

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ
СТРАТЕГІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ
ГАЛУЗІ**

Колективна монографія

УДК 37.014:005.591](477)

А 43

Рецензенти:

Галус М. О. – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

Жорова І. Я. – доктор педагогічних наук, професор, перший проректор КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти»;

Сорока О. В. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри соціальної роботи і соціальної педагогіки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка.

Рекомендовано до друку вченою радою Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (протокол № 12 від 2 червня 2020 року).

А 43 **Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.**

ISBN 978-617-595-078-4

У монографії розкрито теоретичні і практичні аспекти проблеми управління закладами освіти в координатах стратегії модернізації освітньої галузі. Адресована науковцям, викладачам закладів вищої освіти, керівникам закладів освіти, студентам, усім, кого цікавлять проблеми менеджменту освіти, педагогіки і психології управління.

УДК 37.014:005.591](477)

ISBN 978-617-595-078-4

© ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020

© ФОП Осадца Ю.В., 2020

З М І С Т

Передмова	3
Розділ 1. РОЗВИТОК СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	5
Боднар О. С. СИСТЕМНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ У СТРУКТУРІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	5
Винничук О. Т. ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ.....	19
Горішна О. М. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПРАКТИЦІ ВРЯДУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ	31
Huzar O. ORGANISATIONAL CULTURE AT THE EDUCATION INSTITUTIONS LEVEL: RESEARCH ASPECT	46
Івасів О. В. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	57
Радченко О. Я. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК СКЛАДОВА ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	70
Удич З. І. РЕСУРСНИЙ АСПЕКТ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ З ІНКЛЮЗИВНОЮ ФОРМОЮ НАВЧАННЯ	83
Чайка В. М., Писарчук О. Т. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИДАКТИКО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УЧИТЕЛЯ В ПРОЦЕСІ ЙОГО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	97

Шульга І. М., Кікінежді О. М. РОЛЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У СТВОРЕННІ НЕДИСКРИМІНАЦІЙНОГО ШКІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	114
Розділ 2. СУЧАСНІ ТРЕНДИ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....	128
Андрійчук І. П. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТІВ У ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	128
Вихор С. Т. ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	143
Главацька О. Л. САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	160
Мешко Г. М., Мешко О. І. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АУТОПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛІВ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	178
Сорока О. В. ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ САМОПРЕЗЕНТАЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	194
Розділ 3. КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: НОВІ ВИМОГИ ТА ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ФУНКЦІЙ.....	207
Груць Г. М. УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ	207
Оверчук В. А. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА- АБ'ЮЗЕРА В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЗВО.....	222

Сеньовська Н. Л. ПРОФЕСІЙНА САМОРЕГУЛЯЦІЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	236
Темченко О. В. ІННОВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	249
Розділ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ЗАРУБІЖНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	263
Біницька К. М., Бучківська Г. В., Біницька О. П. ДОСВІД УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТАМИ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА	263
Nestajko I. КОМПЕТЕНЦЈЕ MENEDŻERA OŚWIATY (POLSKIE DOŚWIADCZENIE).....	276
Яцишина О. В., Головатюк І. Г. ВИКОРИСТАННЯ АРТ-ТЕРАПЕВТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В США.....	295

Темченко О. В.
*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри наукових основ управління,
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди, м. Харків
temchenko.o.v@gmail.com*

ІННОВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Модернізація освіти в Україні сьогодні, як ніколи, актуалізує проблему розвитку управлінської компетентності керівника освітнього закладу. Ефективного функціонування освітньої установи недостатньо для того, щоб бути конкурентоспроможною на ринку освітніх послуг.

Нові виклики суспільства вимагають від закладів освіти постійного розвитку. Одним із засобів чого є впровадження інновацій в систему роботи закладу освіти.

Упровадження інновацій в роботу освітнього закладу є вимогою суспільства. А, отже, керівник, який прагне до розвитку керованої ним освітньої установи, має розвивати власну інноваційну компетентність як одну зі складових професійної компетентності. Інноваційна компетентність фахівця вважається одним із провідних способів активізації суб'єктів діяльності всіх галузей.

Інноваційна компетентність є компонентом інноваційної культури керівника, про важливість розвитку якої свідчить, зокрема, той факт, що Комісією Євросоюзу підготовлений «План першочергових заходів щодо інновацій у Європі». У цьому документі розкриваються й основні підходи щодо формування інноваційної культури.

Що стосується розгляду цього питання в законодавчому полі України, то у Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні від 08 червня 2011 року № 3715-VI {зі змінами, внесеними згідно із Законом № 5460-VI від 16.10.2012, ВВР, 2014, №2-3, ст.41}» інноваційну культуру визначено як складову інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства загалом до сприйняття

і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах [14].

Таким чином, становиться зрозумілим, що питання розвитку інноваційної компетентності керівника як основного компонента його інноваційної культури є першочерговим завданням системи підготовки й перепідготовки керівників закладів освіти.

Зокрема, вивченням питань та аналізом проблем інноваційної культури як складової загальної культури займалися як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники: С. Биконя, В. Гусев, Т. Давіл, Дж. Епштейн, А. Ніколаєв, А. Постряков, Б. Санта, Г. Тернквіст, Р. Шелтон та інші.

Інноваційна культура досліджується науковцями з різних позицій: розвитку теорії економіки та менеджменту (І. Ансофф, О. Богорощ, Е. Шейн); постеконімічних і постіндустріальних тенденцій розвитку сучасного суспільства (О. Антипіна, Д. Белл, І. Гагауз, В. Іноземцев, А. Мазур, А. Чухно); соціологічних та психологічних аспектів інноватики (О. Єфросініна, А. Кальянов, В. Носков) тощо.

Останнім часом дослідження цієї проблеми активізувалось й у вітчизняній науці (О. Аматьєва, Н. Гавриш, О. Єфросініна, А. Кальянов, О. Козлова, Р. Миленкова, В. Носкова, М. Сова та інші).

Проте рівень розроблення аспектів проблеми формування інноваційної компетентності керівників шкіл у межах теорії і методики менеджменту освіти є недостатнім. Не сповна розкритими залишаються сутність, структура, функції, технології розвитку саме інноваційної компетентності керівника закладу освіти. Окрім того варто зазначити, що через різні погляди науковців на проблему в них немає однозначності.

Грунтовно, на нашу думку, дослідження означеної проблеми здійснено С. Завгороднім у дисертації «Розвиток у керівників загальноосвітніх навчальних закладів інноваційної компетентності у системі післядипломної освіти» [6]. Про особливості формування інноваційної компетентності магістрантів спеціальності «Управління навчальним закладом», що пов'язані зі створенням відповідних умов, а саме: високим рівнем мотивації, наявністю в навчальному плані закладу вищої освіти дисципліни «Інноваційний менеджмент», застосуванням особистісно орієнтованого підходу до студентів з урахуванням їхнього рівня підготовленості, попереднього інноваційного досвіду, пізнавальних інтересів і ставленням до новацій, йдеться в статті О. Мармази [11].

Метою нашого дослідження є аналіз теоретичних джерел, у яких у взаємозв'язку розкриваються аспекти інноваційної компетентності та

інноваційної культури керівника як важливого чинника розвитку закладу освіти.

Інновації сьогодні є основою розвитку закладів освіти, а їхнє впровадження в систему роботи освітніх закладів вимагають від керівників іншого, більш високого рівня професійної культури. Зокрема, це стосується знань, умінь, навичок, інтересів, цінностей у сфері педагогічної й управлінської інноватики.

Як слушно зазначає С. Чирковська, проведені групою науковців ще в 2011 році дослідження інноваційної поведінки керівників закладів освіти довели, що їх інноваційна діяльність обумовлюється різноманітними мотивами (зокрема, це особистісно-професійні потреби, накопичений професійний досвід, досвід підлеглих та колег-керівників, нові наукові знання, нереалізований особистий потенціал, певні невдачі в професійній діяльності, невідповідність роботи закладу освіти сучасним вимогам, нові законодавчі акти в освіті, демографічні зміни, невідповідність між реальною діяльністю та уявленнями про неї тощо). Лише третина керівників закладів освіти використовує досвід педагогічного персоналу та колег-керівників в інноваційній діяльності, приблизно у такої ж кількості з'являються нові управлінські рішення як результат інновацій [17]. Окрім того, авторка зазначає, що лише п'ята частина опитаних керівників використовує інновації в управлінні закладом освіти.

Загалом керівники прагнуть до засвоєння нового досвіду, нових технологій, нових алгоритмів діяльності, але через брак сучасних наукових знань у сфері управління освітою, небажання змішувати стиль управління й стиль спілкування з педагогічним персоналом ситуація з впровадженням інновацій в діяльність керованих ними об'єктів та й управління ними залишається мало зміненою.

Проведене нами серед керівників закладів освіти та їхніх заступників-студентів магістратури з управління навчальним закладом Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди опитування щодо використання ними інновацій в управлінській діяльності та впровадження інновацій у керованих ними закладах освіти (2018-2019 н.р.) також засвідчило, що лише незначний відсоток респондентів вмотивовані на таку діяльність, усвідомлюють її необхідність, переконані, що за інноваційними підходами в управлінні закладом освіти майбутнє. Серед опитаних (30 респондентів) тільки приблизно 40% мають достатній рівень готовності до здійснення

інноваційної діяльності (вимірювання проводилось на основі діагностичних методик, наведених у навчально-методичному посібнику О. Мармази [10] як самооцінка). Як бачимо, майже за десятиліття ситуація змінилась дуже мало. І навіть інноваційні керівники закладів освіти орієнтовані більшою мірою на підвищення професійної майстерності педагогів і меншою – на вироблення власних професійно важливих якостей. Причину такого стану вбачаємо в необхідності розвитку інноваційної культури керівників та, зокрема, інноваційної компетентності як компонента цієї культури.

Компетентність визначається в наукових джерелах як можливість особистості щодо виконання певної діяльності. Її видами є побутова, професійна тощо. Перехід до компетентнісного підходу в підготовці фахівців визначається Н. Король як переорієнтація з процесу на результат у діяльнісному вимірі, у зміщенні акценту з накопичування нормативно визначених знань, умінь і навичок на формування й розвиток здатності практично діяти, застосовувати досвід успішних дій у конкретних ситуаціях [8].

Інноваційна компетентність суб'єкта, за В. Поздняковим, характеризується не менш як двома складовими:

– інноваційним баченням основних одиниць, що прийняті у цій сфері діяльності;

– здатністю до продуктивної відповідно до мети зміни елементів інноваційної діяльності та об'єкта загалом [13].

Залежно від спрямованості інноваційної діяльності інноваційна компетентність проявляється як співвідношення конкретних компетенцій, необхідних для досягнення мети в роботі з перетворюваним або новим об'єктом.

Окрім того В. Поздняков [13] зазначає, що суб'єкт інноваційної діяльності повинен мати особливе сприйняття власне інновації, здатність бачити нове у відносно сталому, здатність запропонувати принципово нове вирішення проблеми.

Як вважають О. Євдокімова та Н. Алексеєнко [5], інноваційна компетентність фахівця є тією обов'язковою компетенцією, без наявності якої унеможливується ефективне виконання професійної діяльності особистістю, оскільки потребує від неї готовності до змін у зв'язку з постійними нововведеннями та модернізаціями, що відбуваються в суспільстві.

І. Борис [1] визначає інноваційну компетентність як якісний показник готовності кадрових ресурсів (на прикладі спеціалістів бібліотек) до

перетворення, і, яка підтримується особистісною активністю фахівця та умовами організаційної культури.

Зміст інноваційної компетентності вчителя І. Дичківська [4] розкриває через інтегрування мотивів, знань, умінь, навичок, особистісних якостей педагога, що забезпечують ефективність використання нових педагогічних технологій у роботі, Л. Петриченко [12] розширює це визначення, вважаючи, що всі компоненти інноваційної компетентності мають забезпечувати здійснення педагогом усіх етапів інноваційної діяльності.

Як інтегральну характеристику, яка охоплює здатності з розроблення, освоєння та втілення інновацій в практику діяльності (зокрема, інженерно-педагогічної), що ґрунтуються на відповідних знаннях та вміннях фахівця, через сформованість необхідних особистісних якостей та досвіду, розглядає інноваційну компетентність Л. Штефан [18].

Л. Ващенко, вивчаючи питання управління інноваційними процесами в системі освіти, визначає інноваційну компетентність як здатність до генерації ідей, їхнього втілення, аналізу моніторингових даних і продукування педагогічних інновацій, оприлюднення результатів, а також забезпечення умов для реалізації нових ідей у системі освіти [2].

Досліджуючи проблему принципів і закономірностей формування інноваційної компетентності майбутніх учителів початкової школи, Н. Калюжка включає до неї систему мотивів, знань, умінь навичок, особистісних якостей спеціаліста (педагога), що забезпечує здійснення ним усіх етапів інноваційної професійної діяльності, починаючи від моделювання та прогнозування, закінчуючи впровадженням інновації [7].

Як бачимо, єдиного погляду у науковців щодо визначення інноваційної компетентності фахівця немає. Проте, незважаючи на певні відмінності, зазначимо й те спільне, що їх об'єднує. А ним є спрямованість знань, умінь, навичок, мотивів діяльності фахівця на здійснення саме інноваційної діяльності.

Далі про те, що стосується інноваційної компетентності саме керівника і керівника закладу освіти, зокрема.

Стандартом вищої освіти України щодо компетентностей, які мають бути сформовані у випускника закладу вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент» визначені такі: інтегральні, загальні та спеціальні [15]. При цьому інтегральні компетентності охоплюють здатність розв'язувати складні задачі й проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Отже, інноваційна компетентність є у складі інтегральної і, як вважає О. Мармаза [11], дає змогу вирішувати проблеми вдосконалення змісту й методів професійної діяльності, підвищувати якість результатів через формування нової світоглядної позиції та застосування ефективних технологій трансформації інформації

У дослідженні С. Завгороднього інноваційна компетентність керівника загальноосвітнього закладу розглядається як інтегральна особистісна характеристика, що визначає здатність до розроблення, освоєння та втілення інновацій у діяльності освітніх закладів, ґрунтується на відповідних знаннях, уміннях, особистісних якостях і наявності управлінського досвіду та сприяє особистісно-професійному розвитку керівника, дає змогу успішно освоювати і застосовувати педагогічні інновації, генерувати й творчо перетворювати нововведення в процесі організації колективної педагогічної діяльності [6].

Ще один цікавий, на нашу думку, підхід до розуміння поняття «інноваційна компетентність керівника закладу освіти» знаходимо в дослідженні Л. Кошечкової. Науковець включає в нього професійну підготовленість до управління інноваційною діяльністю, професійну придатність до управління інноваційною діяльністю, професійний досвід та ефективність управління освітнім закладом, що розвивається [9]. У такому аспекті мова йде не стільки про наявність у керівника закладу освіти самс знань про педагогічну та управлінську інноватику, скільки про вміння застосовувати ці знання в практичній діяльності керівника.

Відтак, складність феномену інноваційної компетентності керівника закладу освіти спричиняє наявність різних підходів до розуміння його сутності.

Існує розмаїття поглядів і підходів науковців щодо структури інноваційної компетентності. Л. Штефан, наприклад, переконливо доводить, що компетентність є результатом інтеграції окремих компетенцій, що в них вона деталізується й конкретизується, а, відтак, структура більш широкого поняття повторюється в структурі більш вузького. Виходячи з цього, авторка виокремлює такі компетенції інноваційної компетентності інженера-педагога, які, своєю чергою, розкриваються нею через зміст установчого, когнітивного, операційного та особистісного компонентів:

- аксіологічно-мотиваційна;
- процесуально-діяльнісна;
- дослідницько-рефлексивна;

- валеологічна;
- творча;
- організаційно-впроваджувальна [18].

Л. Кошечкова розшифровує дане нею визначення інноваційної компетентності керівника (сільської середньої загальноосвітньої школи, зокрема) через зміст структурних компонентів, а саме:

- професійна підготовленість до управління інноваційною діяльністю вміщує дослідницькі знання, вміння, навички;

- професійна придатність до управління інноваційною діяльністю розкривається через мотиви, професійно значущі якості особистості керівника, його індивідуально-психологічні особливості;

- професійний досвід та ефективність управління освітнім закладом, що розвивається, охоплюють такі критерії, як якість та результативність діяльності керівника [9].

С. Завгородній виокремлює чотири компоненти в структурі інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, а саме:

- аксіологічно-мотиваційний;
- теоретико-змістовий;
- процесуально-діяльнісний;
- дослідницько-рефлексивний.

Перший з них (аксіологічно-мотиваційний) є характеристикою спрямованості керівника закладу освіти на освоєння і впровадження педагогічних інновацій, інтересу до теоретичних проблем, наукових досліджень і практичної діяльності в сфері інновацій, потреби і прагнення до професійного саморозвитку в галузі педагогічної інноватики.

Другий (теоретико-змістовий) проявляється в обізнаності з педагогічною інноватикою, володінні теоретичними, практичними і методичними знаннями, основними поняттями, категоріями і закономірностями в галузі інноваційної діяльності.

Третій (процесуально-діяльнісний) охоплює діагностичні, проектувальні, конструктивні, комунікативні та організаторські вміння, що необхідні для здійснення інноваційної діяльності в закладі освіти.

Дослідницько-рефлексивний компонент забезпечує саморегуляцію інноваційної діяльності та характеризується сформованістю здатності до аналізу й оцінювання педагогічних нововведень, усвідомлення причин успіхів і невдач, усунення неефективних способів діяльності [6].

Найбільш системно, на нашу думку, проблему формування інноваційної компетентності керівника закладу освіти досліджено О. Мармазою. Виходячи з положення про те, що інноваційна компетентність є вимогою часу, й спираючись на ключові положення теорії діяльності людини та, власне, інноваційної діяльності, науковець виокремлює в структурі інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти особистісний, когнітивний та діяльнісний компоненти, зміст яких розкрито нею у відповідній статті [11] і подано нами в таблиці 1.

Таблиця 1

**Структура інноваційної компетентності керівника закладу освіти
(за О. Мармазою) [11]**

Критерій інноваційної компетентності керівника закладу освіти	Показники критерію
Особистісний	<p>мотиваційно-творча спрямованість (бажання працювати з педагогами-інноваторами, бажання застосовувати освітні інновації та брати участь у інноваційних проєктах різного рівня, бути готовим відстоювати управлінське рішення щодо застосування освітніх інновацій);</p> <p>творчий потенціал (вміння моделювати соціальні системи, здатність висувати оригінальні, нестандартні рішення, уміння генерувати висунуті ідеї та думки, здійснювати експериментально-пошукову діяльність);</p> <p>світогляд керівника (поінформованість про досягнення розвитку різних наукових галузей; користування послугами бібліотек, відвідування театрів, музеїв, виставок; наукове світосприйняття);</p> <p>морально-правовий аспект (моральні норми поведінки, чесність, порядність, схильність до ризику та випробовувань, дотримання законодавчих норм щодо інноваційної діяльності, працелюбність);</p> <p>комунікативність (уміння тактовно поводитись у будь-яких ситуаціях, поважне ставлення до оточуючих та їхніх думок, уміння швидко знаходити спільну розмову, інтереси, використання комп'ютерної техніки для ефективного спілкування на відстані);</p> <p>самоорганізація (діловитість, оперативність, рефлексивність, постійне самовдосконалення, упевненість у своїх діях, цілеспрямованість, презентабельність).</p>

Когнітивний	<p>системність знань з педагогіки (усвідомлення цілісності педагогічного процесу, законів і закономірностей розвитку; наукові засади організації навчально-виховного процесу, розуміння в ньому ключової ролі педагога, застосування в педагогічній діяльності індивідуального підходу, гуманістичних технологій);</p> <p>системність знань з психології (усебічність знань про особистість та її розвиток, застосування психологічних знань для організації освітнього процесу, усвідомлення ролі психології в педагогіці й управлінні, систематичного проведення психолого-педагогічних спостережень і досліджень);</p> <p>системність знань із менеджменту (усвідомлення еволюції законів розвитку менеджменту, організації управління на наукових засадах, концептуальності в управлінні, запровадження сучасних технологій організації управлінської діяльності, постійна актуальність підвищення компетентності керівника);</p> <p>системність знань з освітньої інноватики (знання та вільне оперування поняттями педагогічної інноватики, дотримання наукових засад управління інноваційними процесами, відстеження розвитку освітніх інновацій і формування оновленого банку даних про них, створення умов для формування інноваційного середовища в освітньому закладі).</p>
Діяльнісний	<p>мотивація персоналу (бажання ініціювати й підтримувати освітні інновації, здатність визначати провідні мотиви діяльності людини та розробити дієву систему стимулювання);</p> <p>аналітико-прогностична функція управління (вміння глибоко аналізувати стан освітньої системи й визначити проблеми, здатність відстежувати тенденції та закономірності розвитку, вміння виявляти перспективи й прогнозувати зміни, вміння розробити цільовий проєкт);</p> <p>організаційно-координаційна функція (вміння впорядкувати й узгодити діяльність людей, здатність розподілити обов'язки, визначити відповідальність і права, вміння забезпечити ресурсами будь-які плани та програми діяльності, вміння своєчасно запобігати відхиленню від стандартів і норм);</p> <p>контрольно-оцінна діяльність (уміння провести моніторинг, реалізувати експертну процедуру, визначити критерії та показники оцінки діяльності людей і встановити якість виконаної роботи, здатність своєчасно запобігти відхиленню від запланованого);</p> <p>володіння засобами інноваційного менеджменту (уміння здійснити маркетинг інновацій, впровадити технологію бенчмаркінгу й реалізувати бренд-стратегію, вміння організувати процедуру фрондування інноваційного ринку та реалізувати процедуру дифузії інновацій).</p>

Такий підхід до розкриття структури інноваційної компетентності керівника закладу освіти уможливило визначення її рівня.

У наукових джерелах знаходимо характеристики початкового (інтуїтивного), низького (репродуктивного), середнього (пошукового), високого (творчого) рівнів інноваційної компетентності [6].

Та, як би не називались рівні, головним, на наш погляд, є правильність підібраних для їхнього визначення діагностичних методик. Зокрема, це стосується встановлення рівня готовності керівника до здійснення інноваційної діяльності, стану інноваційної діяльності в закладі освіти, стану впровадження інновацій в закладі освіти, стану управління інноваційними процесами, стану інноваційного середовища в освітньому закладі тощо.

На сьогоднішній день такі методики частково розроблені В. Григорашем («Готовність керівника до інноваційної діяльності», «Управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі», «Інноваційна діяльність у навчальному закладі») [3], Л. Ващенко («Стан розвитку інноваційного середовища закладу освіти») [2], О. Мармазою («Кваліметрична модель оцінки інноваційної компетентності керівника») [10] тощо. Але прогрес не зупиняється, з'являються нові показники для аналізу. Які саме методи й методики використати в кожному конкретному випадку має вибирати експерт та й сам керівник закладу освіти.

Наше дослідження було б неповним без визначення чинників впливу на розвиток інноваційної компетентності керівника закладу освіти.

Зрозуміло, що тут доцільно розглядати як внутрішні, так і зовнішні чинники.

До перших ми відносимо щире прагнення керівників закладів освіти до постійного самовдосконалення в професійній діяльності, їх бажання розвиватися самим і спрямовувати до саморозвитку підлеглих. Це дасть можливість мотивовано долати антиінноваційні бар'єри, підвищувати культуру управління закладом освіти, ефективно впроваджувати інновації, вибираючи їх під проблему саме освітнього закладу.

Стосовно зовнішніх чинників, то О. Мармаза одним з них називає організацію навчання на курсах підвищення кваліфікації управлінських кадрів на засадах особистісно орієнтованого підходу з урахуванням рівня підготовленості керівників закладів освіти, попереднього інноваційного досвіду, пізнавального досвіду й ставленням до інновацій [11].

С. Завгородній вважає, що ключовими зовнішніми чинниками розвитку інноваційної компетентності керівника є створення певних педагогічних умов, а саме:

- здійснення педагогічного супроводу як особливого виду взаємодії, спрямованого на сприяння особистісно-професійному розвитку керівників закладів освіти шляхом врахування їх освітніх потреб та індивідуального досвіду;

- надання оперативної адресної методичної допомоги у вирішенні професійних проблем, залучення керівників до різних форм інноваційної діяльності;

- організація освітнього процесу на засадах модульної технології, що передбачає блоково-модульне структурування навчальної інформації та індивідуалізацію траєкторії її засвоєння;

- володіння викладачами закладів післядипломної освіти інноваційною компетентністю, що виявляється в здатності здійснювати свою професійну діяльність в інноваційному режимі [6].

Отже, підвищення рівня інноваційної компетентності керівника закладу освіти у будь-якому разі пов'язане з навчанням. А, відтак, його організаторам не можна забувати про те, що тут маємо справу з дорослими учнями. У зв'язку з цим основною характеристикою навчання стає процес самостійного визначення керівниками закладів освіти параметрів отримання і пошуку знань, умінь, навичок і необхідних їм якостей.

Організуючи навчання, необхідно спиратися на наявний у керівників життєвий та професійний досвід, використовувати такі форми занять, як: експерименти, дискусії, вирішення конкретних завдань тощо.

Основою організації процесу навчання керівників має бути індивідуалізація навчання на основі індивідуальної програми розвитку інноваційної компетентності. А побудову такої програми доцільно починати з діагностики наявного рівня інноваційної компетентності керівника, з'ясування його потреб у навчанні.

Оскільки дорослі учні хочуть отримати здатність застосувати набуті ними знання та навички та вже сьогодні, щоб стати більш компетентними у вирішенні будь-яких проблем, відповідно і курс навчання має будуватися на основі розвитку певних аспектів компетенції учнів і орієнтуватися на рішення їхніх конкретних професійних завдань. Тому навчання має вибудовуватися за міждисциплінарними модулями.

Відтак, система післядипломної освіти, курсів підвищення кваліфікації має бути спрямованою на:

- заохочення й підтримку прагнення керівників до навчання, до саморозвитку;
- визначення цілей і розроблення програми навчання відповідно до інтересів слухачів;
- створення сприятливих умови для індивідуалізації навчання;
- активне використання в навчанні особистого досвіду керівників, надавати допомогу в його аналізі;
- врахування різних професійних, соціальних, побутових та тимчасових чинників, які можуть вплинути на успішність навчання [16].

Таким чином, інноваційна компетентність керівника закладу освіти спрямовується на розвиток творчих здібностей, бачення нових шляхів розв'язання проблем, відкриття нових можливостей.

Відчуття нового є результатом постійних змін, постійного розвитку, покращення способів розв'язання старих, стандартних завдань, бажання змінити ситуацію, позбутися від стереотипів мислення, сформулювати інноваційні цілі власного розвитку та розвитку керованого об'єкта й відішукувати оптимальні шляхи їх досягнення.

І, насамкінець, зауважимо, що проведений нами аналіз проблеми розвитку інноваційної компетентності керівника, не є вичерпним. Змінюються часи, змінюються вимоги суспільства до освіти, до особистості керівника закладу освіти, незмінним є лише шире прагнення українців до розвитку. Відтак, на кожному новому етапі розвитку суспільства і, відповідно, освітньої сфери будуть виникати нові вимоги до особистості керівника, його інноваційної компетентності й культури, створюватись нові умови для їхнього розвитку.

Подальші перспективи дослідження вбачаємо в розробленні діагностичного інструментарію для вивчення рівнів сформованості інноваційної компетентності керівника закладу освіти, створенні моделі й технології формування інноваційної компетентності керівника освітнього закладу в умовах післядипломної освіти.

Список використаних джерел

1. Борис И.В. Инновационная компетентность библиотечных кадров: сущность, назначение, методика формирования. Хабаровск: ХГИК, 2015. 109 с.
2. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами. *Директор школи*. 2007. № 23–24 (455–456). С. 3–61.

3. Григораш В.В. Організація діяльності керівника школи. Харків: Основа, 2011. 224 с.
4. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології. Київ : Академвидав, 2004. 352 с.
5. Євдокімова О.О., Алексєєнко Н.В. Інноваційна компетентність як професійно важлива риса сучасного фахівця. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2445>
6. Завгородній С.П. Розвиток у керівників загальноосвітніх навчальних закладів інноваційної компетентності у системі післядипломної освіти : автореф. дис. ... канд. педаг. наук: 13.00.04 / Вінницьк. держ. педагог. ун-т імені Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2017. 21 с. URL: https://vspu.edu.ua/science/dis/des_17_1.pdf (дата звернення: 24.04.2020).
7. Калюжка Н.С. Закономірності та принципи формування інноваційної компетентності майбутніх учителів початкової школи. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2016. № 2 (56). С. 270–277. URL: <https://repository.sspu.sumy.ua/bitstream/123456789/893/1/Zakonomirnosti%20ta%20pryntsyry%20formuvannia.pdf> (дата звернення: 24.04.2020).
8. Король Н.І. Компетентісно-орієнтований підхід як інноваційна стратегія в освітньому середовищі України в контексті Болонського процесу. *Розвиток міжнародного співробітництва в галузі освіти у контексті Болонського процесу*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Ялта, 5-7 берез. 2009 р.). Ялта: РВНЗ КГУ, 2009. Ч. 1. С. 124–127.
9. Кочешкова Л.О. Развитие инновационной компетентности руководителя сельской средней общеобразовательной школы: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13. 00. 01 / Ярослав. гос. пед. ун-т им. К. Д. Ушинского. Ярославль, 2007. 20 с.
10. Мармаза О.І. Інноваційний менеджмент. Харків : Планета-принт. 2016. 197 с.
11. Мармаза О.І. Формування інноваційної компетентності керівника навчального закладу в процесі магістерської підготовки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. № 1 (35). С. 443–452. URL: [file:///D:/user/downloads/pednauk_2014_1_55%20\(1\).pdf](file:///D:/user/downloads/pednauk_2014_1_55%20(1).pdf) (дата звернення: 24.04.2020).
12. Петриченко Л.О. Концептуальні підходи до формування готовності майбутнього вчителя до інноваційної діяльності. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2008. № 8. С. 131–142.
13. Позняков В.В. Инновационная компетентность управленческих кадров: основные приоритеты формирования. *Инновации и подготовка научных кадров высшей квалификации в Республике Беларусь и за рубежом*: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 2008 г.). Минск: БелИСА, 2008. 316 с.

14. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 року № 3715-VI. *Законодавство України*: база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 24.04.2020).
15. Стандарт вищої освіти України: затв. Наказом Міністерства освіти і науки України 10. 07. 2019 р. № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> (дата звернення: 24.04.2020).
16. Темченко О.В. Організація навчання дорослих у системі післядипломної освіти. *Андрагогічні засади освіти дорослих: теорія й інноваційна практика*: матеріали методол. семін. Харків: Планета-принт, 2018. С. 48–59
17. Чирковская ЕГ. Особенности проявления инновационной компетентности руководителя образовательного учреждения. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proyavleniya-innovatsionnoy-kompetentnosti-rukovoditelya-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya/vicwer> (дата звернення: 24.04.2020).
18. Штефан Л.В. Інноваційна компетентність інженера-педагога. URL: <http://www.stationline.org.ua/pedagog/104/18550-innovacijna-kompetentnist-inzhenera-pedagoga.html> (дата звернення: 24.04.2020).