МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

 ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Організаційно-педагогічні засади формування інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти**

|  |
| --- |
| Виконала: студентка 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент  |
| **Вікторія ПЕРВАК**  |  |
| (прізвище та ініціали) |  |
|  |  |
| Керівник:  | **д.пед.н., доцент****Ірина ДАРМАНСЬКА** |
|  | (прізвище та ініціали) |
|  |  |
| Рецензент: | **д.пед.н., професор****Лариса ЗДАНЕВИЧ**  |
|  | (прізвище та ініціали) |

**Хмельницький – 2023 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………….………………………….…..……3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**……………..7

1.1 Проблема інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі………………………………..……7

1.2 Сутнісна характеристика інноваційності та стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.…………………………………….……………...…16

1.3 Практика формування інноваційної стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти м. Хмельницького………...…...…………...……............……25

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**…………....35

2.1 Формування інформаційно-аналітичного середовища закладу загальної середньої освіти……………………………………………………………..…...35

2.2 Стратегічне планування інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти…………………………………………………………...……..46

2.3 Організація роботи з педагогічними кадрами щодо впровадження інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти………….55

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………..……….………...62

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** ………………...…………....…..…67

**ДОДАТКИ**……………………………………………...………………………..75

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. Сьогодні відбувається поступове перетворення системи освіти України на європейську модель. Ці події спричинені багатьма факторами, у тому числі підтримкою нашої країни світовою спільнотою у період війни, орієнтація на демократичні засади функціонування системи надання освітніх послуг, зміною загальної мети та завдань підготовки молодого покоління незалежно від закладу освіти та спеціальності.

Якщо говорити про заклади загальної середньої освіти, то необхідно зауважити на тому, що кожна освітня установа спрямовує свою діяльність на розвиток в умовах реалізації Концепції Нової української школи. Такі події призвели до того, що не тільки керівники закладів освіти, педагогічні кадри, а й учні почали проєктувати нове майбутнє, почали прагнути до свої досконалості.

Все зазначене вище покладає на керівника закладу загальної середньої освіти обов’язок щодо створення нового інноваційного середовища, під яким розуміємо систему заходів прогресивного спрямування, що мають взаємообумовлені зв’язки та передбачають виконання певних дій педагогічними та іншими кадрами освітньої установи. Це говорить тільки про те, що менеджер не може тільки особистими зусиллями досягнути високих результатів, має бути організованою система робота педагогічних кадрів, які виконують свої повноваження з інноваційного розвитку за чіткими правилами, вказівками та парадами.

Стратегія розвитку кожної освітньої установи має носити інноваційне спрямування, а тому керівник закладу загальної середньої освіти має забезпечити реалізацію механізму взаємодії усіх процесів інноваційного характеру паралельно з тенденціями розвитку системи освіти. Менеджер в межах освітньої установи має створити модель управління інноваційною роботою педагогічних кадрів згідно напрямів реформування не тільки системи загальної середньої освіти, а й окремого закладу. Така діяльність пов’язана з тим, що ця модель дасть можливість реалізувати систему освітніх інновацій, оскільки усі інноваційні процеси потребують регулювання.

Будь-який розвиток освітньої установи неможливий без створення та планомірної реалізації стратегії. Вона не повинна залишатись тільки на папері, а має бути дієвою, що вимагає від керівника розвиненості власного стратегічного бачення розвитку освітньої установи. Стратегія має сприйматись учасниками освітнього процесу в комплексному вигляді, тобто такою, що орієнтована на майбутнє освітньої установи. Це має бути офіційний документ локального характеру, затверджений в установленому порядку керівником. В робочу групу по створенню документу мають залучатись висококваліфіковані фахівці, які мають відповідну освіту та стратегічне мислення. Саме від них залежить якість роботи педагогічних кадрів, інших учасників освітнього процесу, без яких неможливо досягнути бажаних результатів.

Стратегічне управління є багатоаспектним, безперервним процесом, спрямованим на забезпечення якості надання освітніх послуг. Напрямами стратегічного управління є стратегічне планування та створення відповідної внутрішньої системи забезпечення якості освітнього процесу.

**Ступінь дослідженості проблеми.** З огляду на рівень дослідження науковцями визначеної нами проблематики можна зробити висновок про її актуальність. Так, низка педагогів-практиків та науковців досліджують проблему інноваційної стратегії розвитку освітньої установи, звертаючи велику увагу на організаційно-педагогічні засади її формування. Серед загального кола фахівців необхідно виокремити праці таких педагогів, як: В. Драгунова, Л. Калініна, Н. Любченко, О. Мармаза, Ю. Пасічнюк, Б. Ренькас, Г. Товканець тощо.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами вибрано тему дипломної роботи: **«Організаційно-педагогічні засади формування інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти».**

**Об’єкт дослідження:** інноваційна стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** складники системи формування інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування інноваційної стратегії та складників системи її формування в умовах закладу загальної середньої освіти.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.
2. Розкрити сутнісну характеристику інноваційності та стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.
3. Визначити складники системи формування інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.
4. Обґрунтувати підходи до формування інформаційно-аналітичного середовища та стратегічного планування інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти.
5. Проаналізувати напрями роботи керівника з педагогічними кадрами щодо впровадження інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних направлень – для встановлення особливостей формування інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти; метод порівняльно-педагогічного аналізу – для зіставлення різних теоретичних підходів учених до досліджуваної проблеми та визначення напрямів дослідження і його понятійно-категоріального апарата).

**База проведення дослідно-експериментальної роботи.** Дослідницьку роботу було проведено у Хмельницькому приватному Ліцеї «Мої обрії».

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано в матеріалах конференцій «Студентська молодь у науці», тема виступу: «Інноваційна та стратегічна діяльність в управлінні закладам загальної середньої освіти» (м. Хмельницький, 16.05.2023); «Вісімнадцяті педагогічні читання пам’яті М.М. Дарманського: організація освітнього процесу в умовах воєнного стану», тема виступу: «Організація роботи з педагогічними кадрами щодо впровадження інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти» (м. Хмельницький, 28.10.2023 р.).

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (65 найменувань). Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**1.1** **Проблема інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі**

Інновації та стратегії є невід’ємним складником освітнього середовища, а тому вони стосуються усіх напрямів функціонування закладу загальної середньої освіти. Сьогодні неможливо уявити сучасне освітнє середовище без інноваційного простору. Кожен педагогічний працівників не може перебувати на одному фаховому рівні, він має вдосконалювати на постійній основі свою професійну практику. Тому проблематика інноваційної стратегії розвитку освітньої установи завжди була та є наразі актуальною та такою, що потребує свого дослідження.

Нам імпонують підходи педагогів-практиків, які описуючи досвід функціонування власного закладу освіти, діляться інформацією та надають практичні поради іншим керівникам стосовно забезпечення стратегічної інноваційності. До таких педагогів відносимо І. Марченко, яка у своїй публікації описує досвід роботи свого комунального закладу [26]. Як зазначає автор, будь-якими процесами, у тому числі інноваційними, необхідно управляти. Це покладає на менеджера певні зобов’язання. Під управлінням інноваційними процесами автор розуміє сукупність дій, які сприяють приведенню освітньої установи у якісно новий стан. Автор також зазначає про те, що ефективність впровадження інновацій залежить від потенціалу самої освітньої установи, бажання змінювати внутрішнє середовище закладу учасниками освітнього процесу. Надзвичайно важливим є те, щоб заклад перебував у постійному інноваційному розвитку, що вимагає дотримання учасниками освітнього процесу відповідного професійного рівня.

Усі заклади освіти приватної, комунальної та загальнодержавної форми власності підпорядковуються своїм власникам, тобто органам влади на місцях, органам виконавчої влади. Тому їх інноваційний розвиток багато в чому залежить не тільки від стратегічного управління менеджера, а й державного стратегічного управління. Саме цим проблемам присвячена стаття В. Супрун, яким було проаналізовано теоретичні засади формування механізмів впливу держави на процеси реформування освітньої галузі, завдання розвитку міжсекторного партнерства, заходи щодо реалізації стратегічного управління [55]. Науковець вказує на те, що певного якісного результату можна досягнути лише через налагоджене поєднання зусиль держави та громади завдяки забезпечення контролю якості надання освітніх послуг, підготовки конкурентоспроможних кадрів (фахівців), посиленні соціальної захищеності учасників освітнього процесу тощо. Також автор вказує на те, що подолання проблем можливе лише за умови децентралізації усієї системи освіти. підтримуємо думку науковця, оскільки вважаємо, що органи влади на місцях краще орієнтуються в процесах покращення та погіршення стану функціонування освітніх установ свого регіону. Тому вони можуть прийняти більш адекватне та ефективне управлінське рішення, що сприятиме покращенню якості надання освітніх послуг в регіоні.

У своїй публікації Л. Тихоход розкриває проблематику управління інноваційними процесами на рівні однієї освітньої установи, вказуючи на актуальність та доцільність цих процесів. Його позиція є беззаперечною, оскільки інноваційність безпосередньо пов’язана з розвитком, за яким перебуває керівник разом з учасниками освітнього процесу. На думку Л. Тихоход в межах освітньої установи необхідно здійснити наступні дії: інноваційно облаштувати освітній простір, забезпечити наявність реальних і гнучких поглядів педагогічних кадрів освітньої установи, реалізовувати керівником системний підхід до інноваційних складників внутрішньої побудови закладу освіти [57, с. 6]. Автор також підтримує позицію інших науковців щодо необхідності інноваційного менеджменту як механізму руху управлінської системи та інноваційної діяльності менеджера. Враховуючи це, в публікації представлено напрями інноваційної діяльності, як-от: реалізація стратегічного управління; реалізація особистісно-орієнтованого підходу; варіативність управлінських дій; інформованість керівника освітньої установи; обізнаність (фаховість) керівника освітньої установи; здатність менеджера до постійного розвитку; моніторинг результативності; самомоніторинг; релевантність; результативність діяльності, в тому числі особистісної.

Нам також імпонує думка автора про те, що кожна інновація має безпосередній зв'язок зі стратегією. Тому Л. Тихоход вважає невід’ємним складником структури інноваційного менеджменту саме вибір стратегії управління інноваціями [57, с. 14].

Розглядаючи теоретичні та методичні засади розвитку інноваційної культури менеджера, В. Курок аналізує проблеми пошуку ефективних організаційних форм управління новаціями, процеси впровадження інновацій, особливості поведінки членів колективу під час впровадження інноваційних проєктів, завдання інноваційного управління, процеси реалізації адаптивної корпоративної стратегії, організаційні форми управління, етапи просування інноваційних змін. Автор також зазначає про те, що важливим також є готовність керівника закладу освіти до інноваційних змін та сформованість у нього інноваційної культури. Тому детально аналізує принципи інноваційної культури менеджера, а також наукові підходи до управління. Поряд з керівником автор не зменшує рівня відповідальності самих педагогічних кадрів, які на його думку також мають мати сформовану готовність до інноваційної діяльності. В даному випадку готовність розглядається як здатність до забезпечення якісних освітніх послуг [22].

Досліджуючи проблему управління інноваційним розвитком освітньої установи, Ю. Пасічнюк зазначає про необхідність створення та реалізації моделі ефективного управління розвитком. Автором акцентовано увагу на важливості у цих процесах стратегії управління інноваційною діяльністю, під якою розуміє сукупність заходів, що визначають вектор розвитку інфраструктури освітньої установи, засади створення інноваційного клімату [33]. Як і попередній науковець, автор наголошує на важливості управлінської діяльності керівника, яка суттєво впливає на рівень ефективності функціонування освітньої установи.

Підтримуємо практику закладів вищої освіти, які організовують та проводять наукові конференції, тематика яких безпосередньо стосується теми нашого дослідження, а саме інноваційного розвитку освітньої установи. Прикладом такої конференції є зібрання, проведене на базі Ліцею м. Києва в межах дослідно-експериментальної роботи «Моделювання інноваційного розвитку профільного навчального закладу технічної спрямованості для академічно здібних учнів» [56]. Під час цієї конференції було розглянуто наступні актуальні питання: стратегічні напрямі співпраці освітньої установи з іншими юридичними особами (О. Тупузов); перспективи розвитку закладу освіти (Ф. Красюк); актуальні аспекти інноваційного розвитку закладу освіти (Л. Башук); соціально-психологічні методи інноваційної управлінської діяльності менеджера (А. Барбінова); аутсорсинг в контексті інноваційної бізнес-стратегії освітньої установи (Г. Калініна, М. Малюга); вплив економічного прогнозування на розвиток освітньої установи (І. Климчук); місце сформованості прогностичної компетентності педагогічних кадрів у розвитку освітнього середовища (І. Кондратюк); значення експериментальної діяльності в розвитку закладу освіти (І. Кондратюк, Г. Самойленко); аналіз принципу системності як принципу проєктування інноваційного освітнього середовища (О. Мушка); управління динамічною взаємодією елементів освітнього процесу (О. Онаць); моделювання інноваційного розвитку закладу освіти (О. Хауха); педагогічні умови підготовки учнів до інноваційної діяльності (В. Туташинський) тощо.

Низка науковців трактують освіту з позиції стратегічного ресурсу інноваційного розвитку суспільства України. До таких вчених відносимо С. Соболєву, яка в своєму дослідженні наголошує на тому, що інноваційні процеси є важливими для освітньої галузі, а тому не потрібно нехтувати їх класифікацією. В розрізі проблематики вченою представлено класифікацію інновацій: за сферами діяльності, технологічними параметрами, механізмом здійснення, обсягами, глибиною змін, ступенем новини, ступенем інтенсивності, адресатом інновацій, відношенням до попереднього стану процесу, рівнем управління [48, с. 101]. Погоджуючись із думкою Ю. Пахомова, вона зазначає про необхідність реалізації стратегії інноваційного прориву. Будь-яка стратегія систематизує і конкретизує усі процеси, а тому вона є обов’язковою. Здатність адаптуватись до середовища, яке змінюється, є одним із факторів інноваційного розвитку освіти. зважаючи на те, що заклади освіти можуть бути класичними та інноваційними, перевагу необхідно надавати останнім.

Про актуальність теми дослідження також зазначає Л. Малюта у навчально-методичному посібнику. Велику увагу педагог-практик присвячує розгляду та висвітленню наступних питань [24]:

* Інновації та інноваційні процеси з позиції трактування як об’єкти стратегічного управління (фактори, які спричиняють стратегічний розвиток юридичної особи; розмежування понять «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність»; типи інновацій; класифікація інновацій; базові ознаки об’єктів класифікації інновацій; групування типологічних понять інноваційного спрямування за базовими ознаками; сутнісна характеристика економічних, соціальних та організаційних інновацій; вплив інновацій на показники функціонування юридичної особи; інноваційний процес в динаміці; моделювання інноваційного процесу; складники моделі інноваційного процесу; стадії реалізації інноваційного процесу; функціональна модель етапів інноваційного розвитку; управління дослідженнями і розробками в контексті інноваційного розвитку; інтегрована модель інноваційного процесу; інновація як процес складних взаємодій).
* Концепція і ключові характеристики нової парадигми стратегічного управління інноваційним розвитком (класифікація концепцій розвитку менеджменту; теорії управління; основні школи менеджменту; концепції та теорії менеджменту; підходи до управління; стратегічне управління та його завдання; значення концепції стратегічного управління; ринкове стратегічне управління; переваги стратегічного мислення; принципи стратегічного управління; складники системи стратегічного управління; структура стратегічного управління; реалізація мети стратегічного управління; оцінка і контроль виконання стратегії; послідовність переходу до стратегічного управління).
* Стратегічне планування як функція стратегічного управління (стратегічний менеджмент; оптимальне стратегічне рішення; етапи стратегічного планування; хронологічні фази стратегічного планування; схема процесу стратегічного управління; розробка стратегії; характеристика етапів стратегії; стратегічний план в системі стратегічного управління інноваціями; процес вибору стратегічних програм і проєктів; цілі і пріоритети інноваційної діяльності; типовий зміст програми інноваційної діяльності; підходи до формування стратегічного плану; оптимізаційний стратегічний план).
* Визначення цілей та формування місії у стратегічному управлінні (характеристика факторів, що визначають мету в управлінні; послідовність взаємопов’язаних дій у визначенні мети управління; стратегічні цілі управління; роль суб’єктивного фактору у встановленні цілей; дерево цілей юридичної особи; показники, що відбивають цілі юридичної особи).
* Формування стратегії інноваційного розвитку юридичної особи (призначення стратегії у конкурентному середовищі; різновиди стратегій та їх класифікація – корпоративна стратегія, ділова, функціональна, операційна, маркетингова, фінансова, організаційна, соціальна; стратегія зростання, утримання, скорочення, лідера, послідовника, новачка, диференціації, зосередження, спеціалізації, диверсифікації; типологія стратегій інноваційного розвитку; типи конкурентних стратегій інноваційної діяльності; модифікація інноваційної стратегії; стратегічний набір; стратегічна прогалина).
* Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління (особливості проведення стратегічного аналізу; стратегічні управлінські рішення; предмет стратегічного аналізу; концепція стратегічного аналізу; результативність стратегічного аналізу; стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; методи стратегічного аналізу; індукція і дедукція у формуванні стратегій; розрахунково-аналітичні методи аналізу стратегій; стратегічний аналіз в умовах невизначеності; вибір оптимальної стратегії; якісні та кількісні методи прогнозування; методи групування у стратегічному аналізі).
* Система стратегічного вимірювання результативності стратегії інноваційного розвитку (система показників відповідності; модель ділової переваги).

Як бачимо, поняття «інноваційна стратегія розвитку» та «стратегія інноваційного розвитку» є тотожними, оскільки одне і друге передбачає вдосконалення освітнього середовища закладу. На думку І. Співакової інноваційний розвиток має супроводжувати не тільки заклад освіти в цілому, а й діяльність педагогічних кадрів. Науковець в авторефераті до дисертаційного дослідження зазначає, що закони педагогічної інноватики є підґрунтям окреслення засад інноваційного розвитку педагогічних кадрів. Вказану категорію І. Співакова трактує з позиції поетапного динамічного процесу самовдосконалення задля покращення навичок генерування нових педагогічних ідей [49, с. 6]. Погоджуємось з цією позицією, оскільки вчитель має знаходитись у постійному професійному динамічному русі, який оснований на вивченні нових інноваційних методик, внесенні власних пропозицій з вдосконалення освітнього середовища закладу освіти, в якому він працює та самореалізовується. В свою чергу керівник освітньої установи має застосовувати методи діагностування інноваційного розвитку вчителя. До таких методів може відноситись моніторинг, педагогічна діагностика тощо.

Про важливість в межах впровадження інноваційної стратегії розвитку освітньої установи реалізації системи розвитку інноваційної компетентності педагогічних кадрів також зазначає І. Коновальчук та в дисертаційному дослідженні пропонує розглянути відповідну модель, складники якої для нас є цікавими. Отже, розвиток інноваційної компетентності педагога залежить від соціального замовлення на реалізацію інновацій в освітній установі. Концептуальною основою системи розвитку інноваційної компетентності покладено наукові підходи та наукові принципи. Розвиток інноваційної компетентності педагогічних кадрів передбачає відповідні рівні [19, с. 22]:

1. Структурний, тобто інноваційне середовище (якщо керівник закладу освіти не тільки дбає, а й вимагає від педагогічних працівників самовдосконалення, він має створити якісне внутрішнє інноваційне середовище; це середовище має спонукати педагогічних кадрів до розвитку, а тому має передбачати наявність певних підструктурних одиниць, як-от: методичні кабінети та навчальні центри, школи новаторства, громадські об’єднання педагогічних працівників закладу, асоціації освітніх установ тощо; тобто педагогічний працівник розглядається поряд як невід’ємним складником інноваційного середовища освітньої установи).
2. Функціональний, тобто процеси взаємодії учасників освітнього процесу (вказана взаємодія передбачає впровадження моделі інтеграції, моделі інноваційних мереж, а також моделі стратегічного навчання та обміну досвідом).
3. Технологічний, тобто такий, що передбачає мету, зміст, а також форми і методи роботи.
4. Результативний, що спрямований на врегулювання змін в інноваційній компетентності педагогічних кадрів.

Актуальність проблеми нашої роботи підтверджується також тим, що науковці її розглядають на рівні дисертаційних досліджень. Так, дисертаційне дослідження В. Драгунової стосується актуальних питань інноваційного менеджменту, а тому автором зосереджено увагу на розгляді наступних питань [8]:

* Інноваційний менеджмент у системі загальної середньої освіти (обґрунтування наукової теорії управління; розмежування наукових термінів «менеджмент» і «управління»; менеджмент як основна функція управління; розмежування понять «управління» та «керівництво»; структурні компоненти управлінської діяльності; методи управління персоналом; вербальні та невербальні методи управління; освітній менеджмент та його завдання; дослідження інноваційної діяльності; характеристика понять «нововведення» та «новація»; інноваційна діяльність та інноваційний менеджмент в системі освітнього середовища; теоретичні засади управління інноваціями; порівняльний аналіз інноваційного та традиційного менеджменту);
* Особливості впровадження інноваційного менеджменту в систему загальної середньої освіти (задоволення потреб суб’єктів освітньої установи; наукові підходи до трактування інноваційного менеджменту; аналіз і співвідношення понять «управління інноваціями» та «інноваційне управління»; рівні реалізації інноваційного управління; характеристика суб’єктів рівнів управління інноваціями; життєвий цикл управління інноваціями; сучасні функції управління інноваціями; сфера застосування інновацій; критерії управління інноваціями; інноваційні управлінські парадигми; ринок інноваційних послуг; інноваційне освітнє середовище; якості сучасного менеджера освіти; показники інноваційності освітньої установи);
* Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту (обґрунтування терміну «педагогічна умова»; смислове значення категорії «педагогічна умова»; класифікація педагогічних умов; характеристика інституційних, соціокультурних, організаційно-управлінських та психолого-педагогічних умов);
* Модель впровадження інноваційного менеджменту (теоретичне обґрунтування методу моделювання; моделювання педагогічних процесів і явищ; педагогічне моделювання; порядок створення моделей; функції моделі; класифікація педагогічних моделей; структура авторської моделі; блоки моделі та їх наповнення; структура управлінської діяльності керівника освітньої установи; головні завдання функції контролю; структура елементів управлінської діяльності менеджера; напрями впровадження інноваційного менеджменту).

Як зазначає О. Семенюк інноваційна стратегія є невід’ємною складовою стратегії розвитку підприємства, установи, організації. Вона має передбачати розвиток подій та містити заходи, завдяки яких ці події зможуть адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози. У виборі інноваційної стратегії спостерігається циклічність, а саме [47]: зародження, тобто обговорення створення нової системи, зміст якої спрямовується на перебудову структурних підрозділів, їх роботи тощо; народження, тобто створення нової інноваційної системи; зростання, тобто формування цієї нової системи, яка починає конкурувати зі старою системою; стабілізації, тобто адаптація та реалізація засад, складників нової системи; спрощення, тобто поява характеристик свого розвитку; результат, тобто перехід від старої системи до нової, поступовий перехід у новий стан.

Проаналізовані літературні джерела підтвердили актуальність проблематики дипломного дослідження. Науковцями та педагогами-практиками приділяється велика увага дослідженню таких категорій, як «інновація», «інноваційний менеджмент», «інноваційне управління», «стратегія», «інноваційна стратегія», «впровадження інноваційної стратегії», «розвиток освітнього середовища», «інноваційна стратегія розвитку» тощо. Тому вважаємо за доцільне більше детальніше їх розглянути.

**1.2 Сутнісна характеристика інноваційності та стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти**

Головними понятійними категоріями нашого дослідження вважаємо «інноваційність розвитку освітньої установи» та «стратегія розвитку освітньої установи». В будь-якому випадку інноваційність та стратегію пов’язують із розвитком і вдосконаленням, якщо говорити про суб’єктів освітньої діяльності, тоді із саморозвитком і самовдосконаленням. Це вказує на те, що сучасна освітня галузь не може існувати без інноваційних процесів. Поряд з цим стратегічна перебудова демонструє необхідність забезпечення безперервності розвитку, оновлення, вдосконалення освітнього середовища та процесів, що в ньому відбуваються. Тому одним із головних завдань менеджера є робота над цілеспрямованою зміною власного педагогічного. Управлінського середовища навколо себе та середовища педагогічних кадрів.

На думку Н. Бацули та Г. Кравченко, яку ми підтримуємо, інноваційний процес безпосередньо пов’язаний із розвитком освітньої установи, а тому трактується з позиції об’єкта управління розвитком закладу освіти [4]. Інноваційні пропозиції будуть призводити до позитивних результатів тільки у тому випадку, якщо їх зміст спроможний вплинути на реалізацію стратегії розвитку освітньої установи. Тому інновація і стратегія є нерозривними і дуже близькими поняттями, які одночасно характеризуються з позиції нововведення, розвитку, вдосконалення. Заклад освіти, на твердженнями Н. Бацули та Г. Кравченко, може називатись інноваційним тільки в тому випадку, коли він реалізовує модель організації життєдіяльності учасників освітнього процесу, оновлює зміст освіти, зміст надання освітніх послуг, створює новітні способи діяльності педагогічних кадрів [4].

Як уже було зазначено вище, керівник не може якісно управляти освітньою установою без інновацій та стратегій. Така тенденція пронизує не тільки моральність сучасного керівника, який прагне знаходитись на високому щаблі конкурентоспроможності, а й міститься у законодавчих і підзаконних нормативно-правових актах. Поява інноваційності та стратегічності мислення менеджера призвела до зміни традиційних форм управлінської діяльності. Задля створення таких умов менеджер має реалізувати відповідну модель (стратегію), в основі якої знаходиться концепція розвитку та передбачити нею не тільки засади розвитку, а й передбачити можливі прогалини та шляхи їх подолання.

Звертаючись до змісту законодавчих актів України, необхідно зазначити про існування Закону України «Про інноваційну діяльність» [37], що містить базові поняття, що спонукають кожного керівника закладу загальної середньої освіти працювати над своїм розвитком та розвитком освітньої установи. Крім цього законодавчого документа необхідно звернути увагу на Конституцію України, як основного закону нашої країни, Концепції Нової української школи, в якій інноваційність та стратегія займає одне із щільних місць у розбудові освітньої установи та розвитку освітнього середовища. Не менш важливими є закон України «Про освіту» та Закон України «Про повну загальну середню освіту». Окреслені документи вказують про актуальність цієї проблематики не тільки для керівника окремо, а й для держави в цілому.

Враховуючи дослідження науковців ми можемо стверджувати про те, що рівень інноваційної діяльності суттєво впливає на якість управління освітньою установою та характеризує самого менеджера. Тому сучасний керівник закладу загальної середньої освіти має мати сформовану компетентність, і не тільки управлінську, а й педагогічну, методичну, організаційну тощо. Також підвищуються вимоги до особливостей керівника закладу освіти. він має характеризуватися креативністю, гостротою розуму, відповідальністю, порядністю та іншими якостями керівника-особистості, що дбає про інноваційний розвиток закладу освіти та індивідуальний розвиток кожного суб’єкта освітнього процесу. У своїй діяльності керівник освітньої установи має застосовувати управлінські методи та підходи, відмінні від сталих. Він має дбати про конкурентоспроможність свого закладу, створюючи для цього усі умови праці та навчання.

На думку Н. Стеценко та Г. Ткачук інноваційність не може бути спонтанною. Задля її якісної реалізації керівник освітньої установи має впровадити цілий ряд умов, до яких віднесено [50, с. 100-101]:

* обговорення та прийняття на рівні освітньої установи низки локальних документів (Статут освітньої установи, Колективний договір, Концепція розвитку освітньої установи, Стратегічний план розвитку закладу загальної середньої освіти, інші локальні документи, наприклад, накази по реалізації того чи іншого положення зазначених раніше документів), зміст яких спрямовується на врегулювання внутрішніх і зовнішніх відносин по забезпеченню розвитку освітнього середовища конкретної освітньої установи, оскільки кожен заклад освіти має свої, характерні тільки для нього, особливості;
* наявність підтримки зі сторони власників освітньої установи, як моральної, так і матеріальної, оскільки кожен розвиток потребує певних вкладень, у тому числі матеріальних; у тому випадку, якщо програма (концепція) розвитку закладу освіти передбачає досягнення певних домовленостей, вирішення питань, проведення заходів тощо поза межами освітньої установи, тоді менеджер має узгоджувати свої дії з власниками задля досягнення найкращого результату у розбудові освітньої установи;
* наявність командної роботи педагогічних кадрів конкретної освітньої установи, що характеризується спільністю думки, мети, завдань і напрямів діяльності; така командна робота має спрямовуватись на підтримку менеджера в реалізації стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;
* сформованість у педагогічних кадрів готовності брати участь у процесах модернізації освітньої діяльності, що характеризується наявністю та сформованістю відповідного рівня професійної компетентності та професійної мотивації;
* сформованість у педагогічних працівників прагнення до постійного вдосконалення та саморозвитку с сфері інноваційної діяльності;
* наявність системи залучення педагогічних кадрів до різноманітних напрямів підвищення професійної фаховості.

Погоджуємось із позицією Н. Стеценко та Г. Ткачук, які вказують на те, що особливістю інноваційної управлінської діяльності керівників закладів освіти має бути сформованість у них компетентності стратегічного управління та інноваційної компетентності [50, с. 102]. Тому під управлінням інноваційною діяльністю автори розуміють вплив менеджера на освітню установу, її розвиток, завдяки чого відбувається стимулювання педагогічних кадрів до постійного самовдосконалення.

Досліджуючи засади стратегічного розвитку регіону, Г. Мельниченко та С. Білоус зазначають про те, що стратегічне планування є невід’ємним складником стратегічного управління. Автори розрізнять довгострокову та короткострокову стратегії. Вони мають мати місце у розвитку освітньої установи. В межах довгострокової стратегії необхідно пам’ятати про те, що системоутворюючим складником стратегії управління інноваційним розвитком виступає інноваційна стратегія [27, с. 171]. Науковці наголошують на необхідності та важливості інноваційної стратегії, без наявності якої відбудеться поступове роз’єднання елементів будь-якої системи. У своєму дослідженні Г. Мельниченко та С. Білоус виокремлюють пріоритеті напрями інноваційної стратегії розвитку регіону, які ми адаптували до освітнього середовища. Серед них необхідно звернути увагу на такі, як:

* стимулювання учасників освітнього процесу до інноваційної діяльності;
* створення ефективного освітнього середовища задля підтримки розвитку та збереження інноваційних впроваджень;
* постійне підвищення інноваційної культури учасників освітнього процесу.

Інноваційні процеси в управлінні також досліджує А. Романчук Науковець вважає, що під інноваціями в управлінні необхідно розглядати процеси реалізації цілеспрямованих змін, які спрямовуються на перебудову, переструктурування складників функціонування освітньої установи в цілому [45, с. 178]. Погоджуємось з цим визначенням, оскільки інновації мають спряти якісному покращенню реалізації усіх процесів в межах закладу освіти. Впроваджуючи інновації, керівник освітньої установи має використовувати інноваційні підходи до управління суб’єктами освітньої діяльності. А. Романчук також виокремлює напрями інновації управлінської діяльності керівника [45, с. 179]: використання концептуального та цільового підходів до реалізації управлінської діяльності; психологізація управління; створення та реалізація відповідних моделей розвитку освітньої установи; моделювання механізмів управлінської діяльності; стимулювання учасників освітнього процесу на створення активної структури функціонування освітньої установи; співвідношення функцій управлінської діяльності із завданнями стратегічного розвитку освітньої установи; рефлексивність менеджера освітньої установи; забезпечення якості освітнього процесу; впровадження управлінської стратегії щодо підвищення ефективності освітньої діяльності; технологізація управлінської діяльності; технічне забезпечення реалізації освітньої діяльності. Все зазначене має реалізовуватись в межах управлінського циклу.

В науковій статті В. Ткаченко виокремила основні завдання інноваційного менеджменту [59, с. 45]:

* використання в практичній діяльності керівником аналітичної роботи, що передбачає аналіз стану системи в цілому та аналіз стану її складників;
* вироблення єдиної стратегічної мети та впровадження засад стратегічного розвитку освітньої установи;
* розробка та впровадження методу планування (тактичного планування) стосовно впровадження інновацій;
* упорядкування діяльності педагогічних кадрів та керівників структурних підрозділів під час впровадження інноваційних стратегічних змін і нововведень;
* стимулювання педагогічних кадрів до індивідуальної та колективної праці в питанні забезпечення розвитку;
* координація роботи усіх учасників освітнього процесу;
* корекція діяльності педагогічних кадрів у питаннях впровадження інноваційних ідей та підходів.

В нашому дослідженні інноваційна стратегічна діяльність розглядається в контексті освітньої інновації, тому вважаємо за необхідне представити її основні риси: цілеспрямовані зміни; наявність специфічних особливостей; ініціація змін на будь-якому рівні; безперервність інноваційних процесів; якість та результативність інноваційних процесів; впровадження механізмів управління якістю; ефективність інноваційної діяльності.

На думку В. Ткаченко управління інноваційною діяльністю має обов’язково охоплювати наступні етапи щодо її реалізації [59, с. 45-46]:

1. Ініціація, тобто діяльність керівника закладу освіти, зміст якої спрямовується на постановку завдань інноваційного процесу, визначення мети, обґрунтування необхідності внесення певних змін (інноваційна діяльність не може бути спонтанною, вона має носити характер плановості, а тому має бути продумаю та базуватись на певному аналізі).
2. Маркетинг інновацій (маркетингова діяльність передбачає застосування рекламних заходів, які охоплюють не тільки педагогічних працівників, інших учасників освітнього процесу, а й сторонніх осіб, що мають пряме або опосередковане відношення до впровадження стратегічного плану чи інноваційного процесу).
3. Бенчмаркінг інновацій (керівник освітньої установи має вивчити досвід інших освітніх установ та передбачити усі можливі ризики, а тому вказаний етап також характеризується аналітичністю діяльності менеджера).
4. Фронтування інноваційного ринку (інноваційна діяльність має бути контрольованою, а тому менеджер має реалізовувати управлінську діяльність на постійній основі із застосуванням системного підходу; фронтування передбачає постійне вивчення керівником освітньої установи діяльності своїх конкурентів з метою вдасконалення функціонування власного закладу освіти).
5. Інжинірінг інновацій (будь-які стратегічні інновації мають впроваджуватись на основі прийнятих в освітній установі локальних документів, наприклад, проєктів, положень, концепцій, програм тощо).

У навчальному посібнику Л. Калініної [15, с. 4] зазначено, що стратегічним управлінням є цілеспрямований процес реалізації управлінських функцій керівником освітньої установи, які спрямовані на досягнення відповідних цілей закладу освіти. Разом із цим метою стратегічного управління є виконання відповідних цілей і завдань відповідних планів як інструментів реалізації інноваційних заходів стратегічного характеру, спрямованих на розвиток освітньої установи. В межах окресленої проблематики автором також виокремлено поняття «стратегічне мислення», під яким вона розуміє усвідомлення учасниками освітнього процесу способів досягнення визначеної інноваційної мети, сформованість на цій основі умінь формувати стратегії та приймати адекватні управлінські рішення.

Проаналізувавши підходи науковців, управлінців, педагогів-практиків до розгляду проблеми інновацій та стратегій необхідно зауважити на тому, що під Концепцією стратегічного управління розуміють систему поглядів учасників освітнього процесу на реалізацію механізмів суб’єкт-суб’єктної взаємодії з урахуванням засад впливу внутрішнього середовища освітньої установи на якість їх реалізації. Створення концепції впливає на процеси моделювання управлінської та освітньої діяльності. Тобто вони між собою взаємопов’язані та мають певні залежність. Будь-яке стратегічне управління має мету – досягнення бажаного результату.

Об’єктом стратегічного управління може виступати будь-який заклад загальної середньої освіти, що характеризується відкритістю, динамічністю розвитку та прагненням учасників освітнього процесу до інноваційної перебудови. Стратегічне управління необхідно також співвідносити з успішністю розвитку освітньої установи. Стратегічне управління прямо залежить від уміння керівником приймати стратегічні управлінські рішення. Ці управлінські рішення не повинні бути спонтанними, вони мають бути орієнтованими на довгострокові цілі освітньої установи.

Стратегічне управління є видом управління, що має свої характерні особливості: учасники освітнього процесу є найвищою цінністю для керівника та його підлеглих; усі напрями функціонування закладу освіти спрямовані на задоволення освітніх потреб учасників освітнього процесу; впроваджені умови щодо забезпечення гнучкої реакції на зміни всередині освітньої установи; заклад освіти спрямовує свою роботу на розвиток; усі заплановані заходи носять довготривалий характер, оскільки реалізовуються поетапно; менеджер виступає гарантом досягнення стратегічної мети освітньої установи та виконання визначених інноваційних завдань.

Для того, щоб вірно обрати інноваційний напрям розвитку, керівник закладу загальної середньої освіти має не тільки мати сформовані уміння реалізовувати аналітичну політику, а й застосовувати на практиці стратегічний аналіз. З метою кращого розуміння напрямів розвитку закладу освіти, менеджер має реалізувати в межах установи відповідні моделі. Наприклад, це модель системи управління усіма процесами закладу освіти, соціометрична модель освітньої установи, модель інформаційного забезпечення процесу управління, модель розвитку освітнього процесу, модель правового забезпечення освітньої установи, модель психолого-педагогічного забезпечення освітнього процесу, модель формування іміджу закладу освіти. На основі створеної бази сучасний менеджер має створити та реалізувати концептуальну модель стратегічного управління освітньою установою, представивши її на загальних зборах колективу. Усі ці дії мають відбуватись на основі здійсненого аналізу (системного та математичного). До системного аналізу Л. Калініна відносить структурно-функціональний аналіз, контент-аналіз, компетентний аналіз, контекстний аналіз, а до математичного відносить факторний аналіз, кореляційний аналіз, кількісний аналіз тощо [15, с. 27].

Отже, здійснений нами аналіз літературних джерел показав, що науковці та педагоги-практики, управлінці розглядають стратегічну діяльність тільки у поєднанні з інноваційною. Ця позиція є доведеною, оскільки кожна стратегія має відрізнятись від попередньої, вона має бути більш досконалою та дієвою, для цього необхідно використовувати інноваційні методи, підходи, напрями роботи тощо. Сучасний керівник є тим управлінцем, що має стратегічне мислення та вміє побудувати роботу свого закладу на кращу перспективу, використовуючи інноваційні технології.

**1.3 Практика формування інноваційної стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти м. Хмельницького**

Як нами уже було доведено в попередніх підпунктах дипломного дослідження, робота по створенню інноваційної стратегії розвитку освітньої установи є обов’язковою і вона має бути передбаченою плануванням функціонування закладу освіти та довготривалу перспективу. З метою підтвердження цієї позиції з практичної сторони та аналізу роботи закладів загальної середньої освіти у площині розвитку, нами досліджено особливості функціонування освітніх установ м. Хмельницького. З метою більшого охоплення освітніх установ, нами проаналізовано не тільки в очному форматі документацію закладу під час проходження практики, а й сайти.

Як нами уже було зазначено, стратегічна інновація або інноваційна стратегія має впроваджуватись в діяльність освітньої установи через планування. Яскравим прикладом такого підходу до розвитку освітньої установи є Початкова школа № 3 м. Хмельницького [18]. На офіційному сайті освітньої установи, а саме у вкладці «Прозорість і відкритість» містяться локальні документи закладу освіти, зміст яких стосується впровадження стратегії розвитку на інноваційних засадах. Наприклад, в Пріоритетних напрямах роботи закладу зазначено, що функціонування закладу спрямовується на забезпечення доступу до якісної освіти, організацію інклюзивного навчання, організацію індивідуального навчання, формування в учнів ключових компетентностей, створення оптимальних санітарно-гігієнічних умов, удосконалення навчально-матеріальної бази освітньої установи, сприяння збереженню контингенту.

На основі загальних засад функціонування закладом визначено конкретні напрями роботи педагогічних та інших кадрів освітньої установи, як-от:

* Забезпечення безпечних (комфортних) умов праці та навчання для учасників освітнього процесу (створення оптимальних умов щодо організованого початку навчального року; організація роботи щодо систематизації та аналізу нормативних документів з охорони праці; забезпечення видання наказів з різних напрямів функціонування структурних підрозділів освітньої установи та роботи педагогічних кадрів; організація роботи педагогічної ради, на засіданнях якої можуть розглядатись питання про організацію медичних оглядів, організацію чергування, організацію спеціальної медичної групи, розслідування нещасних випадків, організацію роботи педагогічного колективу тощо; організація діяльності з профілактики захворювань; організація роботи з проведення інструктажів; організація медичного обслуговування; організація харчування; створення умов для формування безпечної поведінки; організація заходів із забезпечення пожежної безпеки; організація заходів щодо забезпечення цивільного захисту учасників освітнього процесу).
* Адаптація та інтеграція учасників освітнього процесу (організація психологічного супроводу учасників освітнього процесу; підтримка молодих спеціалістів; створення та організація освітнього середовища, вільного від дискримінації та будь-яких форм насильства; реалізація управлінського напряму щодо створення освітнього середовища, що відповідає нормам законодавчих актів; запровадження менеджером діагностичного етапу реалізації управлінської діяльності; реалізація інформаційно-профілактичних заходів в межах просвітницького напряму роботи освітньої установи; реалізація роботи щодо запобігання та протидії булінгу; реалізація заходів щодо адаптації учнів-початківців до навчання; заходи, спрямовані на забезпечення відвідування навчальних занять учнями відповідних класів; організація роботи психологічної служби; проведення заходів щодо охоплення навчанням дітей відповідного мікрорайону; організація роботи з учнями пільгових категорій; організація роботи бібліотеки; організація виставок; організація та проведення масових заходів краєзнавчого, національно-патріотичного, естетичного, екологічного, морального спрямування; залучення учнів до читання; формування книжкових фондів.

Позитивною вважаємо практику освітньої установи щодо визначення напрямів організації методичної роботи з педагогічними кадрами, яка виконує ряд функцій: діагностичну, відновлюючу, коригуючу, компенсаційну, випереджуючу, моделюючу. Напрями організації методичної роботи, а також тематика запропонованих засідань методичної ради є різносторонньою та охоплює багато напрямів функціонування закладу освіти та окремо педагогічних працівників. Також вважаємо важливими для розвитку освітньої установи заходи по організації спільної роботи з професійними спільнотами.

Проаналізувавши підходи закладу освіти, нами зроблено висновок про те, що керівник, її заступник та педагогічні працівники прагнуть до саморозвитку та розвитку освітньої установи. Проте вважаємо, що було б доцільним розробити Стратегію розвитку закладу освіти та оприлюднити її на сайті.

Аналіз документації Хмельницького ліцею № 15 імені О. Співачука показав, що стратегія розвитку закладу є невід’ємним складником функціонування освітньої установи. Окремого документу, а саме Стратегії розвитку, на сайті закладу освіти не розміщено, проте вона передбачена Положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти [35]. У вказаному Положенні стратегія представлена у вигляді довгострокового плану, який супроводжується контролем зі сторони посадових осіб освітньої установи через аналіз в моніторинг. Основною метою стратегічного напряму роботи закладу освіти визначено досягнення успіху у функціонуванні. Тому Хмельницьким ліцеєм № 15 виокремлено стратегічні процедури та заходи, як-от: вдосконалення роботи по плануванню функціонування закладу освіти; підвищення якості знань учнів; посилення якості викладання навчальних дисциплін; підвищення професійної фаховості педагогічних кадрів; розвиток відповідних ресурсів та інформаційних систем освітньої установи; організація роботи по забезпеченню публічності інформації закладу освіти; створення та реалізація системи академічної доброчесності. Усі запропоновані заходи спрямовуються розвиток якості освіти, підвищення рівня професійності педагогічних кадрів, покращення якості реалізації освітніх програм.

Такої ж позиції дотримується спеціалізований заклад загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів № 12 м. Хмельницького. На сайті освітньої установи відсутній стратегічний план розвитку, проте стратегія розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти міститься у п. 2 відповідного Положення [36]. Оскільки зміст двох представлених закладами освіти положень є майже однаковими, тому ми його не розкриваємо. Беззаперечно, наявність стратегії розвитку якості надання освітніх послуг є важливою та доречною, тим паче в умовах сьогоднішньої розбудови системи освіти України, проте вважаємо, що стратегія має охоплювати не тільки якість навчання, а й усі процеси, що стосуються розвитку закладу в цілому.

Вважаємо, що уся документація закладу освіти, незалежно від рівня та підпорядкування має бути прозорою та доступною, а тому вона має міститись на сайті освітньої установи. Нажаль, є заклади освіти, які не розміщують цієї інформації на своїх сайтах. Наприклад, аналіз сайту НВК № 10 дає можливість стверджувати про те, що на ньому відсутня інформація стосовно стратегії розвитку освітньої установи. Також ми не побачили інформації щодо інноваційної діяльності в межах закладу, за виключенням запропонованих освітніх проєктів.

На сайті Хмельницької середньої школи І-ІІІ ступенів № 24 міститься документи, зміст яких спрямований на розвиток освітньої установи. Серед них Статут закладу освіти, Результати моніторингових досліджень та Концепція розвитку. Проте Концепцію вважаємо недоопрацьованою, оскільки її зміст є поверховим і він не передбачає впровадження заходів розвитку закладу загальної середньої освіти [20]. Разом із цим Концепція втратила свою дію, оскільки вона розрахована на термін з 2015 по 2020 роки. Представлена Концепція передбачає наступні пункти: впровадження мовної освіти; впровадження економічної освіти; впровадження освіти в сфері прав людини; визначено навчальні предмети, які необхідно вивчати поглиблено; подальша реалізація договорів про співпрацю; створення спеціальних умов для розвитку здібностей та обдарувань учнів; посилення роботи гуртків, секцій та дитячих об’єднань; покращення якості виховної роботи. Отже вважаємо, що Концепція потребує доопрацювання, оскільки вона має передбачати інноваційні проєкти, інноваційні напрями діяльності, застосування або реалізація яких вплине на якість надання освітніх послуг та розвиток освітньої установи.

Хмельницьким колегіумом імені В. Козубняка визначено Стратегічні аспекти розвитку колегіуму на 2020-2026 н.р. [52]: всебічний розвиток учнів закладу освіти; оновлення змісту освіти; забезпечення якості навчання; створення продуктивного сучасного освітнього середовища; модернізація ролі вчителя; дитиноцентризм; духовний розвиток особистості; організація здорового способу життя. Проте вказані стратегічні аспекти є узагальненими і не передбачають конкретних дій педагогічних та інших кадрів по розбудові закладу освіти. Вважаємо за необхідне допрацювати вказаний локальний документ та створити на його основі Стратегічний план розвитку колегіуму.

На відміну від багатьох закладів загальної середньої освіти середня школа № 14 м. Хмельницького розробила Стратегію розвитку, прийнявши на засіданні педагогічної ради відповідний документ [53]. Представлений локальний акт має довгострокову дію, оскільки охоплює межі з 2020 р. по 2026 р. Вважаємо за необхідне проаналізувати сталі та інноваційні підходи до структурування прийнятої Стратегії розвитку освітньої установи. Вступна частина Стратегії містить інформацію щодо загальної характеристики локального документа, місії, візії, цінностей, принципів діяльності відповідно до Концепції Нової української школи, принципів освітньої діяльності відповідно до базового закону про освіту, мети діяльності освітньої установи, провідної ідеї закладу освіти, завдань розвитку освітньої установи на 2020-2026 р.р. Позитивним вважаємо підхід закладу освіти щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку освітнього середовища закладу освіти (створення безпечних умов для учасників освітнього середовища, а також умов, що впливають на створення комфортного середовища; створення освітнього середовища, яке є вільним від дискримінації, а також будь-яких форм насильства; створення освітнього середовища, яке відповідає нормативним та моральним вимогам інклюзії, розвитку та мотивації учасників освітнього процесу). Нам також імпонує підхід стосовно того, що освітня установа прорахувала сильні та слабкі сторони впровадження пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти. Це вказує на те, що запропоновані заходи не є формальними, а проаналізованими.

Стратегія розвитку освітньої установи № 14 м. Хмельницького також має конкретизацію стосовно заходів, що заплановано проводити протягом дії документу. Заклад пропонує впровадити напрями діяльності із визначеними відповідальними особами, термінами виконання, індикаторами, напрямами моніторингу. До основних напрямів діяльності в межах проєктів віднесено [53]:

1. Проєкт «Сучасне освітнє середовище»: залучення альтернативних джерел фінансування; створення сучасного мотиваційного простору; вдосконалення приміщень майстерень, їдальні, харчоблоку, санвузлів; вдосконалення системи здорового харчування; оснащення кабінетів освітньої установи сучасним обладнанням; заміна меблів у кабінетах; доукомплектування комп’ютерної техніки; забезпечення сучасним обладнанням майстерень; заміна дерев’яних вікон; демонтаж вагонки та естетичне оформлення коридору; створення умов щодо пожежної безпеки; ремонт методичного кабінету; створення інформаційно-ресурсного центру; підведення гарячої проточної води; утеплення цокольної частини фасаду; зрізання аварійних дерев; ремонт огорожі; встановлення воріт; окультурення території; відновлення твердого покриття подвір’я; облаштування спортивних та ігрових майданчиків; створення дієвої системи роботи з учасниками освітнього процесу з розв’язання проблем булінгу; налагодження співпраці з організаціями щодо попередження булінгу; створити умови для дітей з особливими освітніми потребами).
2. Проєкт «Заклад освіти – толерантне середовище» (створення бази інструментарію стосовно діагностування рівня напруженості в учасників освітнього процесу; обговорення на загальних батьківських зборах проблеми булінгу; проведення засідання методичного об’єднання класних керівників з попередження булінгу; організація ранкових зустрічей з метою формування навичок дружних відносин; створення морально безпечного освітнього простору; засідання дискусійного клубу; проведення різноманітних заходів; діагностика стану психологічного клімату класу; профілактична, просвітницька, розвивальна, корекційна робота з учасниками освітнього процесу; проведення тематичних батьківських зборів).
3. Проєкт «Єдиний інформаційний простір» (моніторинг володіння інформаційно-комунікативними технологіями учасниками освітнього процесу; створення умов для навчання педагогічних кадрів; вивчення передових освітніх технологій; створення внутрішньої бази інформаційних ресурсів; нарощування комп’ютерної мережі; розвиток сайту; інформатизація бібліотечної діяльності; запровадження електронного журналу та щоденника; проведення засідань творчої групи, педагогічної ради, семінарів, конференцій, батьківських лекторіїв).

Представлена Стратегія також передбачає напрями вдосконалення системи оцінювання учнів свого закладу освіти, до яких віднесено створення відкритої та прозорої системи оцінювання результатів надання освітніх послуг; використання внутрішнього моніторингу з метою відстеження та коригування процесу набуття відповідних компетентностей; спрямування системи оцінювання навчальних досягнень на формування в учнів відповідальності за результати засвоєння знань; формування навичок щодо здатності учнів до самооцінювання освітньої діяльності. Вказаний напрям Стратегії також передбачає результативність впровадження, оскільки містить сильні та слабкі сторони, які необхідно враховувати учасникам освітнього процесу.

В межах зазначеного вище напряму освітня установа пропонує впровадити проєкт «Система оцінювання навчальних досягнень», що передбачає оприлюднення критеріїв оцінювання; формування інноваційної системи оцінювання; вивчення стану викладання навчальних дисциплін; проведення аналізу результатів моніторингу; активізація роботи з батьками; вдосконалення системи формувального оцінювання; активізація процесу впровадження прийомів самооцінювання; запровадження електронного журналі та щоденника; посилення роботи з молодими учителями; організація та проведення методичних заходів «Резерви підвищення якості освітнього процесу», «Оцінювання як складник забезпечення якості освіти», «Види оцінювання», «Аналітична культура педагогічних кадрів».

Третім напрямом Стратегії є вдосконалення педагогічної діяльності педагогічних кадрів. Його основними завданнями є підвищення професійного рівня педагогічних кадрів; використання інноваційних підходів до організації освітнього процесу; підвищення педагогічної майстерності педагогічних кадрів; налагодження співпраці педагогічних працівників із учнями освітньої установи; вдосконалення навичок педагогічних працівників стосовно планування своєї професійної діяльності; налагодження співпраці з учасниками освітнього процесу; організація освітнього середовища на засадах академічної доброчесності. Вказаний напрям передбачає впровадження проєкту «Фахова компетентність педагогічних кадрів, а саме: корегування календарного планування, умов роботи освітньої установи, профільності; впровадження інноваційних освітніх технологій; створення індивідуальних освітніх траєкторій; активізація використання інформаційно-комунікативних технологій; використання в освітньому процесу технологій змішаного та дистанційного навчання; створення додаткових умов для підвищення кваліфікації педагогічних кадрів; створення додаткових умов для професійного зростання в міжатестаційний період; створення умов для участі педагогічних працівників у конкурсах педагогічної майстерності; організація освітнього процесу на засадах педагогіки партнерства; оновлення методичного кабінету; продовження формування в учасників освітнього процесу культури академічної доброчесності; покращення морального та матеріального стимулювання педагогічних кадрів; проведення методичних заходів «Академічна доброчесність», «Створення умов для педагогічної творчості учителів», «Індивідуальна освітня траєкторія», «Ключові компетентності учнів», «Новий освітній контент», «Нові можливості під час дистанційного навчання».

До четвертого напряму віднесено вдосконалення управлінських процесів закладу освіти, що передбачає створення Стратегії розвитку освітньої установи; впровадження системи планування освітньої та іншої роботи в освітній установі; впровадження моніторингу виконаних завдань; створення психологічного середовища на засадах довіри, етики, прозорості; створення умов для реалізації якісної кадрової політики; створення умов для професійного розвитку закладу освіти; організація навчання на засадах дитиноцентризму; прийняття управлінських рішень на засадах співпраці учасників освітнього процесу; організація взаємодії освітньої установи з громадськими організаціями; реалізація політики академічної доброчесності; реалізація управлінських функцій на всіх рівнях на засадах відповідальності та дотримання законодавчих і підзаконних нормативно-правових норм.

В межах вказаного напряму освітня установа пропонує реалізувати проєкт «Управлінські процеси освітньої установи», який передбачає створення річного стратегічного плану розвитку закладу загальної середньої освіти; залучення педагогічної ради до реалізації річного стратегічного плану; вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості надання освітніх послуг; залучення учасників освітнього процесу до самооцінювання освітньої діяльності; створення та оприлюднення орієнтовного плану підвищення кваліфікації педагогічних кадрів; залучення педагогічних працівників до розгляду, аналізу та вирішення питань функціонування органів громадського самоврядування; реалізація індивідуальних освітніх траєкторій; проведення методичних заходів з реалізації вказаного напряму Стратегії.

Здійснений нами аналіз показав, що заклади загальної середньої освіти дійсно звертають увагу на необхідність впровадження інноваційної стратегічної діяльності в систему функціонування освітньої установи, проте рівень якості між освітніми установами різниться. Нажаль деякі заклади освіти формально організовують освітній та інші процеси на інноваційній основі, створюючи стратегічні програми. З усіх проаналізованих документів закладів освіти м. Хмельницького нам імпонує підхід освітньої установи № 14 м. Хмельницького, керівник якої створив разом із своїми підлеглими прогресивну інноваційну Стратегію розвитку, положення якої передбачають довгостроковий поетапний розвиток (перехід у якість) усіх напрямів функціонування закладу.

Проведений нами аналіз не тільки підтвердив актуальність проблематики дипломного дослідження, а й вказав на необхідність її розгляду та аналізу.

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1 Формування інформаційно-аналітичного середовища закладу загальної середньої освіти**

В сучасних умовах функціонування усіх освітніх установ інформатизація освітньої та іншої діяльності є не тільки необхідною, а й обов’язковою. Усі структурні підрозділи закладу загальної середньої освіти мають працювати на засадах інформатизації з дотриманням відповідних принципів. Саме інформатизація та якість її використання на кожному рівні функціонування закладу загальної середньої освіти впливає не тільки на якість створення інноваційної стратегії розвитку освітньої установи, а й на якість її реалізації з урахуванням певних змін. Це пов’язано з тим, що інноваційні процеси не можуть бути сталими, вони залежать від рівня активності учасників освітнього процесу в системі ознайомлення та впровадження певних змін, які диктують нам сучасні умови розвитку освіти. Для того, щоб ці зміни активно впроваджувались, керівник освітньої установи має створити якісне інформаційно-аналітичне середовище. Тобто управлінець має звертати увагу на інформаційні процеси, які особисто керівник зобов’язаний піддавати аналізу.

Система формування інформаційно-аналітичного середовища освітньої установи складається з вхідної та вихідної інформації, яку потрібно не тільки прийняти, а й проаналізувати, впровадити через підлеглих працівників. Разом із цим керівник освітньої установи має здійснювати контроль над якістю її впровадження. Тобто ця процедура має бути систематизованою, тобто такою, що передбачає учасників, зв’язки, розподіл повноважень, визначення відповідальних осіб, проведення моніторингових досліджень, а також аналізу.

На думку Т. Волкової, Н. Величко, І. Гириловської, Д. Закатнова діяльність керівника закладу освіти має бути побудованою на засадах інформаційно-аналітичного управління. Погоджуємось із позицією науковців про те, що інформаційно-аналітична діяльність керівника має зосереджуватись на В межах цього управління керівник освітньої установи має реалізовувати наступні завдання [14, с. 8-9]:

* в разі необхідно перебудовувати, реформувати внутрішню систему функціонування освітньої установи;
* постійно опрацьовувати методи та технології оцінювання учнів та формування відповідних компетентностей;
* вдосконалювати підходи до підготовки, перепідготовки, а також підвищення професійної компетентності педагогічних кадрів;
* вдосконалювати мережу єдиного інформаційного середовища освітньої установи;
* забезпечити систему єдиного доступу до відповідних ресурсів закладу освіти;
* постійно вдосконалювати систему інформатизації бібліотечної справи закладу освіти;
* створити систему мас-медіа;
* реалізовувати систему адміністративного управління на засадах інформатизації;
* створити систему статистики.

Вважаємо, що вказані завдання є доречними та необхідними, проте їх список можна збільшити. На нашу думку інформаційно-аналітичне управління перш за все передбачає пошук, опрацювання та аналіз відповідної інформації. Крім цього в освітній установі відповідальність за створення інформаційно-аналітичного середовища має нести не тільки керівник освітньої установи, а й керівники та працівники структурних підрозділів закладу. Вони мають приймати та аналізувати ту інформацію, яка стосується напряму діяльності їх відділу чи підрозділу.

У навчальному посібнику В. Варенко інформаційно-аналітичну діяльність трактує з позиції різновиду інтелектуальної діяльності особистості, що передбачає пошук, накопичення, зберігання, обробку та аналіз відповідної інформації первинного порядку, внаслідок чого утворюється нова вторинна інформація [5, с. 14]. Зазначене визначення є загальним для усіх керівних осіб підприємств, установ, організацій, проте вважаємо, що воно має безпосереднє відношення до менеджера освітньої установи. Керівник закладу освіти є управлінцем, робота якого пов’язана з прийняття рішень, а тому аналітична діяльність є невід’ємним складником реалізації його професійних обов’язків.

Інформацію, яка надходить у заклад освіти, можна класифікувати на види за певними ознаками:

* змістовим наповненням (нормативна, галузева, правова, планова, довідкова, соціологічна, бухгалтерська, статистична);
* характером фіксації (з обов’язковою фіксацією, без необхідності фіксування);
* способом фіксації (задокументована, аудіовізуальна, звукова);
* формою отримання (текстова, цифрова);
* ступенем правдивості (достовірна, недостовірна);
* можливістю зміни та обробки (стала, піддається обробці);
* насиченістю (достатня, недостатня).

Враховуючи наявність багатьох видів інформації, констатуємо факт про те, що наповнюваність, зміна, корекція інноваційної стратегії залежить від якості створення інформаційно-аналітичного середовища освітньої установи. Тому управлінець має створити умови щодо доступності інформації для учасників освітнього процесу, що дасть можливість залучити їх до аналітичної діяльності. Звісно, керівник закладу освіти має виступати в цьому процесу першим суб’єктом, проте залежно від виду інформації він має залучати до її аналізу керівників структурних підрозділів, своїх безпосередніх заступників, педагогічних кадрів. Такі дії також передбачені Законом України «Про інформацію», де зазначено, що кожна особа (член колективу) має право на вільний доступ до публічної інформації, право на її використання та одержання [38]. Це вказує на те, що інформація, яка надходить до освітньої установи, не має бути закритою чи таємною, вона не може характеризувати конфіденційністю, оскільки стосується державної установи та учасників освітнього процесу, які там працюють. Тобто управлінець не може приховувати або змінювати (з урахуванням своїх потреб) будь-яку інформацію.

Відкритість інформації в освітній установі впливає на рівень участі педагогічних кадрів у розвитку закладу освіти, внесення пропозицій щодо вдосконалення його функціонування. У тому випадку, коли керівник освітньої установи приховує інформаційні потоки, їх зміст, тоді відбувається зниження якості впровадженої Стратегії. Як нами вже було зазначено в попередньому розділі, Стратегія не має бути сталою, вона повинна змінюватись залежно від певних обставин, які можуть бути пов’язаними з аналізом інформаційних потоків.

Разом із цим керівник закладу загальної середньої освіти має організувати інформаційно-аналітичну роботу, під якою розуміємо певний процес, що передбачає залучення учасників освітнього процесу до перетворення первинної інформації у вторинну інформацію, а також створення системи передачі отриманої, вже проаналізованої інформації.

Оскільки інформаційно-аналітична діяльність є складником діяльності керівних кадрів, то управлінець при призначенні своїх підлеглих має звертати увагу на наявність у них наступних ділових якостей:

* сформованість професійної компетентності;
* сформованість професійної майстерності;
* відповідальність;
* порядність;
* ініціативність;
* сформованість уміння логічного мислення;
* сформованість уміння висловлювати свою позицію в тому чи іншому питанні;
* організованість;
* відкритість;
* комунікабельність;
* щирість;
* пунктуальність;
* відданість своїй праці;
* наполегливість;
* працьовитість і сумлінність тощо.

Зазначений перелік можна продовжувати, проте необхідно зазначити, що керівна особа освітньої установи має відрізнятися від інших педагогічних кадрів своєю наполегливістю та прагненням до постійного покращення якості організації освітнього та іншого процесів.

Про важливість інформаційно-аналітичної діяльності педагогічних кадрів також зазначають В. Ягупов та І. Савченко [66]. В межах вказаної проблематики науковцями представлено термінологічний словник, де охарактеризовано ключові поняття:

* автоматизована освітня система – єдина система, що охоплює усі структурні підрозділи освітньої установи та передбачає контроль та регулювання якості надання освітніх послуг, а тому об’єднує усіх учасників освітнього процесу;
* автоматизоване робоче місце – оснащення робочого місця відповідного працівника, функції якого пов’язані із аналітичною або технічною діяльністю, від якої залежить якість роботи інших працівників та якість організації освітнього процесу;
* аналіз – розумова операція, завдяки якої відбувається розмежування цілої інформації та її поділ на частини з метою впорядкування первинної або вторинної інформації;
* аналітична компетентність керівника освітньої установи – це його здатність і готовність вирішувати певні аналітичні завдання, що передбачені колом фахових компетентностей;
* аналітичний документ – це відповідний вид документа, зміст якого формується на основі первинної інформації та містить не тільки аналіз, а й висновки та рекомендації;
* банк даних – автоматизована система усієї інформації, що є у закладі освіти, завданням якої є зберігання, обробка, зміна, накопичення, оновлення, пошук відповідних даних;
* веб-сторінка освітньої установи – інформаційний ресурс закладу загальної середньої освіти, що містить повну інформацію про освітню установу для педагогічних кадрів, батьків (осіб, що їх замінюють), представників перевіряючих організацій тощо;
* відкритий освітній простір – середовище освітньої установи, в якому обертається інформація, представлена для учасників освітнього процесу, у вільному доступі;
* доступність інформаційного потенціалу освітнього призначення – створення можливостей для учасників освітнього процесу щодо вільного користування інформаційними ресурсами закладу освіти;
* етапи інформаційно-аналітичної діяльності – діяльність відповідних посадових осіб, що передбачає визначення предмета та проблеми, що потребує аналізу; оцінку фактографічного матеріалу; вибір типу аналізу; формулювання висновків тощо.

Усі представлені визначення мають місце в порядку функціонування освітньої установи. Від їх наявності залежить якість роботи не тільки окремих працівників та якість надання освітніх послуг, а й робота закладу в цілому. Тому стратегічний напрям освітньої установи обов’язково має структуруватись на основі створеного інформаційного середовища. Разом із цим інноваційність з’являється із появою реформ, змін, настанов та коригування нормативно-правових документів. Тож не тільки управлінець, а й усі працівники мають стежити за появою нової інформації. Вони зобов’язані її аналізувати та пропонувати новітні напрями роботи, взаємодії з учасниками освітнього процесу, покращення якості надання освітніх послуг тощо.

Напрями створення інформаційно-освітнього середовища сучасної освітньої установи було запропоновано педагогами-практиками під час проведення всеукраїнської науково-практичної конференції [51]: покращення якості інформаційно-цифрової компетенції педагогічних кадрів закладу освіти; використання у професійній діяльності хмарних серверів; використання для організації змішаного навчання відповідних електронних засобів, які характеризуються кращою якістю; піднесення ролі керівника освітньої установи у формуванні та розвитку візії освітньої траєкторії; удосконалення технології створення електронних засобів навчання; використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій; використання в підготовці електронного посібника як елемента сучасного освітнього середовища; використання у сучасному середовищі навчання соціальних мереж; врахування в освітній діяльності культури кібербезпеки; розвиток інформаційно-цифрової компетентності вчителя; підвищення цифрової культури педагогічних кадрів тощо.

Проблемам інформаційно-аналітичної діяльності присвячена праця В. Захарової та Л. Філіпової, які проаналізували зміст інформаційно-аналітичної діяльності в загальному трактуванні вказаного поняття, особливості інформаційно-аналітичної діяльності в сфері управління, технології інформаційно-аналітичної діяльності в управлінні, проєкт та концепцію інтегрованої інформаційно-аналітичної системи [32]. Поділяємо думку науковців про те, що складниками інформаційно-аналітичної діяльності є інформаційна робота та аналітична робота.

Без аналітичної роботи неможливо створити якісного освітнього середовища, вона покладена в основу стратегічного розвитку закладу. До основних принципів аналітичної роботи науковцями віднесено цілеспрямованість, актуальність, активність, достовірність, своєчасність, повнота, інноваційність, неперервність, обґрунтованість, гнучкість, альтернативність, своєчасність тощо. Іншими словами аналітична робота не тільки сприяє покращенню реалізації усіх процесів, а й впливає на впровадження система вдосконалення напрямів функціонування закладу освіти. інформаційно-аналітична діяльність менеджера є не тільки функцією, а й інструментом управлінця. Це зобов’язує керівника закладу освіти постійно працювати над підвищенням власної кваліфікації.

Джерелами отримання інформації керівником закладу загальної середньої освіти є офіційні видання державних органів управління освітою різного рівня, засоби масової інформації, інформаційні та інші листи, інформаційно-довідкові електронні системи, результати опитувань та результати експертиз тощо. Для менеджера усі джерела мають носити однакове значення, а тому він не має права нехтувати окремими з них. Серед джерел необхідно виокремити інформацію розвитку, під якою розуміємо ті відомості, які можуть бути використаними у роботі з вдосконалення усієї системи освітньої установи або його окремого підрозділу.

Управлінська інформація класифікується відповідно до видів:

* інформація стратегічного планування – сприяє встановленню довготривалих цілей освітньої установи і на цій основі довготривалих стратегій розвитку закладу загальної середньої освіти;
* контрольна управлінська інформація – така інформація, яка може використовувати менеджером та його заступниками з метою координації підконтрольних їм дій та створення оперативних планів;
* оперативна інформація – інформація, що сприяє виконанню щоденних операцій, покращенню якості роботи.

Сучасний керівник закладу освіти в управлінській діяльності має використовувати інформаційно-аналітичні технології, під якими розуміємо сукупність методів збору, а також методів обробки відповідної інформації, а також методів оцінки наслідків прийняття певних рекомендацій чи рішень. У відповідності до певних ознак інформаційно-аналітичні технології поділяються на види:

* за методом збору інформації (колективні або індивідуальні опитування, спеціалізовані опитування, контент-аналіз);
* за способом обробки інформації (автоматизована обробка інформації, традиційна або особистісна обробка інформації);
* за ступенем пристосування до вирішення завдань (спеціалізована, широкого застосування);
* за ступенем довершеності (реалізовує один технологічний цикл або має широке застосування).

На якість створення Стратегії впливають також процеси застосування керівником закладу освіти інформаційно-аналітичного моніторингу, під яким розуміємо вид управлінської діяльності, що має місце в усіх напрямах функціонування освітньої установи та сприяє збору необхідної для розвитку закладу освіти інформації, завдяки використання якої можуть змінюватись та коригуватись певні освітні та інші процеси. Інформаційно-аналітичний моніторинг може використовуватись на усіх етапах реалізації освітньої діяльності, а також усіх етапах надання освітніх послуг. Він суттєво впливає не тільки на зміст, а напрями вдосконалення Стратегії розвитку освітньої установи.

Таким чином інформаційно-аналітична система, впроваджена в освітній процес закладу освіти, передбачає обробку інформації не в автоматизованому вигляді, а через аналітичну діяльність суб’єктів управління. Інформаційно-аналітична система реалізовується не індивідуально, а із залученням до усіх процесів учасників освітнього процесу. Кожен моє мати свої функції, які реалізовуються на певних етапах її реалізації. В цьому процесі керівник закладу освіти відіграє функцію контролю та координації дій суб’єктів системи.

У своєму дослідженні І. Адамович ефективність управлінської діяльності пов’язує з її інформаційною складовою, що впливає на необхідність постійного розвитку у керівника інформаційної компетентності [1]. На думку автора сформованість інформаційної компетентності впливає на якість виконуваних функцій управлінської діяльності. Разом із цим повна інформативність має бути присутньою по відношенню до освітнього процесу, де перевага надається особистісному розвитку учня, а також по відношенню до роботи педагогічного колективу освітньої установи.

Інформатизація та аналітична діяльність впливають та якість стратегічного планування, що передбачає:

* вхідний (початковий) етап (оцінювання стартових умов, оцінювання перспективності впровадження, прогнозування розвитку);
* етап цілепокладання (визначення мети розвитку та завдань розвитку відповідно да загальної місії освітньої установи);
* етап визначення стратегії (формулювання альтернатив, оцінювання альтернатив, визначення оптимальних варіантів розвитку, створення моделі розвитку);
* етап створення прогнозувального документа (встановлення форми документа, визначення структури документа, визначення системи показників оцінки впровадження стратегічного плану).

Інформаційно-аналітична діяльність та якість створення інформаційно-аналітичного середовища освітньої установи впливає на якість реалізації (впровадження) кожної із форм стратегії розвитку закладу освіти:

* інноваційна стратегія (впровадження інноваційної стратегії впливає на підвищення функціональності закладу освіти через покращення якості роботи педагогічних кадрів; інноваційна стратегія впливає на довгостроковість процесів інноваційного змісту, постійне вдосконалення певних систем чи правил; інноваційна стратегія має задовольняти інтереси учасників освітнього процесу, показувати високі показники результативності впровадження);
* стратегія оновлення (стратегія оновлення має мати відмінності від тих процесів, які передбачені та містяться у вже розробленій стратегії; менеджер має проаналізувати інноваційні підходи до впровадження стратегії оновлення; при впровадженні стратегії оновлення необхідно враховувати усі можливі ризики);
* стратегія поступового вдосконалення (вказана стратегія реалізовується в тому випадку, коли заклад освіти має високий рейтинг і займає перші місця на ринку освітніх послуг, а тому керівник освітньої установи не хоче ризикувати, впроваджуючи стратегію інновацій або стратегію оновлення; стратегія поступового вдосконалення не передбачає кардинальних змін, вони сприяє появі незначних змін).

Про інформаційну відкритість закладу освіти у своєму дослідженні зазначають В. Назаренко та Л. Назаренко. Науковці її трактують з позиції ознаки управління. Інформаційна відкритість характеризується доступністю інформації, що необхідна менеджеру та його підлеглим керівним особам для прийняття управлінських рішень. Відкритість ототожнюється з достовірністю та правдивістю інформації, яку отримують учасники освітнього процесу. У цьому процесі важливу роль також відіграє своєчасність та актуальність інформаційних потоків. Тому інформаційну відкритість В. Назаренко та Л. Назаренко трактують як механізм, реалізація та впровадження якого впливає на рівень участі учасників освітнього процесу в організації роботи освітньої установи, а також їх впливу на стан освітньої діяльності [28, с. 44]. Беззаперечно усі ознаки інформаційної відкритості суттєво впливають на якість не тільки створення інноваційної стратегії розвитку, а й якість її реалізації в межах закладу освіти.

У зв’язку з тим, що джерел інформації є велика кількість, керівник закладу освіти перш за все має створити організаційні умови, завдяки яким учасники освітнього процесу зможуть мати постійну можливість ознайомлюватись із змістом обов’язкових для закладу документів. До таким документів ми можемо віднести Колективний договір, Ліцензії про надання освітніх послуг, Статут освітньої установи, структура та кадровий склад закладу загальної середньої освіти, освітні програми, положення (про внутрішню систему забезпечення якості освіти, про академічну доброчесність), програмні результати навчання, напрями функціонування закладу освіти, стратегічні напрями розвитку освітньої установи, критерії оцінювання вчителів та учнів, планування роботи працівників закладу освіти, планування роботи педагогічної ради, посадові обов’язки працівників, графік роботи працівників закладу освіти, розклад уроків, стан матеріально-технічного забезпечення закладу освіти, результати моніторингових досліджень тощо. Тобто будь-яка інформація має бути відкритою та доступною, такою, з якою кожен може ознайомитись. Поряд з цим в заклад освіти може надходити нова інформація, яка підлягає обов’язковому аналізу і при необхідності впровадженню в освітній чи інший процес закладу. Вказані факти підтверджують необхідність створення інформаційно-аналітичного середовища та наявність його суттєвого впливу на обговорення та впровадження інноваційної стратегії розвитку закладу в цілому.

**2.2 Стратегічне планування інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти**

Сьогодні, в умовах реформування системи загальної середньої освіти, заклади знаходяться у складній ситуації. Першочерговою причиною цих реформ є не тільки орієнтація на систему освіти Європейських країн, а й війна, що охопила територію нашої країни. Нестача фінансування системи освіти на регіональному рівні призвела до скорочення мережі освітніх установ, що у свою чергу стимулює не тільки керівних осіб, а й педагогічних кадрів боротись за конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Ця боротьба є неможливою та не покращить якість функціонування освітньої установи без розробки стратегічного плану розвитку закладу загальної середньої освіти. на основі цього плану має вибудовуватись сама Стратегія. Оскільки Стратегія передбачає поетапне впровадження, то планування є її невід’ємним складником. Планування має перевести заклад освіти на якісно новий інноваційний рівень.

Інформаційно-аналітичне середовище впливає на процеси планування, яке розділяють залежно від наповнення на перспективне, річне, а також поточне. Як нами уже зазначалось, планування перебуває в основі побудови Стратегії. Тому вважаємо за необхідно розглянути зміст і поняття кожного виду планування. Стандартна класифікація планів побудована на термінах впровадження відповідного плану цілях.

Поточне планування є обов’язковим і воно передбачає усі процеси реалізації освітньої, виховної, адміністративної, документальної та іншої роботи. Поточне планування розраховується на один календарний рік. Вказаний вид планування визначає порядок функціонування конкретного структурного підрозділу освітньої установи з напрямами, завданнями, програмами роботи та залученням конкретних працівників до їх виконання. Поточне планування охоплює освітню, методичну, організаційну, позакласну роботу. Так, поточне планування передбачає:

* формування розкладу уроків учнів освітньої установи усіх класів, а також розклад гуртків та занять зі спортивних секцій;
* планування роботи педагогічних кадрів (календарне та поурочне);
* планування виховної роботи (проведення виховних заходів) класних керівників;
* планування роботи помічників вчителів, а також вихователів груп продовженого дня;
* планування роботи методичної ради освітньої установи;
* планування роботи методичного об’єднання освітньої установи;
* планування роботи окремих структурних підрозділів закладу освіти, наприклад роботи бібліотеки освітньої установи;
* планування роботи батьківського комітету освітньої установи;
* створення плану-календаря освітнього процесу, який передбачає усі заходи;
* списки учасників освітнього процесу (алфавітна книга учнів, тарифікаційні списки працівників освітньої установи);
* журнали обліку та книги обліку (класні журнали, книга обліку видачі атестатів, медалей, грамот, похвальних листів, протоколів педагогічної ради, роботи гуртків тощо);
* книга наказів;
* журнал обліку вхідної та вихідної документації;
* офіційні документи;
* локальні документи тощо.

Такі плани роботи мають відповідно затверджену форму. Тобто оформляються у вигляді таблиць, в яких по горизонталі розташовані тижні, а також дні семестру. По вертикалі вписуються організаційні форми роботи, а також тематику запланованих заходів. Поряд із заходами обов’язково зазначаються відповідальні особи. План передбачає певні розділи, які стосуються функціонування педагогічної ради, засідання профспілкового комітету, порядку проведення різного роду нарад, організації спортивних змагань, роботи наукових товариств, гуртків і клубів тощо. Тобто поточне планування є надзвичайно широким за тематикою та охоплює усю сферу діяльності педагогічних та інших кадрів освітньої установи.

Необхідно окремо зупинитись на плануванні роботи педагогічних кадрів. Кожен педагогічний працівник має спланувати свою роботу відповідно до виконуваних зобов’язань на перший і другий семестр. Така практика роботи є обов’язковою, що полегшує керівнику освітньої установи реалізовувати по відношенню до підлеглих функції контролю.

Законодавство України про освіту також зобов’язує педагогічних працівників здійснювати поурочне планування у вигляді складання конспекту уроку, в якому необхідно зазначити тему, мету, завдання, очікувані результати проведеного заняття, а також розписати його зміст. Така форма роботи педагогічних працівників має мати місце під час проведення усіх уроків та при вивченні усіх тем, передбачених освітньою програмою.

На відміну від вчителя початкових класів та вчителя-предметника класні керівники, керівники гуртків і секцій також мають планувати свою професійну діяльність. На відміну від вчителів, плани роботи вихователів груп продовженого дня, класних керівників тощо не підлягають затвердженню керівником освітньої установи.

Таким чином документація освітньої установи є обов’язковою, а тому її якість багато в чому залежить від керівника закладу загальної середньої освіти. Стан шкільної документації характеризує не тільки педагогічних працівників, а й директора (його заступників). У свою чергу ефективність управління освітньою установою залежить від своєчасності, повноти та наповненості документації закладу освіти. Це зобов’язує учасників освітнього процесу бути не тільки відповідальними самим перед собою, а й перед керівними особами закладу.

Наступним видом планування є річне планування. Погоджуємось із позицією Державної Служби якості освіти про те, що річний план є частиною Стратегії розвитку освітньої установи [43]. На офіційному сайті зазначеного контролюючого органу розміщено рекомендації щодо створення річного плану, а тому вважаємо за необхідно зупинитись на основних із них:

* спосіб створення плану є індивідуальним для кожної освітньої установи;
* зміст річного плану має стосуватись не окремих працівників, а усіх учасників освітнього процесу;
* створюється робоча група, яка має проаналізувати попередній річний план, проаналізувавши його позитивні та негативні сторони, відстоюючи свою позицію;
* при створенні нового річного плану обов’язково необхідно визначити його мету, узгодивши її з метою створеної довгострокової Стратегії розвитку освітньої установи;
* оскільки Стратегія має впроваджуватись у тандемі зі створеним річним навчальним планом, його зміст може відтворювати певну частину Стратегії;
* оскільки система забезпечення якості освіти є одним із пріоритетних напрямів функціонування освітньої установи, структура річного плану може містити наступні важливі для учасників освітнього процесу блоки: освітнє середовище; система оцінювання учнів; діяльність педагогічних кадрів; система управління;
* незалежно від обраного підходу до створення річного плану він має передбачати строки виконання, відповідальних осіб, форму узагальнення відповідно до виконаних завдань, а також відмітку про виконання;
* оскільки річний план є офіційним документом, він затверджується керівником не одноосібно, а на засіданні педагогічної ради освітньої установи;
* річний план не має бути формальним, це локальний документ практичного застосування, тобто такий, що реально реалізовується на всіх запланованих етапах та є загальнодоступним для усіх учасників освітнього процесу (він обов’язково має бути опублікованим на сайті закладу загальної середньої освіти).

Річне планування є офіційним процесом освітньої установи, до якої задіються працівники закладу освіти. річний план має обговорюватись на засіданні педагогічної ради та затверджуватись нею. Слід враховувати те, що річний план не моє бути формальним, він має передбачати дієві заходи, які реально впроваджуються в практику функціонування освітньої установи та стосуються участі учасників освітнього процесу у заходах стратегічного розвитку. Як зазначають представники Державної служби якості освіти України планування є рухом до досягнення цілей Стратегії розвитку і як наслідок, покращення якості закладу освіти в цілому.

В межах проблематики вважаємо за необхідне обґрунтувати зміст річного плану роботи Хмельницької середньої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 24 [44]. Він складається з 9 розділів:

1. Вступ (інформаційна карта, що передбачає окреслення загальних показників роботи освітньої установи за попередній та поточний навчальні роки; аналіз підсумків роботи педагогічного колективу над проблемами освітньої установи, що передбачає роботу моніторингової служби, результати реалізації організаційно-управлінських завдань, результати проведення засідань педагогічних рад, результати покращення якості проведення занять батьківського лекторію; педагогічні (кадрові) завдання, що передбачають аналіз рівня педагогічної майстерності вчителів освітньої установи, підвищення рівня педагогічної майстерності вчителів, роботи методичних об’єднань вчителів, виконання освітніх завдань, проведення моніторингу якості освіти, аналіз рівня успішності на кінець навчального року, рівень навчальних досягнень учнів, участь учнів в олімпіадах та конкурсах, участь учнів у Всеукраїнських предметних олімпіадах, реалізацію завдань з виховання та соціального захисту дітей, участь школярів в позаурочній діяльності, участь учнів у міських конкурсах та фестивалях, реалізацію завдань щодо літнього оздоровлення учнівської молоді, аналіз стану здоров’я учнів, виконання заходів щодо зміцнення та раціонального використання навчально-методичної бази, виконання завдань бібліотекою освітньої установи; розділом також передбачено пріоритетні напрями роботи освітньої установи з метою вирішення проблеми закладу – організаційно-управлінські, педагогічні (кадрові), освітні, виховні із соціального захисту дітей, психологічні, по оздоровленню дітей, фінансово-господарські),
2. Планування реалізації різноманітних напрямів діяльності педагогічним колективом (вказане планування розподілено помісячно та стосується учасників освітнього процесу залежно від виконуваних зобов’язань, наприклад згідно плану роботи у вересні на директора закладу загальної середньої освіти покладається обов’язок щодо уточнення контингенту учнів, проведення батьківських зборів, продовження навчання учнів 9-х класів, організації роботи їдальні, ведення журналу обліку відвідування учнями навчальних занять, організації роботи факультативів, організації медичного огляду учнів, організації навчання хворих дітей на дому, здійснення інвентаризації фонду шкільних підручників, перевірки виконання санітарно-гігієнічних вимог в кожному навчальному приміщенні, оформлення документації гуртків, перевірки календарних планів, проведення аналізу та уточнення контингенту учнів, аналізу рівня адаптації учнів 1-х класів до навчання в школі тощо).
3. Організація навчально-пізнавальної діяльності учнів (вказаний розділ плану також передбачає помісячне планування та розподіл обов’язків, наприклад у серпні, вересні та жовтні керівник закладу освіти є відповідальною особою за планування роботи факультативів і гуртків, планування роботи предметних тижнів і тематичних виховних годин, видання наказів про проведення шкільних олімпіад, проведення тижня оздоровчих дисциплін, проведення контрольних робіт, проведення шкільних олімпіад, проведення тижня природничих наук тощо).
4. Завдання з виховання і соціального захисту учнів (прописано систему заходів, до яких мають залучатись учасники освітнього процесу, наприклад до проведення конкурсів «Кульова стрільба», «Козацький гарт», «Я гордий тим, що українець», «Джура», ««Міні-футбол» - дівчата», «Виготовлення листівок учасникам», «Волейбол дівчата», «Футбол хлопці», «Футбол хлопці на кубок», «Старти надій», «Техніка безпеки у дитячих малюнках», «Подільський пролісок», «Техніка безпеки очима дітей»; вказаним розділом також передбачено систему заходів, які розподілені помісячно та стосуються розвитку виховної системи освітньої установи, налагодження співпраці закладу освіти з позашкільними установами, пропаганди серед батьківської спільноти).
5. Науково-теоретична та методична робота з педагогічними кадрами освітньої установи (передбачає відповідні заходи з призначенням відповідальних за виконання осіб, а також осіб, що контролюють це виконання; наприклад, планом роботи передбачено організацію роботи методичних об’єднань вчителів та планування їх подальшого виконання професійних зобов’язань, створення динамічної групи адаптації учнів до навчання в школі, затвердження плану роботи класних керівників, планування роботи по підвищенню кваліфікації та проведенню курсової перепідготовки вчителів, планування та проведення чергової атестації вчителів, проведення роботи по підбору педагогічних кадрів та вдосконаленню структури педагогічного колективу, проведення педагогічними працівниками семінарів-практикумів з розвитку закладу в умовах Концепції Нової української школи, вдосконалення навчально-патріотичного виховання молоді, формування інноваційної особистості учня, інтеграції навчальних предметів та предметних циклів; окреслений напрям роботи також передбачає проведення гурткових консультацій з педагогічної адаптації учнів до навчання, методики проведення першого уроку, ведення шкільної документації, викладання навчальних предметів, дотримання орфографічного режиму, організації самостійної роботи учнів, організації роботи з обдарованими дітьми, інтелектуального розвитку учасників освітнього процесу; відповідно плану директор має контролювати проведення індивідуальних консультацій з тематики: як провести перший урок, критерії оцінювання досягнень учнів, оновлення методичної стратегії викладання, проведення виховних заходів, диференціація навчання, проведення позакласних заходів, вдосконалення форм роботи на навчальних заняттях, застосування засобів візуалізації, розвиток зв’язного мовлення, використання інноваційних технологій; п’ятою частиною плану також вказано на те, що директор має здійснювати контроль за проведенням методичних оперативок наступної тематики: ведення шкільної документації, санітарні умови навчання, єдині вимоги до оцінювання, аналіз залишкового рівня знань під час написання контрольних робіт, перевірка контрольних робіт, стан викладання, результати класно-урочного викладання, перевірка учнівських зошитів, перевірка щоденників, формування та розвиток мовленнєвих навичок, проблемні ситуації на уроках тощо; важливим складником вказаної частини плану є робота педагогічної ради з питань підсумків роботи, ефективності роботи педагогічного колективу з виховання патріотизму, ціннісного ставлення до мистецтва, планування заходів з військово-патріотичного виховання, реалізації інноваційної моделі взаємодії в системі «Вчитель-учень», забезпечення реалізації зовнішнього незалежного оцінювання, розвитку критичного мислення, організації роботи в інклюзивних класах тощо; не менш важливим напрямом є проведення нарад при заступниках директора з питань координації планування позашкільної роботи, підготовки до святкових концертів, роботи методичних об’єднань, класно-урочного контролю; планом передбачено заходи з проведення семінарів класних керівників).
6. Організація контролю за діяльністю учасників освітнього процесу (планування сформовано помісячно і стосується реалізації контрольних функцій щодо роботи молодих учителів, перевірки календарних і позаурочних планів, здійснення фронтального контролю вчителів, перевірки знань учнів, перевірки журналів і навчальних кабінетів, контролю за роботою психологічної служби тощо).
7. План роботи психологічної служби (діагностика, профілактика, корекція, консультування, просвіта).
8. Безпека, охорона праці, санітарна профілактика (встановлено помісячне планування з контролем директора освітньої установи).
9. Зміцнення матеріально-технічної бази освітньої установи (передбачено помісячне планування видів робіт).

Проведений нами аналіз практичної діяльності педагогічних кадрів під керівництвом менеджера освітньої установи дав можливість констатувати факт важливості впровадження системи планування освітньої, організаційної, виховної роботи тощо, що суттєво впливає не тільки на створення прогресивних напрямів Стратегії розвитку, а й покращення якості надання освітніх послуг та покращення якості функціонування закладу освіти як юридичної особи сфери освіти.

**2.3 Організація роботи з педагогічними кадрами щодо впровадження інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти**

Підготовлена Стратегія розвитку будь-якої освітньої установи має мати передбачені напрями впровадження із залученням учасників освітнього процесу. Тому кожна Стратегія має мати етапи впровадження. Вказані етапи мають взаємозв’язаними та містити відповідні елементи, що складають єдину модель. Кожна Стратегія має мати довгострокову перспективу, а тому має містити порядок дій задля ефективного функціонування освітньої установи. Як нами уже було зазначено в попередньому пункті, Стратегія будується на основі планування.

Процеси впровадження Стратегії залежать від зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть впливати на якість виконання плану або можуть навпаки сприяти неможливості реалізації пунктів плану та їх впровадженню в практику функціонування освітньої установи. Тому зупинимось на вказаних чинниках.

Так, до зовнішніх чинників впливу на реалізацію Стратегії відносимо політику держави в цілому, освітню політику відповідних органів державної та місцевої влади, участь громадських організацій в процесах впровадження Стратегії тощо. На сьогоднішній день яскравим прикладом впливу зовнішніх чинників на впровадження Стратегії розвитку закладу освіти є повномасштабна війна на території України, яка надзвичайно негативно впливає на можливість та якість реалізації планування. Вказаний зовнішній чинник породжує багато негативних наслідків у функціонуванні освітньої установи та забезпеченні якості надання освітніх послуг. До прикладу, велика кількість закладів освіти змушена перейти на дистанційне навчання, що на нашу думку, погіршує якість навчання учнів. Все це змушує керівника освітньої установи бути не тільки компетентним, а й гнучким. Тобто менеджер в реалізації управлінських функцій по впровадженню Стратегії, має шукати додаткові шляхи реалізації кожного пункту. Вважаємо, що вплив агресії російської федерації на усі процеси в Україні вимагає від управлінця впроваджувати річні плани, від якості реалізації яких залежить перспективне планування. Тобто Стратегія сьогодення не може бути сталою, вона може змінюватись в глобальному розрізі або частково. На думку Б. Ренькас до етапів впровадження Стратегії віднесено [42]:

* реалізація постійної діяльності щодо аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на можливість впровадження етапів Стратегічного розвитку, а також конкретних складників Плану та Стратегії;
* залучення до реалізації Стратегії не тільки відповідальних осіб, а й інших учасників освітнього процесу, а також членів піклувальної ради освітньої установи;
* проведення експертизи коректності Стратегії розвитку та співвідношення її результатів із впровадженою в закладі освіти системою забезпечення якості;
* схвалення розробленої Стратегії розвитку не тільки учасниками освітнього процесу, а й відповідними власниками (засновниками), які мають брати активну участь у розбудові закладу;
* створення та підписання керівником закладу освіти відповідного наказу про впровадження Стратегії розвитку;
* реалізація на постійній основі контрольних функцій керівником освітньої установи щодо коригування та якості впровадження Стратегії розвитку;
* підготовка звітних матеріалів причетними до впровадження Стратегії особами, а також звіту менеджера, який має детально розглядатись та обговорюватись на загальних зборах трудового колективу освітньої установи у чітко визначені строки.

Під час впровадження Стратегії розвитку освітньої установи педагогічний колектив має чітко усвідомлювати очікувані результати цього впровадження. Наприклад, такими очікуваними результатами можуть бути:

* забезпечення відповідних умов задля здобуття якісної освіти у відповідності до потреб та запиту суспільства й держави в цілому;
* створення якісних умов педагогічним кадрам на місцях;
* досягнення бажаної моделі випускника, що має відрізнятись від попередніх років випуску, бути більш прогресивною та інноваційною;
* досягнення результативності у підвищенні фахової компетентності педагогічних кадрів, розвитку їх професійної діяльності, вдосконаленні володіння відповідними техніками, прийомами, методами та підходами роботи з учнями;
* підвищення рівня оволодіння учнями відповідним навчальними компетентностями;
* підвищення рівня вихованості учнів, сформованості у них ціннісних орієнтацій;
* створення позитивного іміджу освітньої установи, а також досягнення результативності у підвищенні конкурентоспроможності закладу освіти.

Показниками ефективності впровадження Стратегії розвитку освітньої установи можна визначити:

* покращення показників якості сформованості в учнів компетентностей;
* покращення результативності у предметних олімпіадних (конкурсних предметних) змаганнях учнів;
* збільшення контингенту учнів освітньої установи;
* Збільшення та розширення партнерської взаємодії освітньої установи з громадськими організаціями та освітніми установами місцевого, регіонального, державного та міжнародного рівнів.

Зупинимось на етапах реалізації (впровадження) Стратегії розвитку освітньої установи. Нами уже зазначалось про те, що кожна Стратегія має бути довготривалою. Запропонована нами Стратегія має реалізуватись протягом 2022-2027 років. Перший етап реалізовується протягом 2022-2023 року, основними завданнями якого є:

* аналіз (діагностика, моніторинг) результативності роботи освітньої установи в попередні роки, а також в період поточного навчального року;
* аналіз освітньої діяльності закладу з метою визначення протиріч у змісті підготовки учнів та організацією освітнього процесу закладу з урахуванням потреб усіх учасників освітнього процесу;
* створення варіативного складника освітньої програми підготовки учнів, який би задовольняв їх освітні потреби;
* створення пакету діагностичних матеріалів, за допомогою яких педагогічні кадри та контролюючі особи бути мати можливість відстежувати процеси впровадження інноваційних технологій;
* задля досягнення якості у впровадженні Стратегії розвитку створення сучасного комп’ютеризованого освітнього середовища закладу, удосконалення матеріально-технічної бази закладу освіти;
* задля відстеження результативності формування компетентностей в учнів впровадження системи автоматизації процесу навчання;
* створення умов для інклюзивного навчання учнів, а також учнів, які мають проблеми зі здоров’ям;
* з метою покращення соціалізації учнів створення предметно-методичних засад реалізації гурткової роботи, роботи факультативів, спортивних секцій тощо;
* створення змістового компонента та критерію досягнень учнів у сфері життєвої компетентності;
* створення та впровадження системи роботи з учнями у напрямі розширення уявлення про навколишній соціум;
* продовження впровадження в освітній процес підготовки учнів інформаційно-комунікаційних технологій підвищення якості надання освітніх послуг;
* систематизована робота над підвищенням комп’ютерної грамотності педагогічних кадрів, перепідготовкою педагогічних працівників.

Другий етап реалізації (впровадження) Стратегії розвитку має реалізовуватись в межах 2024-2025 навчальних років, охоплюючи рік навчання в межах визначених завдань:

* модернізація інфраструктури освітньої установи, що стосується методичного та кадрового забезпечення пунктів Стратегії, що має коригуючу функцію;
* продовження впровадження системи інновацій з корекцією використання технологій навчання і виховання підростаючого покоління;
* продовження забезпечення систематичної роботи з розвитку комунікативних функцій учасників освітнього процесу, а також підвищення їх соціальної компетентності.

Третій, заключний етап, має реалізовуватись протягом 2026-2027 навчальних років, основними завданнями якого визначено:

* відстеження результативності інноваційних нововведень, а також їх корекція;
* документальне (формальне та неформальне) оформлення проміжної результативності процесу розвитку освітньої установи;
* систематичний аналіз результативності отриманих знань, сформованості компетентностей учнів, соціалізації, а також результативності у подальшому навчанні випускників освітньої установи;
* вдосконалення роботи позакласної системи взаємодії учасників освітнього процесу;
* покращення умов функціонування закладу освіти в контексті вдосконалення його інфраструктури.

Поряд із визначеними завданнями етапів реалізації (впровадження) Стратегії розвитку освітня установа має сформулювати ключові завдання у відповідності до кожного визначеного напряму роботи. Наприклад, напрям Стратегії, що стосується розбудови освітнього середовища, має мати ключові завдання, як-от: створення безпечних, комфортних, адаптованих, зручних умов для учнів та вчителів, інших учасників освітнього процесу; створення вільного від дискримінації на насильства освітнього середовища; створення умов для реалізації інклюзивного, розвивального, мотивуючого освітнього простору.

З метою визначення шляхів реалізації вказаного напряму необхідно встановити параметри (заходи), терміни їх виконання або досягнення та призначити відповідальних осіб. Наведемо приклад: облаштування приміщення освітньої установи та її території з врахуванням універсального дизайну (протягом 5 років – керівник, його заступники); створення безпечних і комфортних умов (протягом 5 років – керівник, заступники); покращення матеріально-технічної бази (протягом 5 років – керівник, головний бухгалтер, заступники менеджера); створення умов для безперешкодного використання Інтернет мережі (протягом навчання – керівник, відповідальна особа); реалізовувати інноваційні форми співпраці, технології роботи з дітьми в інклюзивному середовищі (протягом 5 років – педагогічні працівники, заступники керівника); підтримувати простів інформаційної взаємодії (протягом 5 років – керівник, заступники, працівники бібліотеки, працівники інформаційно-ресурсного центру) тощо.

Управлінська діяльність в межах освітньої установи також має мати параметри реалізації, наприклад: створення системи планування функціонування освітньої установи (протягом 5 років – керівник, його заступники); впровадження в порядок функціонування закладу освіти інноваційні технології управління (протягом 5 років – керівник, заступники); створення сприятливого мікроклімату в колективі педагогічних працівників та учнів (протягом 5 років – керівник, заступники); підтримка ініціативи педагогічних працівників у саморозвитку (протягом 5 років – керівник, заступники); проведення ефективної кадрової політики (протягом 5 років – керівник); здійснення самооцінювання якості освітньої діяльності (протягом 5 років – керівник, заступники); формування прозорості освітнього процесу (протягом 5 років – керівник, заступники); реалізація політики академічної доброчесності (протягом 5 років – керівник, заступники, педагогічні працівники); формування негативного ставлення до корупційних дій (протягом 5 років – керівник, заступники, педагогічні працівники, батьки, відповідальна особа за боротьбу з корупцією); прийняття управлінських рішень, базованих на конструктивній співпраці (протягом 5 років – керівник, заступники, інші учасники освітнього процесу).

Таким чином процеси впровадження Стратегії розвитку освітньої установи мають сприяти оптимізації управлінської діяльності задля підвищення якості роботи педагогічного колективу. До основних завдань цієї оптимізації необхідно віднести удосконалення системи організаційно-адміністративного забезпечення та інформаційного супроводу управління, створення відповідних умов праці та навчання, задоволення потреб учасників освітнього процесу, проведення планомірного контролю за ефективністю функціонування освітньої установи, проведення моніторингових досліджень, організацію спільної роботи учасників освітнього процесу, спрямованої на створення якості навчання та викладання. Стратегія розвитку має впроваджуватись з певними програмами розвитку, зміст яких стосується підвищення якості чітко визначених напрямів (наприклад, професійного зростання педагогічних кадрів, покращення якості навчання, підтримки обдарованої молоді, всебічного розвитку особистості, розвитку учнівського самоврядування, збереження життя і здоров’я учасників освітнього процесу тощо). Проєкти вказаних напрямів реалізації Стратегії розвитку нами представлено у додатках до дипломної роботи.

**ВИСНОВКИ**

З метою дослідження проблеми інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти нами було проаналізовано наукові праці та практичні напрацювання. Необхідно відмітити про те, що досліджена нами тема є актуальною та потребує аналізу. Педагоги, науковці, управлінці-практики найбільшу увагу звертають дослідженню наступних питань: проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі (В. Кравець, Г. Мешко); управління інноваційною діяльністю (Н. Бацула, С. Білоус, Г. Кравченко, І. Марченко, Г. Мельниченко, Ю. Пасічнюк, Н. Стеценко, В. Супрун, Л. Тихоход, В. Ткаченко, Г. Ткачук, Т. Федірчик); організація інноваційної діяльності (І. Гамерська, Л. Даниленко, І. Коновальчук І., Т. Пантюк, М. Пантюк, С. Соболєва, І. Співакова); впровадження інноваційного менеджменту (В. Драгунова); інформаційно-аналітична діяльність керівника освітньої установи (В. Варенко, Н. Величко, Т. Волкова, І. Гириловська, Д. Закатнов, В. Захарова, Л. Філіпова, В. Ягупов); формування позитивного іміджу закладу освіти (Л. Вознюк, О. Карпенко, І. Червінська, Л. Шапран); формування розвиваючого середовища освітньої установи (К. Кришінець-Андялошій); моделювання освітніх процесів через інноваційний менеджмент (Т. Соколенко); стратегія інноваційних змін (О. Мармаза); стратегічне управління (Л. Калініна Є. Коваленко); стратегічне управління інноваційним розвитком (Л. Малюта, Г. Товканець); створення стратегії розвитку освітньої установи (Н. Любченко, Б. Ренькас); вибір та обґрунтування інноваційних стратегій (О. Семенюк) тощо. Представлена авторами тематика досліджень спрямовується не тільки на вивчення, а й покращення якості функціонування закладу загальної середньої освіти на основі створення інноваційної стратегії розвитку. Тобто автори наголошують на необхідності впровадження інноваційного розвитку освітньої установи.

Оскільки теоретичні засади обґрунтування проблематики нашого дослідження стосувались інноваційності та стратегії, нами було досліджено вказані поняття. Було зроблено висновок про те, що інноваційний та стратегічний розвиток є не тільки близькими за змістом поняттями, а й є нерозривними. Саме інноваційний розвиток освітньої установи породжує створення Стратегії. У цьому контексті необхідно зазначити про те, що якість управління закладом загальної середньої освіти залежить від якості створення Стратегії та реалізації контролю за її поетапним впровадженням.

Тому під інноваціями розуміємо сукупність цілеспрямованих змін або процесів вдосконалення, які спрямовуються на підвищення ефективності функціонування освітньої установи. Інновації можуть реалізовуватись в усіх напрямах діяльності учасників освітнього процесу, як-от: управління, навчання, виховання, особистісний розвиток учнів, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, вдосконалення освітнього середовища, покращення якості інфраструктури закладу освіти тощо. Поняття «стратегія» трактуємо з позиції ширшого за змістом, оскільки воно визначає місію та цілі функціонування освітньої установи, а також пріоритетні умови їх досягнення. В будь-якому випадку інновації та стратегії, що впроваджуються в освітній та інший процеси, мають бути контрольованими. Управління інноваційною діяльністю має охоплювати наступні етапи щодо її реалізації: ініціація, маркетинг інновацій, бенчмаркінг інновацій, фронтування інноваційного ринку, інжинірінг інновацій.

З метою підтвердження актуальності проблематики дослідження нами було не тільки проаналізовано наукову літературу, а вивчено практику закладів загальної середньої освіти м. Хмельницького у питаннях створення, впровадження та змістового наповнення інноваційної Стратегії розвитку освітньої установи. Здійснений нами аналіз показав, що не всі освітні установи м. Хмельницького будують свою діяльність на засадах стратегічного розвитку. Велика кількість освітніх установ формально відноситься до процесу створення та впровадження Стратегії. Вони поверхово описують інноваційні процеси в Стратегічному розвитку без визначення конкретних заходів і призначення відповідальних осіб. Також в багатьох закладах освіти при формуванні змісту Стратегії відсутні терміни виконання запланованих видів робіт. Все це вказує на необхідність проведення з керівниками закладів загальної середньої освіти курсів підвищення кваліфікації, на які доцільно залучати відповідних фахівців, які б надавали якісні знання з різноманітних напрямів розвитку закладу в перспективному розрізі. На нашу думку це є вимогою (обов’язком) сьогодення, оскільки система шкільної освіти перебуває у стані реорганізації та потребує вдосконалення.

Другий розділ дипломного дослідження має практичне спрямування і стосується процесу створення та реалізації системи формування інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти, а саме: формування інформаційно-аналітичного середовища, реалізації системи планування інноваційного розвитку, впровадження інноваційної стратегії розвитку.

Вважаємо, що без інформаційно-аналітичного середовища неможливо створити та реалізувати інноваційну Стратегію розвитку. Це пов’язано з тим, що не тільки керівник освітньої установи, а й його заступники та відповідальні за певний вид роботи працівники мають моніторити вхідну документацію, використовуючи її при організації роботи закладу. Інформаційно-аналітична діяльність впливає на усі напрями функціонування закладу освіти (наприклад, порядок підвищення кваліфікації, зміст навчання, технології оцінювання, систему роботи педагогічних кадрів тощо). Таких прикладів є багато, оскільки менеджер має аналізувати зовнішню та внутрішню інформацію, робити певні висновки та корегувати освітній та інші процеси. Під інформаційно-аналітичною діяльністю менеджера освіти розуміємо інтелектуальну компетентнісну діяльність, що передбачає обробку інформації з метою створення вторинної, спрямованої на розвиток закладу загальної середньої освіти. Керівник освітньої установи має створити відповідні умови в закладі, що сприяють реалізації принципу відкритості. Тобто інформація має бути загальнодоступною, такою, з якою може ознайомитись будь-який учасник освітнього процесу та скористатись нею. Проаналізована керівником інформація може носити зобов’язуючий характер, тобто її зміст може координувати дії педагогічних та інших працівників. Разом із цим інформаційно-аналітичне середовище перебуває в основі створення та корекції інноваційної Стратегії розвитку кожної освітньої установи.

Одним із основних складників інноваційної стратегії є планування. Відповідно до нормативних документів планування є обов’язковим і реалізовується в межах навчального року. Планування передбачає реалізацію поетапних дій педагогічних та інших працівників із зазначенням видів виконуваних робіт, терміну виконання та відповідальної (контролюючої особи або осіб). Процес планування має розпочинатись до початку навчального року та передбачати нормативні та особливі для закладу освіти заходи, що мають реалізовуватись в межах кожного місяця. Без планування інноваційна Стратегія розвитку не може реалізуватись якісно, оскільки план роботи освітньої установи є механізмом її впровадження. План є офіційним документом закладу загальної середньої освіти, розміщеним на сайті закладу, з яким може ознайомитись кожна особа (не обов’язково працівники закладу). Створення плану дисциплінує педагогічний колектив та створює додаткові умови реалізації функції контролю менеджером. Проте основною метою впровадження плану є прагнення до розвитку закладу освіти.

Останнім складником системи нами визначено процес впровадження інноваційної стратегії розвитку. Впровадження інноваційної стратегії відбувається поетапно: аналіз інформації, залучення відповідних осіб, проведення експертизи, схвалення стратегії, створення наказу, контроль, корекція, аналіз в кінці навчального року. Більш деталь етапи впровадження нами описано у другому розділі роботи. Впроваджуючи Стратегію, керівник закладу освіти має чітко усвідомлювати очікувані результати та ознайомити з ними своїх підлеглих. Також учасники освітнього процесу мають бути ознайомленими із показниками ефективності запропонованої закладом Стратегії з метою особистісного контролю за якістю впровадження її складників.

Отже, інноваційна Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти є обов’язковим документом, від змісту та якості виконання якого залежить не тільки рівень функціонування освітньої установи, а й її конкурентоспроможність. До її впровадження мають залучатись усі учасники освітнього процесу. Це зобов’язує керівника виключити зі своєї управлінської діяльності формальність підходу до впровадження окресленого важливого документа.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Адамович І.В. Інформаційна складова управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. URL: https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2017/12/14\_adamovich.pdf (дата звернення: 11.06.2023).
2. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В.П. Кравця. Г.М. Мешко. Тернопіль: ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
3. Баценко С. Розвиток фінансової грамотності директорів закладів загальної середньої освіти: результати онлайн-опитування. *Освітологія*. 2022. № 11. С. 59-67.
4. Бацула Н.В., Кравченко Г.Ю. Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22211/1/98.pdf (дата звернення: 05.02.2023).
5. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2014. 417 с.
6. Вознюк Л., Шапран Л. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти. *Наукова педагогічна думка*. 2021. № 3 (107). С. 25-31.
7. Даниленко Л.І. Проблеми організації інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти України. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_1/3.pdf> (дата звернення: 18.03.2023).
8. Драгунова В.В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти: дис. … к. пед. н.: 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки». Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2019. 183 с.
9. Жеребило І.В. Проблеми розвитку системи освіти в Україні: фінансові аспекти. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2018. № 4. С. 105-111.
10. Інновації в освіті: необхідність, сутність, зміст / Т.І. Пантюк, М.П. Пантюк, І.І. Гамерська та ін. *Молодь і ринок.* 2020. № 6-7 (185-186). С. 6-10.
11. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / За заг. редакцією Г.Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2020. 444 с.
12. Інноваційний менеджмент: моделювання освітніх процесів/ Укладач Т.М. Соколенко. Словʼянськ: Вид-во Б.І. Маторіна, 2019. 47 с.
13. Інноваційний освітній проєкт для початкової школи «Діти. Освіта. Майбутнє». URL: <https://znayshov.com/News/Details/innovatsiinyi_osvitnii_proiekt_dlia_pochatkovoi_shkoly_dity._osvita._maibutnie> (дата звернення: 22.05.2023).
14. Інформаційно-аналітичне управління освітніми системами: методичний посібник / Т.В. Волкова, Н.О. Величко, І.В. Гириловська, Д.О. Закатнов, та інші за. ред. Т.В. Волкової. Київ: Педагогічна думка, 2012. 176 с.
15. Калініна Л.М. Стратегічне управління освітньою організацією: навчальний посібник / Л.М. Калініна, Є.І. Коваленко. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
16. Клокар Н.І., Науменко Г.Г., Гунько Л.В. Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади. *Рідна школа*. 2017. № 11-12. С. 27-31.
17. Ковальчук В.А. Освітньо-виховні системи закладів середньої освіти: навч.-метод. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім.І. Франка, 2018. 120 с.
18. Комунальний заклад загальної середньої освіти «Початкова школа № 3 Хмельницької міської ради. URL: http://school30.km.ua/prozorist-ta-vidkritist/ (дата звернення: 03.03.2023).
19. Коновальчук І.І. Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах: автореф. дис. … д-ра пед.н.: 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2015. 43 с.
20. Концепція розвитку Хмельницької середньої школи І-ІІІ ступенів № 24 на 2015-2020 рр. URL: http://school24.km.ua/metod\_robota.html (дата звернення: 22.03.2023).
21. Кришінець-Андялошій К.О. Організаційно-педагогічні умови формування розвиваючого середовища закладу загальної середньої освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Педагогіка. Соціальна робота». 2021. Випуск 1 (48). С. 199-203.
22. Курок В. Теоретичні та методичні засади розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2020. № 2 (96). С. 111-121.
23. Любченко Н.В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 6 (195). С. 26-32.
24. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
25. Мармаза О.І. Стратегія інноваційних змін: методичні рекомендації з навчального курсу. Харків: ХНПУ, 2022. 78 с.
26. Марченко І. Інноваційний розвиток сучасного закладу освіти (із досвіду роботи комунального закладу «Петрівське навчально-виховне об’єднання «Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів – гімназія» Петрівської селищної ради Олександрійського району Кіровоградської області»). URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/pv\_2022\_1-2-97-100%20(1).pdf](file:///C%3A/Users/User/Downloads/pv_2022_1-2-97-100%20%281%29.pdf) (дата звернення: 22.11.2022).
27. Мельниченко Г.М., Білоус С.П. Інноваційний розвиток регіону як складова частина загальної стратегії національного розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Том 31 (70). № 1. С. 170-174.
28. Назаренко В.С., Назаренко Л.М. Інформаційна відкритість закладу освіти як ознака транспарентності управління. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 6 (183). С. 43-47.
29. Нова українська школа: стратегія розвитку особистості: збірник тез доповідей ІІ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (15.02.2021 р., Мукачево) / За заг. ред. Г.В. Товканець: Мукачево: Вид-во МДУ, 2021. 171 с.
30. Нова українська школа в дії: актуальні проблеми методик навчання та стратегії розвитку: матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12.05.2021 р., м. Рівне). Рівне: РДГУ, 2021. 200 с.
31. Онаць О.М., Островерхова Н.М., Попович Л.М., Шевцов М.Г. Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку: практичний посібник. Київ: КОНВІ ПРІНТ. 2019. 96 с.
32. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навч. посіб. / Захарова В.І., Філіпова Л.Я. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 336 с.
33. Пасічнюк Ю.М. Управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти. URL: https://vseosvita.ua/library/embed/010038rs-397b.docx.html (дата звернення: 10.12.2022).
34. Педагогіка інновацій у вищій школі. Навчально-методичний посібник / О.В. Волошина. Вінниця: Основа, 2014. 61 с.
35. Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти Хмельницького ліцею № 15 імені Олександра Співачука № 9 від 06.05.2020 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1h9FEY4cQ91qE2sGEJSiONcoUl0\_2yK9g/view (дата звернення: 12.02.2023).
36. Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти Спеціалізованої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 12 м. Хмельницького № 2 від 14.09.2022 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1JmOWtDneiMcek08U9bgaUUaPQ9UAfCJr/view (дата звернення: 13.02.2023).
37. Про інноваційну діяльність: Закон України №40-IV від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 10.01.2023).
38. Про інформацію: Закон України № 2657-ХІІ від 02.10.1992 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (дата звернення: 14.06.2023).
39. Про освіту: Закон України № 2145-VІІІ від 05.09.2017 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 24.12.2022).
40. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі: Указ президента України № 195/2020 від 25.05.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 13.04.2023).
41. Про повну загальну середню освіту: Закон України № 463-ІХ від 16.01.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення: 24.12.2022).
42. Ренькас Б.М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\_id=6248 (дата звернення: 21.08.2023).
43. Річний план роботи школи як частина стратегії розвитку: Державна служба якості совіти України. URL: https://sqe.gov.ua/richniy-plan-roboti-shkoli-yak-chastina-st/ (дата звернення: 13.07.2023).
44. Річний план роботи Хмельницької середньої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 24. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення: 15.08.2023).
45. Романчук А.І. Сучасні інноваційні технології управління навчально-виховним процесом у початковій школі. *Теорія і методика управління освітою.* 2019. Випуск 10. Т. 2. С. 177-180.
46. Семенюк О.М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib.pdf (дата звернення: 06.01.2023).
47. Семенюк С.Б., Шпилик С.В. Освітні заклади як особливі суб’єкти інноваційного розвитку суспільства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260413.pdf> (дата звернення: 26.08.2023).
48. Соболєва С.М. Освіта як стратегічний ресурс інноваційного розвитку українського суспільства. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2012. № 3. С. 100-106.
49. Співакова І.Б. Інноваційний розвиток вчителя в системі методичної роботи закладу загальної середньої освіти: автореф. дис. … к. пед. н.: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. 23 c.
50. Стеценко Н.М., Ткачук Г.В. Інноваційна діяльність керівника як умова забезпечення ефективної діяльності закладу освіти. *Modern engineering and innovative technologies.* 2022. № 23. С. 99-103.
51. *Створення інформаційно-освітнього середовища сучасного закладу освіти України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції / За заг. ред. Г.А. Коломоєць, О.М. Мельник, С.М. Грицай, А.В. Вознюк (м. Київ, 15 березня 2019 року). Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2019. 124 с.
52. Стратегічні аспекти розвитку Хмельницького колегіуму на 2020-2026 н.р. URL: http://kolegium16.km.ua/index.php/golovna/strategichni-aspekti (дата звернення: 25.03.2023).
53. Стратегія розвитку Хмельницької середньої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 14 на 2020-2026 роки №  3 від 13.02.2020 р. URL: http://testschool14.ho.ua/wp-content/uploads/2022/12/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-2020-2026-%D1%80%D1%80..pdf (дата звернення: 04.04.2023).
54. Стратегія розвитку закладів освіти в громаді: роль засновника: державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/> (дата звернення: 07.02.2023).
55. Супрун В.В. Державне регулювання інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління. *Вісник післядипломної освіти.* Випуск 17 (46). С. 213-235.
56. *Теорія і практика моделювання інноваційного розвитку профільного закладу загальної середньої освіти технічної спрямованості для академічно здібних учнів*: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ: Педагогічна думка, 2020. 84 с.
57. Тихоход Л.О. Управління інноваційними процесами в закладі загальної середньої освіти. Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки», Освітня програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. 82 с.
58. Тихонова Т. Інновації в закладі освіти: сутність, нормативне забезпечення, методика організації. Інноватика в освіті. 2022. № (92). С. 74-83.
59. Ткаченко В.П. Інноваційна діяльність у закладах освіти. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. 2018. № 10. С. 44-46.
60. Товканець Г. Програма розвитку закладу загальної середньої освіти: сутність і завдання. *Молодь і ринок*. 2023. № 3 (211). С. 31-36.
61. Удич З.І. Ресурсний аспект закладу загальної середньої освіти з інклюзивною формою навчання. URL http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17178/1/6\_Udych.pdf (дата звернення: 15.05.2023).
62. Федірчик Т.Д., Нікула Н.В. Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти у контексті впровадження Концепції «Нова українська школа». Педагогічна освіта: теорія і практика. 2020. Випуск 28 (1). С. 154-163.
63. Фефілова Т., Саєнко Ю. Використання сучасних інноваційних технологій у початковій школі. *Витоки педагогічної майстернос*ті. 2015. Випуск 16. С. 274-281.
64. Червінська І., Карпенко О. Бренд закладу загальної середньої освіти як показник його конкурентоздатності в освітньому просторі регіону. *Молодь і ринок*. 2021. № 10 (196). С. 24-28.
65. Ягупов В.В. Інформаційно-аналітична діяльність педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів : термінологічний словник / І.М. Савченко, В.В. Ягупов. Київ: ІПТО НАПН України, 2014. 127 с.

**Додаток А**

***Проєкт «Управління освітнім процесом»***

Мета: оптимізація управлінської діяльності закладу освіти для організації та підвищення якості роботи педагогічного колективу освітньої установи.

Завдання:

1. Удосконалення системи організаційно-адміністративного забезпечення, інформаційного супроводу управлінської діяльності на всіх рівнях через упровадження демократичних принципів державно-громадського управління.
2. Організація діяльності закладу, створення належних умов навчання та виховання молоді, розвитку здібностей здобувачів освіти.
3. Задоволення інтересів і духовних запитів здобувачів освіти, забезпечення всебічного розвитку особистості в процесі навчання й виховання шляхом упровадження нових освітніх технологій освітній процес, раціонального використання психолого-педагогічних ресурсів.
4. Проведення планомірного, цілеспрямованого контролю за ефективністю роботи педагогічного колективу з питань навчання через неперервне відстеження стану викладання навчальних дисциплін, проведення моніторингових досліджень рівня навчальних досягнень здобувачів освіти.
5. Організація участі батьків у життєдіяльності класних колективів та навчального закладу шляхом залучення їх до спільної діяльності з дітьми та вчителями, обміну досвідом виховання дітей у сім’ї.

Для реалізації поставлених нарисом мети й завдань Програма розвитку передбачає такі акценти:

* Стан ведення документації.
* Моніторинг стану викладання предметів.
* Моніторинг рівня навчальних досягнень учнів з предметів.
* Дотримання державних стандартів повної та базової середньої освіти.
* Державна підсумкова атестація.

Очікувані результати:

1. Повне використання умов, створених державою для функціонування освітньої установи: законів, постанов, нормативних вимог.
2. Делегування певної частини прав і повноважень адміністрації таким громадсько-державним структурам, як піклувальна рада закладу освіти, педагогічна рада, методичні об’єднання, учнівське самоврядування, забезпечення виборності й звітності управлінських структур.
3. Максимальне використання ініціативи вчителів, здобувачів освіти, батьків, широкої громадськості, створення умов для прояву їхніх творчих сил.
4. Установлення, функціонування і розвиток демократичних стосунків між керівниками, учителями, здобувачами освіти і батьками.
5. Встановлення оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, співпраці, співуправління й самоуправління.
6. Забезпечення чіткого розмежування повноважень учасників педагогічного процесу, дотримання дисципліни і порядку.

**Додаток Б**

***Проєкт «Професійне зростання педагога»***

Мета: підвищення професійної компетентності педагогічних кадрів, збереження та розвиток творчого потенціалу всього колективу.

Завдання:

1. Розвиток творчих можливостей педагогів шляхом упровадження інноваційних освітніх технологій, узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду.
2. Постійне підвищення кваліфікації вчителів через участь у міських педагогічних виставках, семінарах і конференціях, залучення до публікацій, науково-дослідницької та експериментальної діяльності.
3. Удосконалення роботи методичних об’єднань через організацію та проведення сучасного уроку й виховного заходу, вироблення інноваційного стилю діяльності.

Для реалізації поставлених нарисом мети й завдань Програма розвитку передбачає такі акценти:

• Діяльність кафедр учителів.

• Декади педагогічної майстерності вчителів.

• Педагогічні читання.

• Педагогічні виставки.

• Семінари, конференції, круглі столи, майстер-класи.

Очікувані результати:

• Створення атмосфери, яка сприяє постійному зростанню педагогічних компетенцій як молодих, так і досвідчених педагогів.

• Підвищення престижу професії педагога.

• Навчання педагогічних працівників ефективного використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

• Розвиток творчого потенціалу вчителя.

• Упровадження нових освітніх технологій в освітній процес.

Критерії оцінювання:

1. Підвищення рівня кваліфікації вчителя.
2. Самоосвітня діяльність педагогів.
3. Постійні публікації у видавництвах всеукраїнського рівня.
4. Забезпеченість висококваліфікованими кадрами.
5. Участь учителів у професійних конкурсах. Фінансування: бюджетні кошти.

**Додаток В**

***Проєкт «Якість навчання»***

Мета: висока якість освітнього процесу та пріоритетність освіти в системі всебічного розвитку особистості.

Завдання:

1. Удосконалення процесу навчання, спрямованого на розвиток особистості здобувача освіти, навчання його самостійно оволодівати новими завданнями, на формування функціональних, мотиваційних та соціальних компетентностей.
2. Запровадження індивідуально-диференційованого, особистісно- орієнтованого підходу до навчання.
3. Оцінювання результатів навчальних досягнень здобувачів освіти на базі позитивного принципу, що передусім передбачає врахування рівня їх досягнень, а не ступеня невдач.
4. Застосування інтерактивних технологій навчання й виховання в освітньому процесі.
5. Проведення вчителями закладу відкритих показових уроків з використанням сучасних технологій.
6. Вивчення нових освітніх технологій шляхом самоосвіти, участі в теоретичних семінарах, семінарах-практикумах тощо.

Для реалізації поставлених нарисом мети й завдань Програма розвитку передбачає такі акценти:

• Тижні наук.

• Моніторингові зрізи знань.

• Державна підсумкова атестація.

• Участь в олімпіадах, турнірах, конкурсах, змаганнях.

Очікувані результати:

• Поліпшення якості навчання.

• Формування інтересу учнівської молоді до знань, ціннісних пріоритетів та ціннісних орієнтацій до навчання.

• Сприяння розвитку наукових досліджень серед здобувачів освіти, самостійного опрацювання ними додаткових інформаційних джерел.

• Задоволення освітніх потреб та життєвих сподівань здобувачів освіти.

• Високий рівень готовності здобувачів освіти до різних видів підсумкового контролю.

Критерії оцінювання:

1. Уміння на практиці застосовувати засвоєні знання.
2. Успішне виконання учнями вимог Державного стандарту загальної середньої освіти.
3. Оптимальний розвиток пізнавальних здібностей здобувачів освіти. Фінансування: бюджетні та спонсорські кошти.

**Додаток Г**

***Проєкт «Життєтворення особистості»***

Мета: духовно багата й усебічно розвинена особистість.

Завдання:

1. Спрямування виховного простору на плекання дитини як суб'єкта власного життя й успіху, оволодіння нею життєвими компетентностями шляхом удосконалення позакласних видів діяльності.
2. Сприяння розвитку творчого потенціалу кожної дитини через реалізацію її нахилів і здібностей методом переконання її у власних творчих можливостях.
3. Створення комфортних умов міжособистісних відносин для самореалізації кожного здобувача освіти Залучення здобувачів освіти до позаурочної діяльності через організацію дозвілля вихованців.
4. Пропаганда здорового способу життя, вироблення в здобувачів освіти стійких навичок відмови від шкідливих звичок.
5. Залучення батьків до життєдіяльності класного співтовариства й закладу освіти через організацію спільної діяльності сім’ї та закладу освіти.

Для реалізації поставлених нарисом мети й завдань Програма розвитку передбачає такі акценти:

• «Я - патріот».

• «Ми - за здоровий спосіб життя».

• Тиждень безпеки дитини.

• «Спорт для всіх».

 Очікувані результати:

1. Формування цінностей навчально-пізнавальної діяльності в навчальному закладі шляхом залучення учнів до громадсько-корисної діяльності.
2. Сприяння нормалізації стосунків батьків із дітьми через залучення батьків до колективних справ у класних колективах.
3. Психолого-педагогічна просвіта батьків.
4. Організація та проведення класними керівниками годин спілкування з елементами тренінгу.
5. Реалізація творчих, фізичних здібностей здобувачів освіти шляхом залучення до роботи в гуртках та спортивних секціях.
6. Відвідування дітьми спортивних секцій, результативна участь у змаганнях.

Критерії оцінювання:

1. Набуття дітьми достатнього життєтворчого потенціалу.
2. Створення загального сприятливого психологічного клімату в класних колективах та закладу освіти, формування позитивних взаємин між дітьми.
3. Широке охоплення здобувачів освіти позаурочною діяльністю та її результативність.
4. Відсутність дітей у списку внутрішньошкільного обліку правопорушників.
5. Участь батьків у освітньому процесі закладу освіти, підвищення їхньої відповідальності за виховання своїх дітей. Фінансування: бюджетні та спонсорські кошти.

**Додаток Д**

***Проєкт «Учнівське самоврядування»***

Мета: розвиток та реалізація творчого потенціалу учнів у системі суспільно-громадської організації.

Завдання:

1. Формування організаторських здібностей особистості, її суспільно-громадського досвіду через залучення школярів до громадської діяльності.
2. Виховання ініціативності, активності, самостійності, відповідальності за доручену справу, за колектив, за друзів, принциповості.
3. Проведення змістовного дозвілля учнівської молоді, спортивних змагань, ігор, фестивалів, свят, природоохоронних акцій та операцій зі збереження шкільного майна, трудових десантів.
4. Випуск шкільної газети «Вісник закладу загальної середньої освіти».
5. Об’єднання дітей та підлітків для корисних, добрих, цікавих справ.

Для реалізації поставлених нарисом мети й завдань Програма розвитку передбачає такі акценти:

• Інформаційний центр.

• Центр навчання та дозвілля.

• Центр суспільно корисної діяльності.

• Центр спорту і здоров’я.

Очікувані результати:

1. Розвинені творчі здібності здобувачів освіти.
2. Дійове самоврядування в навчальному закладі та класних колективах.
3. Залучення більшості дітей та молоді до участі в організації життя закладу освіти.

Критерії оцінювання:

1. Висока активність здобувачів освіти у житті закладу освіти.
2. Підвищення рівня активності здобувачів освіти у класних колективах за результатами діагностування вихованців.
3. Співпраця органів учнівського самоврядування з педагогічною радою, батьківським активом класу, закладу освіти. Фінансування: спонсорські кошти й кошти благодійних фондів.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Виконала** студент(ка) |  |  |  |
| 2 курсу ЗМУ-81 групи |  |  | **Вікторія ПЕРВАК** |
| «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023р. | Підпис |  | Ініціали, прізвище |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Робота допущена до захисту:** |  |  |  |
| завідувач кафедри  |  |  |  |
| к.пед.н., доцент |  |  | **Світлана КУТОВА** |
| «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_2023\_ р. | Підпис |  | Ініціали, прізвище |