості.

Ларжанський ліцей є комунальним закладом загальної середньої освіти, діяльність якого пов'язана із забезпеченням реалізації прав дітей на отримання повної загальної середньої освіти, здійсненням освітньої діяльності на різних рівнях дошкільної, початкової, базової середньої та профільної середньої рівнях повної загальної середньої освіти. Ларжанський ліцей діє у відповідності до чинного законодавства України.

Процес розроблення програми розвитку Ларжанського ліцею включає такі етапи: вивчення законодавства, визначення основних напрямів розвитку, визначення цінностей закладу освіти, місії та візії, створення умов для

реалізації програми розвитку ЗЗСО. Розроблена програма розвитку Ларжанського ліцею включає такі розділи: вступ, мета і пріоритетні напрями розвитку Ларжанського ліцею, аналіз сучасного стану розвитку Ларжанського ліцею, механізми реалізації програми розвитку ЗЗСО, очікувані результати від реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею.

З метою оцінки ефективності програми розвитку закладу освіти у Ларжанському ЗЗСО було проведено опитування серед працівників. Питання анкети були присвячені основним аспектам розроблення та реалізації програм розвитку закладу освіти та спрямовані на виявлення основних недоліків.

За результатами опитування були визначені наступні недоліки розробки та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею:

- низька поінформованість працівників про мету та завдання програми розвитку закладу освіти;
- низький рівень залученості працівників до розробки програми розвитку закладу освіти;
- неврахування потреб учасників освітнього процесу під час розробки програми розвитку закладу освіти;
- незадовільні темпи реалізації програми розвитку закладу освіти;
- відсутність суттєвих змін після впровадження програми розвитку закладу освіти;
- відсутність чіткого розподілу повноважень між працівниками;
- низький рівень мотивації працівників.

Таким чином, процес розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти у Ларжанському ЗЗСО потребує удосконалення.

З метою вивчення основних проблем з формування програми розвитку закладу освіти було проведено опитування серед керівників закладів освіти Одеської області. Опитування було проведено за допомогою Google Forms та розповсюджено серед соціальні мережі. Анкета включала 11 питань (Додаток А). В опитуванні прийняли участь 103 особи.

За результатами опитування були визначені такі основні проблеми формування програми розвитку закладу освіти: формальне залучення стейкхолдерів під час розробки програми; не у всіх закладах освіти систематично проводяться опитування здобувачів освіти та їх батьків щодо задоволеністю освітньо-виховним процесом; не у всіх закладах освіти сформовано дієвий механізм внесення пропозицій педагогічними працівниками щодо удосконалення освітньо-виховного процесу; перед складанням програми розвитку закладами освіти не проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; не достатньо уваги приділяється формуванню організаційної культури.

Можна визначити такі основні напрями підвищення ефективності розроблення та реалізації програми розвитку Ларжанського ліцею, як оптимізація фінансового управління, розвиток кадрового потенціалу, вдосконалення матеріально-технічної бази, удосконалення адміністративного управління, підвищення якості освітнього процесу, покращення комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами, забезпечення психологічного комфорту та безпеки.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту: колект. монографія /Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Т. В. Сич, О. М. Птахіна, О. А. Саєнко, А. Г. Розказов, Є. В. Іванов, І. С. Паславська, Н. В. Циган. Харків : ХОГОКЗ, 2019.
2. Андросюк В.М. Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посібник. Тернопільський національний економічний ун-т. Т. : Економічна думка, 2018. 216 с.
3. Бублик М. І., Жук Л. В., Дрималовська Х. В. Досвід формування стратегії розвитку закладів вищої освіти в умовах глобалізації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 21. Ч. 1. С. 31-34.
4. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін. Теорія прийняття рішень: Підручник. За заг. ред. Бутка М. П. К. : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
5. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. № 1. 2020. с.121-125.
6. Василюк А. Загальноєвропейські тенденції розвитку освіти. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. 2013. № 2. С. 206-211.
7. Візія майбутнього освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/viziya>
8. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41.
9. Гевко І.Б. Методи прийняття управських рішень: Підручник. К.: Кондор, 2018. 187 с.
10. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.

11. Державна служба якості освіти про роль засновника у розробленні стратегії розвитку закладів освіти в громаді. URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/>
12. Дорошенко З. Стратегічне планування – шлях до розвитку закладу освіти. Практика управління дошкільним закладом. 2021. № 8. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/914222>
13. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 5 вересня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
14. Закон України «Про повну загальну середню освіту» № 463-IX від 16 січня 2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
15. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113.
16. Інноваційні освітні технології: навчально-методичний посібник Івано-Франківськ, 2020. 172 с.
17. Качур В., Бондар О. Онлайн-майстерка «Розробка стратегії розвитку закладу освіти». 2021. URL: <http://surl.li/cnwwow>
18. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
19. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
20. Козарь, Т.П. Реалізація держаної політики в галузі освіти на місцевому рівні. *Право та державне управління*. 2020. № 2. с. 321–325. doi : <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.48>
21. Козир М., Косачевич О., Терещенко О. Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти як запорука якісного освітнього середовища. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2024. № 41 (1). С. 52-58.

22. Копитко, М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019.
23. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.
24. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
25. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
26. Менеджмент: навчально-методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
27. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.
28. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : НУБіП України, 2019. 408 с.
29. Онишків З. М. Основи управління закладом загальної середньої освіти : навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Тернопіль : Навчальна книга — Богдан, 2018. 192 с.
30. Офіційний сайт Ларжанського ліцею. URL: <https://schoollarganka.e-schools.info/>
31. Пастовенський О. В. ЗВЗ-аналіз освітніх систем. *Народна освіта*. 2020. №40 (1). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5906.
32. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
33. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. Наказ МОН України № 17 від 09.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>

34. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Народна освіта. 2020. №10. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248
35. Сич Т. В. Управління ЗВО у кризових ситуаціях. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : матеріали наук.-практ. конф. (20 травня 2021 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Л. Ц. Ваховський, О. І. Кравченко, Н.С. Васиньова. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022.
36. Сливченко О. В. Програма розвитку закладу освіти. URL: <https://vseosvita.ua/library/programa-rozvitku-zakladu-osviti-440278.html>
37. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL: <http://www.elobook.com>
38. Стратегічний план діяльності МОН до 2027 року. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/strategichnij-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku>
39. Сформованість стратегії розвитку закладу дошкільної освіти: вимога 4.1. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/915943>
40. Темченко О.В. Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою*. 2020. № 22-24 (646-648). с. 30–42.
41. Товканець Г. та Кришинець-Андялошій К. Програма розвитку закладу загальної середньої освіти: сутність і завдання. Молодь і ринок. 2023. № 3 (211). С.31-36. URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/277186/272944>
42. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.
43. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокошко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

44. Швидун В. М. Інноваційні процеси в освіті України. // Педагогіка формування творчої особи-стості у вищій і загальноосвітній школах. 2022. No 81. С. 87–90.

45. Шемпрух І. Тенденції розвитку педагогічної освіти вчителів у Польщі (1918-1999 рр.) : дис... доктора пед. наук : спец. 13.00.04. Івано-Франківськ, 2001. 503 с.

46. Яковенко О.І., Сінкевич А.В. Теоретико-методичнф засади формування стратегії розвитку закладу освіти *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, Серія: економіка та управління*, (9). DOI: [10.54929/2786-5738-2023-9-04-05](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-05)

47. Яковенко О.І., Степанова К.В. Актуальні питання управління закладами вищої освіти під час воєнного стану. *Причорноморські економічні студії*. Видавничий дім «Гельветика», Випуск 80. 2023. С. 128-135.

48. Яковенко О.І, Чумаченко О. Теоретичні засади розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Випуск 4(13).URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/421>

49. Zhuravlova, Y., Kichuk, Y., Yakovenko, O., Miziuk V., Yashchuk, S., Zhuravska, N. (2022). Innovations in Education System: Management, Financial Regulation and Influence on the Pedagogical Process. *Journal of Curriculum and Teaching*, 11(1), pp. 163–173. <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/jct/issue/view/1065>

50. Klinger J. (2019) Social Science and National Security Policy: Deterrence, Coercion and Modernization Theories. 166p.

Анкетета щодо оцінки ефективності програми розвитку Ларжанського
ліце

Шановні колеги!

З метою підвищення ефективності програми розвитку Ларжанського ліцею просимо пройти опитування.

Блок 1. Загальна оцінка програми розвитку

1. Наскільки Ви поінформовані про мету та завдання програми розвитку закладу освіти?

- а) повністю обізнаний/а;
- б) частково обізнаний/а;
- в) мало обізнаний/а;
- г) зовсім не обізнаний/а;

2. Чи вважаєте Ви, що програма розвитку відповідає потребам закладу та його учасників?

- а) так, повністю;
- б) скоріше так;
- в) скоріше ні;
- г) ні, зовсім не відповідає.

3. Чи відчуваєте Ви, що до розробки програми розвитку залучалися працівники закладу освіти?

- а) так, активно;
- б) частково;
- в) ні, не залучені;
- г) не знаю

4. Наскільки Ви задоволені темпами реалізації програми розвитку закладу освіти?

- а) повністю задоволений/а;
- б) задоволений/а;
- в) не задоволений/а;
- г) зовсім незадоволений/а;

Блок 2. Вплив програми розвитку на роботу закладу

1. Чи помітили Ви позитивні зміни в роботі закладу після впровадження програми розвитку?

- а) так, значін зміни;
- б) так, незначні зміни;
- в) ні, змін не помітив/ла;
- г) важко сказати.

2. Які, на Вашу думку, найбільш значущі досягнення програми розвитку? (відкрите питання)

3. Які, на Вашу думку, основні перешкоди для успішної реалізації програми розвитку закладу освіти (відкрите питання)

Блок 3. Пропозиції щодо вдосконалення програми розвитку

1. Які зміни Ви б хотіли внести до програми розвитку?

2. Які додаткові заходи, на Вашу думку, необхідно вжити для більш ефективної реалізації програми розвитку?

**Анкетування керівників закладів освіти
щодо виявлення основних проблем розроблення та реалізації програми
розвитку закладу освіти**

Шановні керівники закладів освіти! Просимо Вам пройти опитування з метою виявлення основних проблем розроблення та реалізації програми розвитку закладу освіти

1. Чи залучені стейкхолдери до обговорення напрямів розвитку закладу освіти?

- а) так, думка стейкхолдерів враховується;
- б) ні;
- в) залучення стейкхолдерів є формальним.

2. Чи проводяться регулярно опитування здобувачів освіти та їх батьків щодо задоволеністю освітньо-виховним процесом у закладі освіти?

- а) так;
- б) ні;
- в) опитування нерегулярні.

3. Чи сформовано у закладі освіти механізм внесення пропозицій щодо удосконалення освітньо-виховного процесу у закладі освіти педагогічними працівниками?

- а) так, є відповідні положення, проводяться регулярні опитування педагогічних працівників;
- б) є відповідні положення, але вони мають формальний характер;
- в) ні.

3. Чи враховують визначені напрями розвитку закладу освіти сучасні освітні тенденції, географічні умови, особливості зовнішнього та внутрішнього середовища заклау освіти?

- а) так;
- б) ні.

4. Чи проводиться систематичний аналіз зовнішнього середовища з метою визначення та корегування напрямів розвитку закладу освіти?

- а) так, аналіз зовнішнього середовища проводиться систематично;
- б) аналіз зовнішнього середовища проводиться тільки під час розробки програми розвитку закладу освіти;
- в) ні, аналіз зовнішнього середовища не проводився.

5. Чи проводиться систематичний аналіз внутрішнього середовища з метою визначення та корегування напрямів розвитку закладу освіти?

- а) так, аналіз внутрішнього середовища проводиться систематично;
- б) аналіз внутрішнього середовища проводиться тільки під час розробки програми розвитку закладу освіти;
- в) ні, аналіз внутрішнього середовища не проводився.

6. Чи відповідає сформована у закладі освіти організаційна культура його місії та завданням розвитку?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко відповісти.

8. Чи заохочується ініціатива педагогічних працівників щодо підвищення ефективності освітньо-виховного процесу закладу освіти?

- а) так;
- б) ні.

9. Чи відповідає кваліфікація, досвід працівників встановленим цілям та завданням розвитку закладу освіти?

- а) так;
- б) ні.

1. Чи відповідає освітня програма визначеним цілям та завданням розвитку закладу освіти?

- а) так;
- б) ні.