
МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕОРІЯ ПЕДАГОГІКИ

УДК 005.591.6:37.014.62-047.22

DOI 10.31654/2663-4902-2026-PP-1-10-21

Новгородська Ю. Г.

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, початкової освіти,
психології та менеджменту
Ніжинського державного університету
імені Миколи Гоголя
novhorodska.yh@ndu.edu.ua
orcid.org/0009-0000-8273-9738

**ІННОВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА
ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності та структури інноваційної компетентності як необхідної професійної якості керівника для здійснення інноваційної управлінської діяльності. Адже в умовах сучасної реформи освітньої системи, що охоплює модернізацію змісту, структури та форм організації навчання, роль керівника значно зростає. Він виступає не лише адміністратором, а й стратегом, новатором і лідером, здатним створювати ефективне освітнє середовище, адаптоване до викликів часу. Методологічну основу дослідження становлять теоретичний аналіз і синтез наукових джерел, контент-аналіз сучасних педагогічних праць, структурно-системний підхід до визначення компонентів інноваційної компетентності. виокремлення особливостей інноваційної управлінської діяльності, яка визначає вплив керівника на освітню організацію та спрямовує її на безперервний розвиток. Інноваційна діяльність менеджера проявляється через сукупність специфічних управлінських принципів, функцій і технологій, застосування яких сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу закладу освіти. У результаті дослідження встановлено, що інноваційна компетентність є багатограним явищем, яке включає професійні знання, практичні навички, ціннісні орієнтації, мотивацію та психологічні характеристики, необхідні для успішного управління інноваційними процесами в закладі освіти. Розглянуто позиції вітчизняних дослідників щодо основних компонентів інноваційної компетентності, зокрема професійних знань, управлінських навичок, особистісних якостей, ціннісних орієнтацій і мотиваційних чинників. Проведений аналіз дозволяє виділити ключові складові інноваційної компетентності керівника, що забезпечують здатність ефективно планувати, організовувати та впроваджувати інноваційні процеси в освітньому закладі, а також адаптувати діяльність організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропоновані теоретичні положення можуть бути використані викладачами закладів вищої освіти, в системі післядипломної освіти педагогічних кадрів в аспекті вдосконалення професійної підготовки менеджерів освітньої сфери.

Ключові слова: керівник, заклад освіти, інноваційна діяльність, інноваційна управлінська діяльність, інноваційна компетентність керівника, структура інноваційної компетентності.

Постановка проблеми. На сьогодні більшість керівників закладів освіти володіють вищою педагогічною освітою, проте її наявність не забезпечує належного рівня сформованості управлінської компетентності. Зважаючи на це особливої значущості набуває проблема її вдосконалення, що зумовлено потребою переходу в управлінській практиці до компетентнісного підходу, орієнтованого на особистісне зростання фахівця та розвиток управлінського компонента його професійної компетентності. Водночас ефективність управління розвитком закладу освіти безпосередньо визначається рівнем готовності керівника до запровадження освітніх інновацій у діяльність установи. Тому провідною метою управління закладом освіти постає створення та розвиток інноваційного освітнього середовища, тоді як зміст управлінської діяльності трансформується у напрямі виконання нових функцій і розширення спектра професійних обов'язків керівника. Зокрема, це передбачає здійснення моделювання й прогнозування розвитку закладу освіти, упровадження маркетингу освітніх послуг та організацію консультаційної діяльності в онлайн-форматі. Водночас актуалізується застосування сучасних методів управління, серед яких технічне опрацювання інформації, використання економічних розрахунків і технологізація управлінських процесів загалом. Нові підходи до управління також зумовлюють упровадження гнучких форм організації управлінської діяльності, що базуються на поєднанні та варіативності колегіальних і колективних органів управління.

Жодна освітня реформа не може бути повноцінно та результативно реалізована за відсутності в керівників закладів освіти здатності до генерування, наукового осмислення та практичного впровадження нових, перспективних управлінських ідей і освітніх інновацій. Вирішальне значення в цьому процесі має готовність керівника до цілеспрямованого використання інноваційних технологій менеджменту, які забезпечують модернізацію управлінських процесів, підвищення їх ефективності та адаптивності до сучасних соціально-економічних викликів. Саме інноваційно орієнтоване управління створює умови для сталого розвитку закладу освіти, підвищення якості освітніх послуг та ефективної реалізації стратегічних завдань освітньої політики і вимагає від керівника належного рівня сформованості інноваційної компетентності як інтегративної професійної якості. Саме вона забезпечує здатність керівника ініціювати, проєктувати, організувати та супроводжувати інноваційні процеси, здійснювати аналіз їх результативності та коригувати стратегію розвитку закладу відповідно до сучасних освітніх тенденцій. Інноваційна компетентність охоплює систему знань про інноваційні підходи й технології, управлінські вміння щодо їх упровадження, а також готовність до змін, креативність і стратегічне мислення. Від рівня її сформованості залежить ефективність інноваційного розвитку закладу освіти та його здатність функціонувати в умовах динамічних соціально-економічних трансформацій.

Актуальність останніх досліджень і публікацій. Проблема формування та розвитку інноваційної компетентності керівників закладів освіти набула широкого висвітлення як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових дослідженнях. Зокрема, у працях В. Андрущенка, В. Кременя, С. Сисоєвої інноваційний розвиток освіти розглядається як стратегічний напрям модернізації освітньої системи, що зумовлює підвищення вимог до управлінської діяльності керівників закладів освіти. Питання професійної та управлінської компетентності керівника ґрунтовно досліджували Л. Даниленко, Т. Сорочан, О. Мармаза, які акцентують увагу на інтегративному характері управлінської компетентності та її інноваційній складовій.

Аспекти управління інноваційною діяльністю та впровадження освітніх інновацій розкрито в наукових працях І. Дичківської, О. Пометун, Н. Ничкало, де інноваційна

компетентність трактується як здатність керівника ініціювати, реалізовувати та оцінювати результативність нововведень в освітньому процесі. У дослідженнях В. Маслова, Г. Єльнікової, Л. Калініної підкреслюється, що саме сформованість інноваційної компетентності керівника є провідним чинником ефективного управління змінами та розвитку інноваційного освітнього середовища закладу освіти.

Значний внесок у дослідження проблеми інноваційної компетентності менеджерів освітньої сфери зробили й зарубіжні науковці. Так, у працях М. Фуллана (M. Fullan) інноваційна компетентність керівника розглядається крізь призму лідерства змін і здатності управляти складними трансформаційними процесами в освіті. П. Друкер (P. Drucker) акцентує увагу на інноваційному мисленні як ключовій управлінській якості сучасного керівника. У дослідженнях К. Левіна (K. Lewin), А. Харгрівза (A. Hargreaves), К. Робінсона (K. Robinson) підкреслюється значення креативності, готовності до змін і стратегічного бачення в управлінні інноваційним розвитком освітніх організацій.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, проблема інноваційної компетентності керівників закладів освіти залишається актуальною та потребує подальшого комплексного вивчення, зокрема щодо уточнення її структури, критеріїв сформованості та педагогічних умов розвитку в системі неперервної професійної освіти.

Мета статті: теоретично обґрунтувати інноваційну компетентність керівника закладу освіти в контексті модернізації управлінської діяльності, проаналізувати підходи сучасних науковців до інтерпретації цього феномену та його структури.

Виклад основного матеріалу. Процес інноваційного управління передбачає систематичний пошук, наукове обґрунтування, розробку та впровадження інновацій у сферу управління закладами освіти. Він характеризується вмотивованістю, цілеспрямованістю і зосереджується на регулюванні та координації змін з метою забезпечення динамічної рівноваги закладу освіти та його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Інноваційне управління не обмежується окремими нововведеннями, а передбачає комплексну трансформацію управлінських процесів, структур і механізмів взаємодії в межах освітньої організації

Управлінська діяльність набуває справжньої інноваційної природи тоді, коли вона виходить за межі особистих ідей, рішень та дій окремого керівника і проявляється у колективній діяльності всього трудового колективу, стаючи здатністю поширювати та транслювати набуті управлінські практики. Реалізація інноваційного управління може базуватися на двох ключових підходах: реактивному та проактивному (превентивному), що визначають стратегію і характер управлінських дій у процесі впровадження новацій.

Реактивний підхід передбачає реагування на події з метою адаптації до змін та послаблення їхніх наслідків. Він характеризується часовими рамками, коли внутрішні зміни в закладі відбуваються лише у відповідь на зовнішні впливи. У цьому випадку інновації в управлінні, нестандартні управлінські рішення та технології найчастіше застосовуються у межах оперативного управління. Водночас основним ризиком такого підходу є можливість втрати часу, що може призвести до зниження конкурентоспроможності закладу освіти.

Проактивний (превентивний) підхід забезпечує спроможність спрогнозувати події у зовнішньому середовищі, передувати їм та самостійно ініціювати конкретні зміни, які впливають на розвиток закладу освіти та його конкурентоспроможність. Такий підхід сприяє ефективному управлінню змінами, підвищенню адаптивності організації та зміцненню її конкурентних позицій.

Інноваційне управління закладом освіти передбачає спрямування зусиль керівника на координування діяльності усіх суб'єктів педагогічного процесу, створення сприятливих умов для їх плідної співпраці щодо реалізації місії та стратегії розвитку

освітньої установи. З огляду на це, ряд науковців виокремлює ключові завдання інноваційної діяльності керівника закладу освіти:

1. Гарантування якості освіти згідно принципів інноваційності, технологічності, систематичності та системності.

2. Моніторинг втілення стратегії розвитку закладу освіти з урахуванням кількісних і якісних показників.

3. Надання умов для підготовки та перепідготовки педагогічних працівників, які спроможні якісно налагодити освітній процес та гарантувати реалізацію освітніх програм.

4. Забезпечення сприятливих та безпечних умов, які стимулюють розвиток і самореалізацію усіх учасників освітнього процесу [12].

Розв'язання визначених завдань може здійснюватися наступними шляхами:

– застосування інноваційних освітніх технологій та сучасних підходів в адміністративній та управлінській діяльності;

– гарантування комфортного мікроклімату, що сприяє повноцінній реалізації творчого потенціалу суб'єктів освітнього процесу;

– підвищення професійного рівня педагогічних працівників шляхом неформальної та інформальної освіти;

– сприяння ініціативності суб'єктів освітнього процесу, створення умов для виявлення їхнього професійного потенціалу.

– спонукання учасників освітнього процесу до креативності та активної участі в інноваційній діяльності [12].

Ефективність інноваційного управління освітньою організацією обумовлюється рядом факторів. До ключових зовнішніх чинників належать зміни економічної ситуації, в якій функціонує заклад, а також науково-технічний прогрес, що зумовлює появу нових розробок та досліджень. Серед внутрішніх умов діяльності закладу слід виділити: фінансові та кадрові ресурси; організаційну культуру, яка включає традиції та усталені практики; систему цінностей; а також індивідуальні та групові норми поведінки, що визначають особливості колективної взаємодії та прийняття управлінських рішень.

Керівник закладу освіти, який здійснює інноваційну діяльність і керує нею, повинен усвідомлювати необхідність таких процесів:

– трансформація процесу впровадження інновацій в якісно новий стан, більш діяльний, який забезпечує сприятливі умови для впровадження освітніх інновацій та розвитку професіоналізму педагогічних працівників;

– забезпечення якісних конкурентоспроможних освітніх послуг, що можуть надаватися у різних формах (очній, змішаній, дистанційній тощо);

– реалізація оперативного інформаційного зв'язку з усіма суб'єктами освітнього процесу;

– входження у європейський і міжнародний освітній простір;

– забезпечення здоров'язбережувального, безпечного та конкурентоспроможного освітнього середовища;

– підготовка конкурентоздатних, затребуваних на ринку праці випускників здатних ефективно адаптуватися до швидко змінюваних соціальних і професійних вимог суспільства [2, с.12].

Здійснення інноваційного управління детерміноване рівнем сформованості у керівника інноваційної компетентності. Саме вона забезпечує здатність ініціювати, планувати та впроваджувати новаційні підходи в управлінській практиці, адаптувати організаційні процеси до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також мотивувати колектив на активну участь у впровадженні інновацій. Високий рівень інноваційної компетентності керівника сприяє ефективній реалізації стратегічних

цілей закладу, підвищенню його конкурентоспроможності та розвитку освітнього середовища, здатного до постійного оновлення та вдосконалення.

У Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» інноваційна компетентність трактується як «здатність генерувати і впроваджувати в управлінську практику нові, перспективні ідеї, освітні інновації» [8], яка реалізується через сукупність:

- знань про: наукові методи пізнання, пошуку і впровадження нових, перспективних ідей; освітні інновації, їхні характеристики, особливості застосування; методики оцінювання інноваційної управлінської діяльності;

- умінь: генерувати і впроваджувати нові, перспективні ідеї в управлінську діяльність керівника; аналізувати інформацію щодо освітніх інновацій, умов їхнього впровадження; інтегрувати інновації в управлінську діяльність, адаптувати їх до різних умов освітнього процесу, особливостей закладу освіти; оцінювати результативність застосування освітніх інновацій та корегувати інноваційну управлінську діяльність [8].

У дослідженнях Н. Калюжної інноваційна компетентність учителя розглядається як «система мотивів, знань, умінь, навичок, особистісних якостей педагога, що забезпечує здійснення ним усіх етапів інноваційної професійної діяльності: від моделювання та прогнозування до впровадження нововведення» [4, с. 273]. Варто зазначити, що таке трактування має переважно процесуальну спрямованість і меншою мірою акцентує увагу на управлінському та стратегічному вимірах інноваційної діяльності, що є особливо важливим у контексті керівництва закладом освіти.

Позиція М. Радченка дещо розширює розуміння інноваційної компетентності, оскільки потрактовується як «результат теоретичної і практичної готовності фахівця до професійної діяльності, що передбачає використання ефективних нововведень, як досягнення фахівцем певного рівня особистісного та професійного виявів майстерності в інноваційній діяльності» [9]. Такий підхід дозволяє розглядати інноваційну компетентність не лише як сукупність характеристик, а і як інтегративний результат професійного розвитку. Разом із тим, на нашу думку, дане визначення потребує конкретизації щодо внутрішньої структури інноваційної компетентності та механізмів її реалізації в управлінській практиці.

Досліджуючи різні інтерпретування поняття інноваційної компетентності, І. Коренева та О. Кириєнко пропонують розглядати дану дефініцію як «необхідний складник професійної компетентності педагога, що об'єднує знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, що визначають здатність успішно розв'язувати професійні завдання шкільної біологічної освіти на основі застосування наукових методів пізнання та інновацій» [5, с. 377].

В. Курок та А. Коротич відзначають прикладну спрямованість і чіткий зв'язок інноваційної компетентності з підвищенням ефективності освітнього процесу. Автори слушно підкреслюють здатність педагога не лише сприймати, а й створювати та впроваджувати педагогічні інновації, що свідчить про активну, творчо-перетворювальну позицію фахівця. Водночас дане визначення зосереджене переважно на функціональному аспекті діяльності, тоді як структурна характеристика внутрішніх компонентів інноваційної компетентності окреслена узагальнено.

С. Богданов акцентує увагу на технологічному та проєктувальному вимірах інноваційної компетентності, що проявляється у здатності розробляти, впроваджувати та оцінювати новаторські методи навчання, інтегрувати сучасні технології в освітній процес. Такий підхід є важливим у контексті цифровізації освіти та модернізації освітнього середовища. Разом із тим трактування орієнтоване насамперед на діяльність педагога, що потребує розширення у випадку аналізу управлінського аспекту.

Слушною є думка О. Мариновської, яка відмічає динамічний характер досліджуваного феномену, що ґрунтується на «поєднанні знань, умінь, навичок, цінностей, поглядів, способів мислення, особистих якостей, сформованих на основі власного

суб'єктного досвіду, що визначає його здатність успішно здійснювати діяльність засобами освітніх інновацій» [7, с. 12].

Аналізуючи наукові праці Л. Штефан, варто відзначити, що дослідниця розглядає інноваційну компетентність як інтегративне утворення, яке визначає здатність педагога якісно розв'язувати професійні завдання на основі педагогічної інноватики. У цьому визначенні чітко простежується орієнтація на результативність діяльності та синтез знань, умінь, досвіду й професійно значущих якостей. Такий підхід поглиблює розуміння структурної організації інноваційної компетентності та підкреслює її практико-орієнтований характер [11, с. 172].

У наукових розвідках С. Загороднього інноваційна компетентність керівника ЗНЗ потрактовується як «інтегральна характеристика, що забезпечує здатність до розроблення, освоєння та втілення інновацій у практику діяльності закладів освіти, ґрунтується на відповідних знаннях та умінях, сформованості особистісних якостей та наявності управлінського досвіду» [3, с. 10]. Ми погоджуємося з думкою автора про те, що даний феномен є показником рівня професійного розвитку управлінця, що свідчить про його здатність до оволодіння та застосування педагогічних інновацій, генерування нових ідей та креативного втілення новацій.

Спираючись на проаналізовані наукові підходи, пропонуємо авторське визначення досліджуваного феномену. *Інноваційна компетентність керівника закладу освіти* – це інтегративна професійно-особистісна характеристика, що поєднує систему мотиваційних установок, цінностей, знань, управлінських умінь, досвіду та інноваційного мислення, які забезпечують здатність керівника ініціювати, стратегічно планувати, організовувати, впроваджувати та оцінювати інноваційні процеси з метою модернізації управління й забезпечення сталого розвитку закладу освіти.

Узагальнення наукових підходів до розкриття сутності поняття «інноваційна компетентність» дає підстави констатувати, що переважна більшість учених сходяться на розумінні цього явища як інтегративного утворення. Зокрема, С. Богданов пропонує чотириох компонентну структуру даного феномену: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісно-творчий та рефлексивний компоненти.

Мотиваційно-ціннісний компонент ґрунтується на мотивах, потребах та інтересах щодо освітніх інновацій, окреслює позицію особистості відносно професійної діяльності, рівень її вмотивованості та прагнення до систематичного вдосконалення педагогічної майстерності шляхом впровадження інноваційних підходів. Даний компонент охоплює:

– професійну мотивацію – внутрішнє намагання досягнути високих результатів у професійній діяльності, орієнтація на самореалізацію в педагогічній сфері. Вона виступає рушійною силою активного впровадження інноваційних технологій управління та забезпечує готовність до адаптації в умовах змін освітнього середовища.

– ціннісно-сміслові орієнтації – система особистісних переконань і професійних цінностей, що визначають ставлення до ролі освіти в суспільстві, значущості педагогічної професії, а також готовність сприймати нові педагогічні ідеї та інтегрувати їх в освітній процес;

– інтерес до інновацій – стійка пізнавальна спрямованість на оновлення змісту освіти, використання сучасних підходів, технологій і методик, що забезпечує відкритість до нововведень і прагнення до професійного зростання.

Когнітивний компонент характеризується сукупністю знань та уявлень про інновації, які забезпечать ефективність управлінської діяльності. Він обумовлює рівень професійної підготовки та поінформованості педагога щодо сутності та особливостей освітніх технологій, методів навчання, здатність реалізовувати ці знання на практиці. Керівник повинен вміти критично й творчо мислити. Критичне мислення дає можливість здійснювати глибокий аналіз управлінських ситуацій, оцінювати результативність застосування різних методів і технологій, а також формулювати обґрунтовані висновки щодо доцільності впровадження інноваційних підходів. Критичне

мислення забезпечує вміння відрізняти педагогічно доцільні та ефективні нововведення від формальних або малоефективних інновацій. Творче мислення забезпечує здатність до продукування оригінальних ідей, пошуку нестандартних шляхів удосконалення управлінського процесу, а також творчої адаптації наявних інструментів відповідно до конкретних умов і потреб персоналу.

Діяльнісно-творча складова у структурі інноваційної компетентності включає практичні вміння та здатність до інноваційної управлінської діяльності в освітній сфері. Складовими означеного компонента є:

- наявність практичних умінь та навичок щодо втілення інноваційних технологій управління та інтегрування їх з традиційними інструментами;

- ініціативність, яка проявляється в здатності виявляти активність щодо запровадження змін та пропонувати особисті рішення на підставі аналізу управлінської діяльності;

- самостійність, що виражається в готовності керівника брати на себе відповідальність за розробку та втілення інноваційних ідей, конструювати нові управлінські стратегії;

- творча діяльність – здатність до продукування креативних ідей з метою удосконалення педагогічного процесу, пошуку нестандартних способів розв'язання управлінських завдань та адаптування інноваційних технологій урахуванням згідно потреб персоналу.

Рефлексивний компонент передбачає здатність керівника до аналізу, оцінювання та коригування своєї управлінської діяльності. Він ґрунтується на усвідомленні особистого досвіду, необхідності систематичного вивчення результатів роботи та прагненні постійно вдосконалюватися. Даний компонент включає в себе:

- намагання здійснити самоаналіз та самооцінку, що дає можливість критично підійти до оцінювання власних професійних дій, встановити переваги та недоліки, а також виявити аспекти, які потребують вдосконалення;

- здатність до коригування діяльності – уміння модифікувати свої підходи та методики з урахуванням результатів самооцінки. Директор, у якого сформовані рефлексивні навички, здатен швидко адаптувати стратегії управління, зважаючи на потреби персоналу та вимоги середовища;

- усвідомлення необхідності щодо саморозвитку й самовдосконалення – розуміння значущості постійного професійного розвитку та підвищення рівня особистісних компетенцій [1, с. 401-402].

С. Загородній розглядає структуру інноваційної компетентності керівника закладу освіти як комплекс взаємообумовлених та взаємопов'язаних компонентів, таких як: аксіологічно-мотиваційний, теоретико-змістовий, процесуально-діяльнісний та дослідницько-рефлексивний.

Аксіологічно-мотиваційна складова інноваційної компетентності передбачає орієнтованість керівника на оволодіння та впровадження інновацій, розуміння необхідності у професійному саморозвитку в сфері інноваційної діяльності, особистісному зростанні шляхом підвищення рівня обізнаності з педагогічної інноватики. Складовими аксіологічно-мотиваційного компоненту є: інноваційне світосприйняття та зацікавленість інноваційним проєктуванням; здатність до оволодіння педагогічними інноваціями, необхідність в їх впровадженні; вмотивованість до інноваційного оновлення діяльності закладу освіти; особистісне відношення до інноваційної діяльності; намагання вдосконалюватися в інноваційній сфері. Даний компонент визначає характер ставлення керівника до самого процесу реалізації інновацій, обумовлює особливості взаємостосунків з усіма учасниками освітнього процесу [3, с. 45].

В основі *теоретико-змістового* компоненту лежить інформація про інноваційну діяльність, що виражається обсягом та глибиною знань з педагогічної інноватики (основні поняття, закономірності, принципи). Даний компонент охоплює систему різнорівневих знань, що включає: уявлення про історичні передумови становлення

педагогічної інноватики; специфіку сучасних інноваційних педагогічних технологій; методи та інструменти здійснення інноваційної діяльності в освітній сфері; засади й механізми впровадження нововведень у педагогічний процес; критерії та показники оцінювання результативності педагогічних інновацій; організаційні умови реалізації інновацій у закладах освіти; а також нормативно-правове забезпечення, яке регулює інноваційну діяльність у педагогічній практиці. Необхідним елементом теоретико-змістового компоненту є знання з психології управління, які є основою діагностико-прогностичних умінь директора освітньої організації (визначення мети та місії діяльності закладу освіти; передбачення результатів інноваційної діяльності; продукування нових ідей та їх впровадження в практику; створення належних умов для формування соціального статусу учасників освітнього процесу) [3, с. 46].

Процесуально-діяльнісний компонент характеризується низкою умінь та навичок, важливих для здійснення інноваційної діяльності в закладі освіти:

- діагностичні вміння виявляються у здатності здійснювати цілеспрямований збір, систематизацію та аналітичне опрацювання інформації щодо реального стану об'єкта, який потребує інноваційного оновлення;

- проєктувальні вміння орієнтовані на розроблення стратегічних і тактичних планів впровадження інновацій у власну управлінську практику та освітній процес закладу освіти, а також на створення й моделювання нових педагогічних систем, процесів і технологій;

- конструктивні вміння забезпечують конкретизацію та поетапну розробку спроектованих ідей до рівня їх практичної реалізації з урахуванням можливостей, ресурсів і умов функціонування конкретного закладу освіти та участі визначених суб'єктів освітнього процесу;

- комунікативні вміння охоплюють здатність керівника аргументовано обґрунтувати доцільність нових підходів і способів діяльності, переконувати у їх перевагах, емоційно залучати учасників освітнього процесу до реалізації інноваційних ідей, налагоджувати ефективну міжособистісну взаємодію, підтримувати діалог і конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації, що виникають у процесі впровадження інновацій;

- організаторські вміння виявляються у здатності координувати взаємодію суб'єктів інноваційного процесу, згуртовувати педагогічний колектив, мобілізувати його потенціал на розв'язання актуальних завдань модернізації та розвитку діяльності закладу освіти;

- контрольні-коригувальні вміння передбачають здатність забезпечувати належне інформаційне супроводження освітнього процесу, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в конкретних ситуаціях з урахуванням цілей і завдань інноваційної діяльності, здійснювати аналіз уроків і виховних заходів крізь призму реалізації засад внутрішньошкільного управління в умовах інноваційного функціонування закладу освіти, а також координувати систему контролю ключових напрямів навчально-виховної роботи з подальшим внесенням необхідних коректив [3, с. 47].

Дослідницько-рефлексивний компонент передбачає здатність керівника закладу освіти до саморегуляції інноваційної діяльності, сформованість умінь аналізувати й оцінювати педагогічні нововведення, виявляти причини труднощів та невдач, здійснювати ротацію малоефективних способів діяльності на більш дієві. Складовими даного компоненту є: вміння аналізувати та адекватно оцінювати особистісний інноваційний потенціал; здатність виокремлювати управлінські проблеми, які потребують вибору та застосування належних інноваційних технологій; вміння проводити моніторинг інноваційної діяльності, передбачаючи наслідки педагогічних нововведень та діагностуючи результати їх реалізації; здатність до цілеспрямованого особистісного й професійного саморозвитку та безперервного самовдосконалення у сфері педагогічної інноватики [3, с. 48].

У запропонованій структурі інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти всі компоненти перебувають у тісному взаємозв'язку та

взаємодії. Аксіологічно-мотиваційний компонент зумовлює ставлення керівника до інноваційної діяльності та визначає спрямованість і активність у засвоєнні знань у сфері педагогічної інноватики. Теоретико-змістовий і процесуально-діяльнісний компоненти також характеризуються взаємозалежністю: перший слугує підґрунтям для формування другого, тоді як процесуально-діяльнісний компонент, у свою чергу, актуалізує потребу в набутті нових знань і стимулює розвиток аксіологічно-мотиваційного складника інноваційної компетентності.

Для нашого дослідження інтерес становить структура інноваційної компетентності, розроблена В. Тюріною. Дослідниця презентує її як п'яти компонентну модель, складовими якої є: проєктувальний, когнітивний, креативний, технологічний та регулятивний компоненти.

Проєктувальний компонент проявляється у здатності керівника прогнозувати перебіг процесів, результати, умови та перспективи інноваційного розвитку особистості. Він характеризується такими параметрами, як оновлення змісту й технологій навчання, добір оригінальних і нетрадиційних комбінацій засобів навчальної діяльності, а також передбачення як очікуваних, так і можливих непередбачуваних наслідків освітнього процесу. Визначальними показниками сформованості проєктувального компоненту є вміння розробляти сучасні програми актуалізації та розвитку потенціалу керівників, а також здатність прогнозувати чинники впливу й особливості взаємодії з персоналом.

Когнітивний компонент охоплює пізнавальні аспекти інноваційної діяльності керівника та її теоретико-методичне забезпечення, зокрема сукупність науково-практичних знань про сутність, зміст і специфіку інноваційних процесів. Показниками його сформованості є рівень опанування теоретико-методологічних засад педагогічної інноватики та володіння системою нестандартних інтелектуальних дій.

Креативний компонент відображає здатність керівника нестандартно й оригінально осмислювати та організовувати освітній процес, орієнтуватися на подолання стереотипів мислення й здійснювати творче перетворення професійної діяльності. До його основних показників належать уміння приймати варіативні управлінські рішення, гнучко реагувати на виклики та глибоко усвідомлювати проблематику інноваційної діяльності.

Технологічний компонент проявляється у спроможності керівника проєктувати алгоритм інноваційної діяльності, добирати та впроваджувати як традиційні, так і новітні методи й прийоми, творчо їх адаптувати відповідно до конкретних умов. Провідними показниками цього компоненту є здатність інтегрувати й ефективно застосовувати різні освітні технології, а також уміння планувати, організовувати й реалізовувати педагогічний експеримент.

Регулятивний компонент передбачає здійснення систематичного моніторингу результативності освітнього процесу, включає функції контролю, упорядкування та корекції інноваційної діяльності, а також здатність до емоційної саморегуляції. Його показниками є вміння управляти інноваційними процесами, забезпечувати їх узгодженість і послідовність, а також здійснювати ефективну самоорганізацію [10].

На основі порівняльного аналізу наукових підходів до розкриття структурних компонентів інноваційної компетентності ми з'ясували наступне. Структура інноваційної компетентності, запропонована С. Богдановим, має універсальний характер і відображає логіку інноваційної діяльності фахівця: від формування мотивації та ціннісних орієнтацій до творчої реалізації інновацій і подальшої рефлексії результатів. Перевагою цього підходу є чіткість і структурна завершеність, що дозволяє застосовувати його для аналізу інноваційної діяльності педагогів. Водночас дана модель меншою мірою враховує управлінську специфіку діяльності керівника закладу освіти.

Підхід С. Загороднього є більш адаптованим до управлінського контексту, оскільки поряд із аксіологічно-мотиваційним та теоретико-змістовим компонентами виокремлює процесуально-діяльнісний і дослідницько-рефлексивний складники. Така

структура відображає здатність керівника не лише впроваджувати інновації, а й організувати, супроводжувати та оцінювати інноваційні процеси в закладі освіти, що є важливим для забезпечення їх результативності та сталості.

Перевагою моделі В. Тюріної є її збалансованість і цілісність, оскільки вона інтегрує мотиваційні, когнітивні, творчі, технологічні та регулятивні аспекти інноваційної діяльності. Це робить її придатною для комплексного аналізу інноваційної компетентності педагогів і керівників, дозволяючи одночасно оцінювати здатність до планування, реалізації та самоконтролю інноваційних процесів.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Формування інноваційної компетентності керівника є безперервним процесом, що охоплює весь професійний шлях. Тому управлінець має постійно вдосконалюватися: систематичний пошук, дослідницька позиція й готовність до змін є необхідними умовами вдосконалення управлінської діяльності відповідно до суспільних запитів і забезпечення високої якості впровадження інновацій.

Розвиток інноваційної компетентності директора закладу освіти є вагомим чинником якісних трансформацій в освітньому середовищі. Саме завдяки впровадженню інновацій формуються авторські управлінські концепції та нові моделі функціонування освітніх установ, проєктуються стратегічні програми їх розвитку, модернізується зміст освіти на засадах гуманізації й гуманітаризації. Одночасно здійснюється оновлення форм, методів і технологій навчально-виховної діяльності з урахуванням положень компетентнісного підходу, а також впроваджуються новітні системи моніторингу та діагностичного супроводу освітнього процесу. Сукупність цих змін сприяє трансформації закладу освіти зі стану усталеного функціонування в режим інноваційного розвитку й саморозвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень убачаємо у створенні діагностичного інструментарію для комплексного визначення рівня сформованості інноваційної компетентності керівника; в обґрунтуванні психолого-педагогічних умов підготовки управлінців до ефективного керування інноваційним потенціалом як особистості, так і організації в цілому; а також у впровадженні в професійну діяльність менеджера сучасних тренінгових технологій розвитку креативності й творчого мислення, розроблених у межах психології творчості.

Література

1. Богданов С. Інноваційна компетентність майбутнього педагога: сутність і зміст. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. Вип. 82, т. 1. С. 398–403. DOI : <https://doi.org/10.24919/2308-4863/82-1-57>
2. Бойчук Ю. Д., Боярська-Хоменко А. В. Інноваційна діяльність керівника закладу вищої освіти в системі внутрішнього управління якістю. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*, 2022. Вип. 58. С. 7–16.
3. Загородній С. П. Розвиток у керівників загальноосвітніх навчальних закладів інноваційної компетентності у системі післядипломної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниця, 2017. 213 с.
4. Калюжка Н. С. Закономірності та принципи формування інноваційної компетентності майбутніх учителів початкової школи. *Педагогічні науки : теорія, інноваційні технології*. 2016. № 2. С. 270–277.
5. Коренева І. М., Кириєнко О. О. Аналіз сучасних підходів до визначення інноваційної компетентності педагога. *Перспективи та інновації науки» (Серія «Педагогіка»)*. 2022. № 2(7). С. 369–380. DOI : [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-2\(7\)-369-380](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-2(7)-369-380)
6. Курок В., Коротич А. Зміст та структура інноваційної компетентності майбутніх педагогів професійного навчання. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). С. 1246–1254. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28))
7. Мариновська О. Поняття «інноваційна компетентність педагога». *Освітні обрії*. 2023. № 1(56). С. 11–15.
8. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти. Наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 р. № 568–21.

9. Радченко М. І. Шляхи формування інноваційної компетентності студентів. *Вісник НАУ. Серія : Педагогіка*. 2017. № 11. С. 112–116.
10. Тюріна В. О., Данченко І. О. Структура інноваційної компетентності викладача закладу вищої освіти. *Impatto dell'innovazione sulla scienza: aspetti fondamentali e applicati*. 2020. Tomo 2. 26 giugno, Verona, Italia. С. 74–76. DOI : <https://doi.org/10.36074/26.06.2020.v2.28>
11. Штефан Л.В. Інноваційна компетентність сучасного педагога. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 24. С. 170–173. DOI : <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/24-2.34>
12. Visvizi, A., Lytras, M., Sarirete, A. (ed.) (2019). Management and Administration of Higher Education Institutions in Times of Change.

References

1. Bohdanov, S. (2024). Innovatsiina kompetentnist maibutnoho pedahoha: sutnist i zmist [Innovative competence of a future teacher: essence and content]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Current issues in the humanities*, 82(1), 398–403 [in Ukrainian].
2. Boichuk, Y. D., & Boyarska-Khomenko, A. V. (2022). Innovatsiina diialnist kerivnyka zakladu vyshchoi osvity v systemi vnutrishnoho upravlinnia yakistiu [Innovative activity of a higher education institution leader in the internal quality management system]. *Zasoby navchalnoi ta naukovu-doslidnoi roboty – Educational and research tools*, 58, 7–16 [in Ukrainian].
3. Zahorodnii, S. P. (2017). Rozvytok u kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv innovatsiinoi kompetentnosti u systemi pisljadiplomnoi osvity [Development of innovative competence in leaders of general educational institutions within the postgraduate education system]. *Candidate's thesis*. Vinnytsia [in Ukrainian].
4. Kalyuzhka, N. S. (2016). Zakonomimosti ta pryntsyipy formuvannia innovatsiinoi kompetentnosti maibutnykh uchyteliv pochatkovoї shkoly [Patterns and principles of forming innovative competence of future primary school teachers]. *Pedahohichni nauky: teoriia, innovatsiini tekhnologii – Pedagogical sciences: theory, innovative technologies*, 2, 270–277 [in Ukrainian].
5. Koreneva, I. M., & Kyryienko, O. O. (2022). Analiz suchasnykh pidkhodiv do vyznachennia innovatsiinoi kompetentnosti pedahoha [Analysis of current approaches to defining teacher innovative competence]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky (Series «Pedahohika») – Prospects and Innovations of Science (Series "Pedagogy")*, 2(7), 369–380 [in Ukrainian].
6. Kurok, V., & Korotych, A. (2024). Zmist ta struktura innovatsiinoi kompetentnosti maibutnykh pedahohiv profesiinoho navchannia [Content and structure of innovative competence of future vocational training teachers]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific innovations and advanced technologies*, 6(34), 1246–1254 [in Ukrainian].
7. Marynovska, O. (2023). Poniattia «innovatsiina kompetentnist pedahoha» [The concept of «teacher's innovative competence»]. *Osvitni obryi – Educational horizons*, 1 (56), 11–15 [in Ukrainian].
8. Ministry of Economy of Ukraine. (2021). Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity» [On approval of the professional standard «Head (director) of a general secondary education institution»]. Order № 568-21 [in Ukrainian].
9. Radchenko, M. I. (2017). Shliakhy formuvannia innovatsiinoi kompetentnosti studentiv [Ways of forming students' innovative competence]. *Visnyk NAU. Serie s: Pedahohika – Bulletin of the National Academy of Sciences. Series: Pedagogy*, 11, 112–116 [in Ukrainian].
10. Tyurina, V. O., & Danchenko, I. O. (2020). Struktura innovatsiinoi kompetentnosti vykhovacha zakladu vyshchoi osvity [Structure of innovative competence of a higher education teacher]. In *Impatto dell'innovazione sulla scienza: aspetti fondamentali e applicati* (T. 2, pp. 74–76). Verona, Italy. [in Ukrainian].
11. Shtefan, L. V. (2020). Innovatsiina kompetentnist suchasnoho pedahoha [Innovative competence of a modern teacher]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative pedagogy*, 24, 170–173 [in Ukrainian].
12. Visvizi, A., Lytras, M., & Sarirete, A. (Eds.). (2019). Management and administration of higher education institutions in times of change. [in English].

Novhorodska Y.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Pedagogics,
Primary Education and Educational Management
Nizhyn Gogol State University
novhorodska.yh@ndu.edu.ua
orcid.org/0009-0000-8273-9738

**INNOVATIVE COMPETENCE OF THE MANAGER AS A TOOL
FOR MODERNIZATION OF EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT**

The purpose of the article is to theoretically substantiate the essence and structure of innovative competence as a necessary professional quality of a manager for the implementation of innovative management activities. After all, in the conditions of the modern reform of the education system, which includes the modernization of the content, structure and forms of organization of education, the role of the manager is significantly increasing. He acts not only as an administrator, but also as a strategist, innovator and leader, capable of creating an effective educational environment adapted to the challenges of the time. The methodological basis of the study is the theoretical analysis and synthesis of scientific sources, content analysis of modern pedagogical works, a structural and systemic approach to determining the components of innovative competence. Identifying the features of innovative management activities, which determine the influence of the manager on the educational organization and direct it to continuous development. The innovative activity of the manager is manifested through a set of specific management principles, functions and technologies, the application of which contributes to increasing the competitiveness and innovative potential of the educational institution. As a result of the study, it was established that innovative competence is a multifaceted phenomenon that includes professional knowledge, practical skills, value orientations, motivation and psychological characteristics necessary for the successful management of innovative processes in an educational institution. The positions of domestic researchers on the main components of innovative competence, in particular professional knowledge, management skills, personal qualities, value orientations and motivational factors, are considered. The analysis allows us to identify the key components of the manager's innovative competence, which ensure the ability to effectively plan, organize and implement innovative processes in an educational institution, as well as adapt the organization's activities to changes in the external and internal environment. The proposed theoretical provisions can be used by teachers of higher education institutions, in the system of postgraduate education of pedagogical personnel in terms of improving the professional training of managers in the educational sphere.

Key words: manager, educational institution, innovative activity, innovative management activity, innovative competence of the manager, structure of innovative competence.

Отримано редколегією / Received: 16.02.2026

Прорецензовано / Revised: 01.03.2026

Опубліковано / Published: 30.03.2026