

УДК 378.147:005.336.4:37.014.5
DOI 10.31654/2663-4902-2025-PP-4-206-217

Фу Хун

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
huayuedongfang_fh@163.com
orcid.org/0000-0002-8911-7226

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗЗСО В УМОВАХ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ

У статті позиціоновано проблеми формування інноваційної компетентності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістерської підготовки. Схарактеризовано теоретико-методологічні засади формування інноваційної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, розглянуто тезариус основних понять дослідження, процес професійної діяльності менеджерів освіти у процесі магістерської підготовки. Здійснено аналіз сутності поняття «інноваційна компетентність» як інтегративної особистісної якості, що поєднує когнітивний, емоційно-мотиваційний та поведінковий компоненти. Визначено особливості процесу формування інноваційної компетентності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістерської підготовки, який передбачає розвиток професійної самосвідомості, гуманістичної спрямованості, етичної компетентності, рефлексії та академічної доброчесності майбутніх управлінців освіти. Здійснено теоретичний аналіз наукових підходів, визначено структуру та принципи формування інноваційної компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки, схарактеризовано основні складники управління інноваційною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. На засадах впровадження визначених компонентів, як основних складників структури процесу формування інноваційної компетентності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістерської підготовки, визначено шляхи переходу від традиційної моделі передачі знань до практико-орієнтованої, діяльнісної моделі навчання в магістратурі, що інтегрує теоретичну підготовку в практичну площину вирішення реальних управлінських проблем.

***Ключові слова:** професійна діяльність, менеджер освіти, магістерська підготовка, професійна самосвідомість, гуманістичні цінності, інноваційна компетентність, професійна ідентичність, керівник ЗЗСО.*

Постановка проблеми. У складних умовах світової пандемії та рашистської агресії в Україні гарантією успішної модернізації системи освіти, відкритості освітнього середовища до інновацій виступає здатність та готовність педагогів якісно та ефективно виконувати свої професійні функції, які, трансформуючись на початку XXI століття, відбиваються у нових моделях управлінської діяльності керівника як менеджера, тьютора, фасилітатора, консультанта, дослідника тощо. Саме тому професійна підготовка майбутнього керівника нині є інтерфейсом між ринком праці та освітніми послугами.

Варто зауважити, що в освіті особливого значення набув компетентнісний підхід, що розглядається багатьма країнами як такий, що впливає не тільки на саму структуру знань, але й на якість освіти в цілому. Компетентнісний підхід, який лежить в основі Стандартів вищої освіти, ґрунтується на професійних компетенціях, тобто вміннях і навичках, які пов'язанні з особливостями професійної діяльності менеджера

освіти. Важливу роль в аналізі зазначеної проблеми відіграє модель компетентностей як теоретична система знань, умінь, навичок керівника, що забезпечують організації реалізацію завдань освітнього менеджменту, як мистецтва управління закладами освіти [21].

Актуальність статті зумовлена глибокими трансформаційними процесами в українській освітній системі, викликаними реалізацією Концепції «Нова українська школа» (НУШ), процесами цифровізації та євроінтеграції. Ці зміни вимагають від керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) не просто адміністрування, а інноваційного лідерства та здатності управляти змінами і ризиками. У сучасну історичну добу керівник ЗЗСО є ключовим агентом змін, чия успішність безпосередньо залежить від рівня його інноваційної компетентності, яку він здобуває, в основному, у процесі магістерської підготовки. Магістерська підготовка за спеціальностями управлінського профілю (наприклад, «Освітній, педагогічний менеджмент», «Управління закладами освіти») є вирішальною ланкою у формуванні цієї якості, оскільки Законом України «Про вищу освіту» магістерський рівень визначено як етап, що забезпечує виконання завдань інноваційного характеру. Таким чином, існує об'єктивна необхідність у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці механізмів цілеспрямованого формування інноваційної компетентності майбутніх керівників ЗЗСО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опрацювання теоретичних і практичних аспектів дослідження дало можливість стверджувати, що управління закладами освіти, різновекторність його інноваційності, забезпечення успішної практичної реалізації представлені сучасними науковими здобутками вітчизняних і зарубіжних учених (Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Крижко, В. Маслов, В. Олійник, Є. Павлютенков, В. Пикельна, Т. Сорочан, Г. Тимошко,). Особливу увагу приділено психологічним і педагогічним теоріям розвитку управлінської діяльності та її суб'єкта (І. Бех, С. Гончаренко, Л. Карамушка, Г. Костюк, та ін.).

Зростанню рівня інноваційної компетентності менеджерів усіх ланок і підвищенню професійного розвитку присвячено багато досліджень як вітчизняних учених А. Алексюка, І. Беха, В. Галузинського, В. Григори, Л. Даниленко, В. Демчука, М. Свтуха, Г. Єльнікової, І. Зязюна, О. Касьянової, О. Мармази, Н. Ничкало, В. Паламарчук та ін., так і зарубіжних Г. Емерсона, А. Файоля, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, Ф. Тейлора та ін.

Дослідження сучасних науковців щодо якості управлінської діяльності керівників ЗЗСО ґрунтуються на методології освітнього та перформанс- менеджменту (Г. Тимошко), інноваційного менеджменту, педагогічної інноватики (Л. Даниленко, О. Козлова, В. Луговий, В. Паламарчук, О. Пищик, О. Подимова, О. Попова), менеджменту освітніх інновацій (З. Рябова, Л. Калініна, Н. Клокар, Т. Сорочан, О. Шолох та ін.). Проте в наукових доробках у галузі педагогічної інноватики, менеджменту освітніх інновацій не в повній мірі досліджено специфіку формування інноваційної компетентності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Актуальність проблеми та аналіз її наукової розробленості дають змогу також виявити протиріччя, які гальмують розвиток шкільної освіти нової якості. Насамперед, це суперечності між: швидкоплинними змінами у суспільстві та невідповідністю шкільної освіти викликам часу; існуючими традиційними педагогічними теоріями і слабо узгодженими з ними емпіричними результатами інноваційної педагогічної практики; прагненням управлінців до інноваційних змін та недостатньо розробленою в педагогічній теорії та практиці системою підготовки педагога-керівника; переважанням директивного стилю управління в освіті та необхідністю ініціативності та демократизму, як основними умовами впровадження інновацій в систему управління сучасними закладами освіти.

Мета статті. Здійснити теоретичний аналіз сутності, структури та принципів формування інноваційної компетентності майбутніх керівників закладів освіти у

процесі магістерської підготовки, схарактеризувати основні чинники успішного управління інноваційною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. До розв'язання проблеми управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО слід підходити глибоко усвідомлюючи сутність усіх дефініцій дослідження. Розглянемо докладніше поняття «інновація». У перекладі з грецької «інновація» означає «оновлення, новизна, зміна». Вперше це поняття з'явилося у науковій літературі у XIX ст. у зв'язку із введенням нових елементів у техніці.

Сучасні вчені розглядають поняття «інновація» як:

- як процес створення, поширення й використання засобів для розв'язання тих педагогічних проблем, які досі розв'язувались по-іншому;
- результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних рішень різноманітних педагогічних проблем [4];
- цілеспрямований і керований процес внесення змін в освітню практику шляхом створення, поширення та освоєння нововведень [20] та ін.

Розбіжності у визначенні поняття «інновація» спричинені різними підходами авторів. Одні з них вважають інноваціями лише те нове, що приводить до радикальних змін у певній системі, інші – будь-які перетворення, відходи від традиції. О. Попова вважає *інновацію* і процесом, і кінцевим результатом інноваційної діяльності [13].

В. Паламарчук розглядає інновацію як результат (продукт) творчого пошуку особи або колективу, що відкриває принципово нове в науці й практиці, як результат народження, формування і втілення нових ідей. Якщо педагог відкриває принципово нове, то він є новатором, якщо трансформує наукову ідею у практику – новатором [10].

Аналізуючи психолого-педагогічні дослідження, доходимо висновку, що найбільш ґрунтовним є визначення інновації, запропоноване Л. Даниленко: «*інновація* – це процес оновлення чи вдосконалення теорії і практики освіти, який оптимізує досягнення її мети». Дослідниця підкреслює, що *інновація в освіті* є не лише кінцевим продуктом застосування новизни в освітньому й управлінському процесах з метою зміни (якісного покращання) суб'єкта та об'єкта управління і отримання економічного, соціального, науково-технічного, екологічного та іншого ефекту, але й процедурою їх постійного оновлення. Освітня інновація є складовою загальної інновації. У свою чергу, різновидність інновацій складається з педагогічної, соціально-економічної та науково-практичної. Педагогічна інновація характеризується новою чи вдосконаленою педагогічною системою або технологією педагогічного процесу [3].

Розглядаючи одне з ключових понять дослідження – «*інноваційний процес*», слід зазначити, що в сучасних дослідженнях освітніх інноваційних процесів висувається низка проблем теоретико-методологічного характеру, що належать до інноваційної і творчої діяльності керівників, – це розробка критеріїв оцінювання педагогічних інновацій; порівняння традиційного та інноваційного підходів до управління; значення специфіки інноваційного циклу; з'ясування ставлення управлінця до інновацій. Набувають поширення питання співвідношення пізнання й педагогічної практики, ролі керівника у формуванні управлінських знань, місця дослідницького компонента у творчій діяльності керівника та ін.

На думку Г. Тимошко, інноваційний процес містить у собі формування і розвиток змісту та організації нового [20].

О. Попова визначає інноваційний педагогічний процес як «обумовлений суспільною потребою комплексний процес створення, впровадження, розповсюдження новацій та інновацій та зміни освітнього середовища, де здійснюється його життєвий цикл [13].

На переконання О. Пищик, інноваційний процес це «зміни в цілях, умовах, змісті, засобах, формах і методах діяльності, які характеризуються новизною, мають високий потенціал для підвищення ефективності діяльності». Вчена стверджує, що

інноваційний процес – це «комплексна діяльність щодо створення, освоєння, використання та поширення нововведень» [11].

Н. Приходькіна виокремлює два типи інноваційних процесів у галузі освіти. *Перший тип* – інновації, які виникають стихійно, без глибокого розуміння всіх умов, засобів і шляхів здійснення інноваційного процесу. Такі інновації не пов'язані з науковим обґрунтуванням, здійснюються на емпіричному рівні, під впливом ситуативних вимог, потребують глибокого аналізу з метою виокремлення їх позитивних сторін [14].

Другий тип нововведень – інновації, які здійснюються на основі цілеспрямованої, науково-культивованої міждисциплінарної діяльності. На думку дослідників, управління обома типами інноваційних процесів поділяється на чотири групи: науково-контрольні функції виконують наукові організації; науково-адміністративні функції здійснюються ними при підтримці органів управління освітою; адміністративно-наукові функції здійснюють органи управління освітою на сучасних наукових засадах; політико-адміністративні функції беруть на себе органи влади [7;15].

Поділяючи точку зору науковців щодо суті інноваційного освітнього процесу, можна доповнити його зміст наступним *авторським* трактуванням: це процедура застосування освітніх інновацій з метою якісної зміни цілей, структури, змісту, форм і методів навчання, виховання та управління в закладах освіти (ЗО).

Аналізуючи інноваційні процеси в освітніх системах, дослідники виокремлюють такі інновації: у змісті освіти, що пов'язуються з удосконаленням навчальних планів, програм, підручників, навчальних посібників; у технологіях виховання, навчання і розвитку учнів; в управлінні ЗЗСО, викликані інноваціями змістово-технологічними, необхідними для попередження неминучої суперечності між новим змістом, діяльністю, формою її функціонування та управлінням цією діяльністю; структурні зміни – інновації у функціонуванні школи, внутрішньошкільних зв'язках по горизонталі та вертикалі; режим дня, тижня, пов'язаний з різноманітним розподілом навчального навантаження.

Більшість дослідників пропонують класифікувати освітні інновації за напрямками і складовими освітнього процесу (навчання, розвиток, виховання, управління). Вони поділяють інновації на масштабні і локальні. Масштабні виявляються у меті, завданнях, змісті, структурі й результаті. Матриця масштабних інновацій дає змогу визначити роль і місце будь-якої педагогічної інновації в розвитку освітнього процесу. Зокрема, до *масштабних інновацій* належать інновації у меті, завданнях, змісті. Локальні інновації визначаються як такі, що виникають у формах, методах і засобах освітнього процесу. До *локальних* належать групові та індивідуальні, дистанційні, змішані форми навчання; «активні», «інтерактивні» методи навчання; комп'ютерні та телекомунікаційні засоби навчання; цифрові, сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології в управлінні закладами освіти [5].

Одним із ключових у дослідженні є поняття «*інноваційна діяльність*», що за філософським словником, означає засіб відтворення соціальних процесів, самореалізації людини, її зв'язків з оточуючим світом. Змістом інноваційної діяльності є технологія перетворення педагогічної системи шляхом здійснення нововведень, тобто її розвиток. Головна мета інноваційної діяльності полягає в якісному забезпеченні можливостей педагогічної системи школи, у досягненні високих освітніх результатів.

Швидке старіння наукової інформації, нове законодавство і зміст освіти, реалізація Концепції Нової української школи, поява цифрових технологій, реформування соціально-економічної системи у воєнний час, створили в суспільстві ситуацію, коли стало неможливо навчатися чогось один раз на все життя і тим самим заклали потребу в освітян постійно поглиблювати й оновлювати свої знання, вміння й навички. Таким чином склалися передумови, що зумовили потребу нових підходів до діяльності сучасного керівника ЗЗСО, який створює ситуацію успіху впровадження

інноваційних технологій, впроваджуючи елементи ситуаційного менеджменту. До основних показників інноваційності у вітчизняних школах віднесено: застосування інноваційних методик; створення авторських підручників і посібників; проєктна, міжнародна та експериментальна діяльність; розробка і впровадження освітніх інновацій: менеджерська успішність.

Керівник освітнього закладу – центральна фігура всього освітнього процесу. Він повинен уміти розв'язувати різноманітні управлінські проблеми, уміти не тільки керувати освітнім закладом з усталеними традиціями й укладом, але й перевести його на якісно новий рівень, що потребує спеціальних знань теорії та практики управління школою, певних особистісних якостей.

Професіоналізм керівника ЗЗСО можна розбити на елементи: професіоналізм щодо розуміння і прийняття змісту норм діяльності (цілей, планів, програм, технологій, методів, підходів) і професіоналізм щодо наявності необхідних здібностей. Володіння системою професійних здатностей називається компетентністю. Під компетентністю ми розуміємо якість керівника, яка формується завдяки обізнаності, оволодінням знаннями, уміннями, навичками та набуттям певного досвіду в управлінні закладами освіти [9].

Вчені по-різному тлумачать поняття «компетентність», однак розглядають той чи інший його аспект, що є підставою для певного узагальнення та визначення кількох основних поглядів трактування аналізованого терміна:

- *компетентність як характеристика особистості є ширшою за поняття знання, уміння, навички.* Загалом компетентність – це характеристика, що дається людині внаслідок оцінювання ефективності/результативності її дій, спрямованих на розв'язання певного кола значущих для певного співтовариства завдань/проблем [18].

- *компетентність як здатність до чогось.* Експерти програми «DeSeCo» (Definition and Selection of Competencies) тлумачать цю дефініцію як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати професійно поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних пізнавальних ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії [2].

- *компетентність як спроможність.* Згідно з визначенням Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction), дане поняття визначене як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або діяльності.

- *компетентність як мета і результат навчання.* Компетентність трактується як здатність (інтелектуальне новоутворення) до певної діяльності, сформована на основі отриманих знань, вмінь, навичок і способів діяльності, для вирішення теоретичних і практичних завдань [20].

Аналіз різновекторних поглядів науковців щодо визначення сутності поняття «компетентність» дає підстави констатувати: попри певну неузгодженість думок учених стосовно цієї проблеми, динаміка її опрацювання свідчить про високий рівень її актуальності для сучасної освіти.

Згідно структури професійного стандарту «Керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» позиціоновано загальні та професійні компетентності, серед яких інноваційна компетентність визначається як «здатність генерувати і впроваджувати в управлінську практику нові, перспективні ідеї, освітні інновації» [16].

Усвідомлюємо, що інноваційна компетентність майбутнього керівника закладу освіти має позиціонуватися в знаннях сучасних форм і методів управління школою, високою організаційною культурою управління людьми і разом з людьми, знаннями інноваційних принципів управління, оперативно-технологічних функцій модернізації

управління, інноваційних технологій управління школою в режимі розвитку, знаннями змісту мотиваційного програмно-цільового управління ЗО, впровадженням комп'ютеризації процесу управління закладом, знаннями економіки освіти, основ маркетингу.

На наше переконання, *інноваційна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти – це інтегративна, динамічна якість особистості, що відображає його готовність, здатність та внутрішню потребу до створення, впровадження, адаптації та ефективного управління освітніми інноваціями з метою забезпечення сталого розвитку закладу та підвищення якості освіти. Вона є ключовою для переходу керівника від адміністратора до лідера-трансформатора та агента змін.*

Сучасний заклад загальної середньої освіти потребує керівника, який розуміє освітні проблеми, спроможний збагнути тонкощі менеджменту, проявляє гнучкість, орієнтується на успішну управлінську місію та здатний до формування сприятливого освітнього середовища. В теперішніх умовах, пильна увага звертається на вимоги щодо фахової магістерської підготовки майбутніх освітніх управлінців. Основним шляхом підготовки майбутнього керівника є його професійний та особистісний розвиток, який обумовлює здобуття формальної освіти у закладі вищої освіти в двох галузях: 07 – «Управління та адміністрування» та – 01 – «Освіта /Педагогіка».

Враховуючи те, що підготовка менеджерів освіти відбувається у середовищі, що характеризується нелінійністю, неврівноваженістю та загрозами, викликаними воєнною агресією, необхідно проаналізувати формування інноваційної компетентності майбутнього керівника закладу освіти в умовах магістратури. Поняття «*магістратура*» в українському науково-освітньому просторі еволюціонувало, особливо після приєднання до Болонського процесу. Воно трактується як кваліфікаційний рівень, так і як етап підготовки. Магістратура є важливим етапом професійно-кваліфікаційного зростання, який орієнтований на розвиток мобільності та гнучкості фахівця, здатного адаптуватися до швидких змін на ринку праці та продовжувати освіту впродовж життя (концепція Life Long Learning) [31]. *Магістерська підготовка* – це процес формування ключових та спеціальних компетентностей, який повинен мати практико-орієнтований характер, забезпечуючи здатність випускника до самостійного вирішення складних професійних завдань та інноваційної діяльності [12].

Усвідомлення поняття «магістратура» в українській науковій літературі засвідчує, що *магістр* – це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та передбачає набуття особою поглиблених теоретичних та практичних знань, умінь, навичок, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності [6].

Останні вітчизняні дослідження демонструють активний пошук ефективних моделей та інструментів для якісної професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти. Вони охоплюють питання розвитку дослідницьких та творчих здібностей, використання інноваційних технологій, формування навичок самоменеджменту, аналіз змістового наповнення освітніх програм та визначення ключових умов для формування інноваційної компетентності.

Зокрема, вагомий внесок у вивчення проблематики професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти здійснив В. Берека. Дослідник вважає, що пошуково-дослідна діяльність магістрантів – майбутніх менеджерів освіти є важливою ланкою освітнього процесу, сприяє набуттю ними навичок творчого ставлення до професійної діяльності, є одним з системотворчих компонентів підготовки управлінців [1].

М. Швардак у своїй науковій розвідці «Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти» аналізує магістерські програми. Вчена виявляє проблеми при формуванні навчального плану, який нерідко не може охопити весь спектр необхідних дисциплін, які забезпечать належну управлінську підготовку сучасного менеджера освіти. На її думку, адекватне наповнення їх інваріативного та варіативного блоків і надалі залишається непростим завданням [22].

Конкурентоспроможність майбутнього керівника ЗЗСО на ринку праці багато в чому залежить від його здатності опанувати нові технології, адаптуватися до умов праці, що змінюються, тому важливе постійне оновлення технології *«портфоліо сучасного керівника»*. Головне призначення *портфоліо* – продемонструвати найбільш значущі результати практичної діяльності для оцінки своєї професійної компетентності, такі як реалізовані проекти, участь ЗЗСО у виставках і конкурсах, проведені керівником дослідження, професійні здобутки. Портфоліо дозволяє керівнику проаналізувати, узагальнити і систематизувати результати своєї роботи, об'єктивно оцінити свої можливості та спланувати дії з подолання складнощів і досягнення більш високих результатів. Не менш важливе призначення портфоліо керівника – це альтернативна форма оцінки професіоналізму та результативності його роботи при проведенні експертизи на відповідність заявленої кваліфікаційної атестації [17].

Формування інноваційної компетентності (ІК) в умовах магістратури є міждисциплінарним завданням, яке вимагає інтеграції декількох провідних наукових підходів:

Компетентнісний підхід визначає ІК як інтегративний кінцевий результат магістерської підготовки. Вимагає чіткого структурування ІК на компоненти (знання, вміння, мотиви) і використання проблемних, практико-орієнтованих завдань для її формування.

Системний підхід дозволяє розглядати ІК як системну якість особистості, що складається з взаємозалежних компонентів. Вимагає, щоб процес навчання в магістратурі був цілісною системою (узгодження цілей, змісту, методів та оцінювання).

Діяльнісний підхід обґрунтовує необхідність практичного застосування майбутніми керівниками інноваційних знань. Вимагає використання проектних методів, кейс-стаді, симуляцій та реального інноваційного проектування під час практики.

Аксіологічний підхід наголошує на формуванні внутрішньої потреби у змінах, толерантності до ризику, креативності та ціннісного ставлення до інновацій як засобу підвищення якості освіти. Без цієї основи діяльність залишатиметься формальною.

Контекстний підхід вимагає проведення навчання в контексті реальних управлінських проблем ЗЗСО (НУШ, цифровізація, децентралізація). Обґрунтовує необхідність інноваційно-орієнтованої практики та використання реальних управлінських кейсів.

Для повноцінного формування інноваційної компетентності у магістрів-управлінців необхідно застосовувати інтегративний підхід, де: компетентнісний підхід визначає мету (що має бути сформована); системний підхід задає структуру та логіку (як це має бути взаємопов'язано); діяльнісний і контекстний підходи визначають шляхи та методи інтеграції теоретичних засад у практичну площину управлінської діяльності. Аксіологічний підхід забезпечує мотивацію та внутрішню готовність до підготовки основного продукту управлінської діяльності – *прийняття управлінського рішення*.

Формування інноваційної компетентності в умовах магістерської підготовки ґрунтується на низці провідних принципів:

- *Принцип інноваційної спрямованості змісту навчання*: навчальний матеріал програм (освітній менеджмент, освітня політика, економіка освіти) має бути насичений знаннями про сучасні глобальні та національні освітні тренди (НУШ, цифровізація, інклюзія).

- *Принцип системності та інтеграції*: компетентність майбутніх керівників закладів освіти формується не окремими курсами, а інтегровано через усі види діяльності (лекції, семінари, практика, наукова робота), забезпечуючи взаємозв'язок усіх структурних компонентів успіху професійної підготовки.

- *Принцип практичної орієнтації* (контекстуальності): максимальне наближення освітнього процесу до реальних управлінських проблем ЗЗСО (кейс-стаді, симуляції, розробка реальних проектів).

- *Принцип саморозвитку та рефлексії*: створення умов для самостійного проектування магістрантами власного освітнього маршруту, постійний аналіз управлінського досвіду та корекція професійних якостей.

- *Принцип полісуб'єктної взаємодії*: залучення до освітнього процесу практиків-інноваторів (менторство), співпраця з освітніми громадами та зарубіжними партнерами.

Процес формування інноваційної компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах магістратури – це багатокомпонентне утворення, що має певну структуру, складовими якої є наступні компоненти:

- *Когнітивний*, який включає знання сутності інноваційних процесів, законодавчої бази інноваційної діяльності (Закон «Про освіту», НУШ), життєвого циклу та механізмів впровадження інновацій, аналіз інноваційного середовища, прогностичне мислення.

- *Діяльнісно-операційний* компонент позиціонує здатність до інноваційного проектування, ризик-менеджменту, організації експериментальної роботи, управління командою змін, оцінювання ефективності впроваджених новацій, розробку бізнес-плану освітнього проєкту, Design Thinking, делегування повноважень.

- *Мотиваційно-ціннісний* компонент включає усвідомлення цінності інновацій як засобу розвитку, готовність до ризику, креативність, толерантність до невизначеності, високий рівень рефлексії, прояв ініціативи, стійкість до стресу, лідерські якості.

- *Комунікативно-технологічний* компонент визначає вміння ефективно комунікувати, долати опір колективу, використовувати цифрові інструменти для управління інформацією та навчанням (LMS, хмарні технології), публічно презентувати інновації, медіаграмотність, управління віртуальними командами.

На засадах впровадження зазначених компонентів, як основних складників структури процесу формування інноваційної компетентності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістерської підготовки, можна визначити шляхи переходу від традиційної моделі передачі знань до практико-орієнтованої, діяльнісної моделі навчання в магістратурі, що інтегрує теоретичну підготовку в практичну площину вирішення реальних управлінських проблем.

Надзвичайно актуальним завданням у процесі дослідження визначеної проблеми має бути впровадження інноваційно-орієнтованих дисциплін, включення до навчального плану нових спеціалізованих курсів, таких як «Управління інноваційними проєктами в освіті», «Цифрова трансформація ЗЗСО» або «Освітній Design Thinking та креативне лідерство». Ці дисципліни формують когнітивний та діяльнісно-операційний компоненти компетентності.

На часі також активізація інтерактивних та проєктних методів навчання в магістратурі, мінімізація пасивних лекційних форм та широке використання кейс-методу, ділових та симуляційних ігор. Це сприяє розвитку аналітичних, прогностичних та організаторських умінь майбутніх керівників ЗЗСО.

Застосування сучасних технологій для відпрацювання сценаріїв антикризового управління та реагування на освітні виклики (наприклад, управління освітніми втратами або конфліктами при впровадженні інновацій) зміцнює стресостійкість та антикризову готовність майбутніх керівників ЗЗСО до професійної діяльності.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Проведений теоретичний та аналітичний аналіз підтверджує, що в умовах сучасної історичної доби та реформи Нової української школи інноваційна компетентність є ключовою системоутворюючою якістю для майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

У процесі аналізу теоретичних засад формування інноваційної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістерської підготовки встановлено, що інноваційна компетентність є інтегративною, динамічною якістю, що формується на перетині компетентнісного, системного та діяльнісного

підходів. Вона охоплює не лише здатність реагувати на зовнішні зміни, а й бути суб'єктом та агентом змін.

Доведено, що для цілеспрямованого формування в магістратурі, інноваційна компетентність повинна мати чітку структуру, що включає когнітивний (знання про інноваційний процес), діяльнісно-операційний (проектування та ризик-менеджмент), мотиваційно-ціннісний (готовність до ризику та лідерство) та комунікативно-технологічний компоненти.

Прогнозовано шляхи та технології покращення процесу підготовки магістрів – управлінців, які можна реалізувати через змістово-методичне оновлення (введення курсів із Design Thinking та Цифрової трансформації), практико-орієнтовані технології (інноваційно-спрямована практика, кейс-метод) та дослідницьку діяльність інноваційного спрямування.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та експериментальній перевірці діагностичного інструментарію для об'єктивної оцінки рівня сформованості інноваційної компетентності керівників ЗЗСО на етапі завершення магістерської підготовки.

Література

1. Берека В. Є. Пошуково-дослідна діяльність магістрантів – майбутніх менеджерів освіти як системотворчий компонент їхньої підготовки. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. Умань, 2008. Вип. 1, Ч. 2. С. 27–32.
2. Годкевич Л. М. Збагачення професійних знань керівників шкіл. *Директор школи*. 2010. № 30. С. 14–19.
3. Даниленко Л. І., Паламарчук В. Ф. Наукові засади інноваційної діяльності в Україні. *Постметодика*. 2004. № 2–3. С. 11–19.
4. Драч І. І. Принципи управління професійною підготовкою майбутніх фахівців в умовах інформаційного суспільства. *Педагогіка і психологія творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. праць*. Запоріжжя, 2012. Вип. 79 (26). С. 137–144.
5. *Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; гол. ред. В. Г. Кремень*. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
6. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 04.10.2025).
7. Лукіна Т. О. Освітні потреби керівника закладу загальної середньої освіти як індикатор розвитку професійної компетентності. *Вісник післядипломної освіти*. 2022. Вип. 20 (49). С. 106–129. DOI: 10.32405/2218-7650-2022-20(49)-106-129
8. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків, 2004. 240 с.
9. Олійник В. Деякі проблеми підготовки керівника-професіонала. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2009. № 1. С. 73–76.
10. Паламарчук В. Ф. Інновації в навчальному процесі. *Збірник наукових праць*. Київ, 2000. Вип. 9. С. 5–9.
11. Пищик О. В. Цифрові інновації у підвищенні якості освіти під час війни та відновлення. *Проблеми сучасного підручника: навчально-методичне забезпечення освітнього процесу в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення: зб. тез доповідей / ред. кол. ; гол. ред. О. М. Топузов*. Київ: Педагогічна думка, 2023. 378 с. С. 259–261.
12. Пометун О. І., Овчарук О. В. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ: К.І.С., 2004. 112 с.
13. Попова О. В. Впровадження інноваційних технологій в систему професійної підготовки майбутніх фахівців: монографія. Полтава : ПолтНТУ, 2013. 116 с.
14. Приходькіна Н. О. Особливості впливу контролю на формування навчальної мотивації студентів. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 5. URL: <http://tme.umo.edu.ua> (дата звернення: 04.10.2025).

15. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махinya та ін. ; за заг. ред. акад. В. В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. Київ, 2017. 118 с.
16. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» / Наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 р. № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).
17. Рожнова Т. Є., Тимошко Г. М. Підготовка майбутніх магістрів освітніх, педагогічних наук до роботи в інклюзивному освітньому просторі: професійно-творчий аспект. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. Вип. 91. С. 142–146. DOI: 10.32782/1992-5786.2023.91.26.
18. Рябова З. В., Кравченко Г. Ю. Якість освіти в навчальному закладі. Харків: Ранок, 2013. 176 с.
19. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика: монографія / за наук. ред. В. В. Олійника. Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2014. 596 с.
20. Тимошко Г. М. Теоретико-прикладні вектори впровадження інноваційних технологій у розвиток сучасної школи. *Вісник Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія: Педагогічні науки*. 2019. Вип. 150. С. 131–135.
21. Цимбал О. Ю. Самоменеджмент у структурі професійної підготовки майбутнього керівника навчального закладу. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 482–483.
22. Швардак М. В. Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*. 2020. № 1. С. 136–143.

References

1. Bereka, V. Ye. (2008). Poshukovo-doslidna diialnist mahistrantiv – maibutnix menedzheriv osvity yak systemotvorchyi komponent yikhnoi pidhotovky [Research activity of master's students – future education managers – as a system-forming component of their training]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Pavla Tychyntsi – Collection of Scientific Papers of Uman State Pedagogical University named after Pavlo Tychyntsi* 1(2) (pp. 27–32). Uman [in Ukrainian].
2. Hodkevych, L. M. (2010). Zbahachennia profesiinykh znan kerivnykiv shkil [Enrichment of school leaders' professional knowledge]. *Dyректор shkoly – Director of School*, 30, 14–19 [in Ukrainian].
3. Danilenko, L. I., Palamarchuk, V. F. (2004). Naukovi zasady innovatsiinoi diialnosti v Ukraini [Scientific foundations of innovation activity in Ukraine]. *Postmetodyka – Postmethodics*, 2–3, 11–19 [in Ukrainian].
4. Drach, I. I. (2012). Pryntsypy upravlinnia profesiinoiu pidhotovkoiu maibutnix fakhivtsiv v umovakh informatsiinoho suspilstva [Principles of managing professional training of future specialists in the information society]. *Pedahohika i psykhohohiia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy and Psychology of a Creative Personality in Higher and Secondary School: Collection of Scientific Papers* (pp.137–144). Zaporizhzhia [in Ukrainian].
5. (2008). *Entsyklopediia osvity [Encyclopedia of Education] / Acad. Ped. Sciences of Ukraine*; editor-in-chief V. G. Kremen. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
6. (2014). Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Law of Ukraine "On Higher Education"]. 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (date of application: 04.10.2025) [in Ukrainian].
7. Lukina, T. O. (2022). Osvitni potreby kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity yak indyikator rozvytku profesiinoi kompetentnosti [Educational needs of a school head as an indicator of professional competence development]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity – Bulletin of Postgraduate Education*, 20(49), 106–129 [in Ukrainian]. DOI: 10.32405/2218-7650-2022-20(49)-106-129

8. Marmaza, O. I. (2004). Innovatsiini pidkhydy do upravlinnia navchalnym zakladom [Innovative approaches to managing an educational institution]. Kharkiv [in Ukrainian].
9. Oliinyk, V. (2009). Deiaki problemy pidhotovky kerivnyka-profesionala [Some issues of training a professional manager]. *Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii – Director of School, Lyceum, Gymnasium*, 1, 73–76 [in Ukrainian].
10. Palamarchuk, V. F. (2000). Innovatsii v navchalnomu protsesi [Innovations in the learning process]. *Collection of Scientific Papers*, 9, 5–9 [in Ukrainian].
11. Pyshchuk, O. V. (2023). Tsyfrovii innovatsii u pidvyshchenni yakosti osvity pid chas viiny ta vidnovlennia [Digital innovations for improving education quality during war and recovery]. *Problemy suchasnoho pidruchnyka: navchalno-metodychne zabezpechennia osvithnoho protsesu v umovakh voiennoho chasu ta povoiennoho vidnovlennia – Problems of the Modern Textbook...: Proceedings* (pp. 259–261). Kyiv: Pedahohichna Dumka [in Ukrainian].
12. Pometun, O. I., Ovcharuk, O. V. (2004). Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti: svitovi dosvid ta ukraïnski perspektyvy [Competency-based approach in modern education: Global experience and Ukrainian perspectives]. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].
13. Popova, O. V. (2013). Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v systemu profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv [Implementation of innovative technologies in the system of professional training of future specialists]. Poltava: PoltNTU [in Ukrainian].
14. Prykhodkina, N. O. (2010). Osoblyvosti vplyvu kontroliu na formuvannia navchalnoi motyvatsii studentiv [Features of the influence of control on students' learning motivation]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu – Theory and Methods of Educational Management*, 5 [in Ukrainian].
15. Ryabova, Z. V., Ermolenko, A. B., Makhyna, T. A. and others (2017). Proektnyi menedzhment dlia innovatsiinoho rozvytku osvitnikh orhanizatsii Ukrainy [Project management for innovative development of educational organizations of Ukraine]. Kyiv [in Ukrainian].
16. Profesiïnyi standart (2021). Kerivnyk (dyrekto)r zakladu zahalnoi serednoi osvity [Head (director) of a general secondary education institution] / Order of the Ministry of Economy of Ukraine, 17 September, 2021. № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian].
17. Rozhnova, T. Ye., Tymoshko, H. M. (2023). Pidhotovka maibutnikh mahistriv osvithnikh, pedahohichnykh nauk do roboty v inkluzyvnomu osvithnomu prostori: profesiino-tvorchyi aspekt [Training future masters of education to work in an inclusive educational environment: A professional-creative aspect]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of Formation of Creative Personality in Higher and Secondary School*, 91, 142–146 [in Ukrainian]. DOI: 10.32782/1992-5786.2023.91.26
18. Riabova, Z. V., Kravchenko, H. Yu. (2013). Yakist osvity v navchalnomu zakladi [Quality of education in an educational institution]. Kharkiv: Ranok [in Ukrainian].
19. Tymoshko, H. M. (2014). Orhanizatsiina kultura kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu: teoriia ta praktyka [Organizational culture of the head of a general-education school: Theory and practice]. Nizhyn: PP Lysenko M. M. [in Ukrainian].
20. Tymoshko, H. M. (2019). Teoretyko-prykladni vektory vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytok suchasnoi shkoly [Theoretical and applied vectors of implementing innovative technologies in the development of a modern school]. *Visnyk Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Serii: Pedahohichni nauky – Bulletin of NPU named after M. P. Drahomanov. Series: Pedagogical Sciences*, 150, 131–135 [in Ukrainian].
21. Tsymbal, O. Yu. (2016). Samomenedzhment u strukturi profesiinoi pidhotovky maibutnoho kerivnyka navchalnoho zakladu [Self-management in the structure of future school head's professional training]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 6(33), 482–483 [in Ukrainian].
22. Shvardak, M. V. (2020). Kontent-analiz osvitnikh prohram pidhotovky maibutnikh kerivnykiv zakladiv osvity [Content analysis of curricula for training future heads of educational institutions]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Pedahohichni nauky – Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi. Series: Pedagogical Sciences*, 1, 136–143 [in Ukrainian].

Fu Hong

a student of the third (educational and scientific) level of higher education,
specialty 011 Educational and Pedagogical Sciences
Mykola Gogol Nizhyn State University
huayuedongfang_fh@163.com
orcid.org/0000-0002-8911-7226

**THEORETICAL ASPECTS OF FORMING INNOVATIVE COMPETENCE
OF FUTURE SCHOOL LEADERS IN MASTER'S TRAINING**

The article addresses the issues of forming innovative competence among future heads of general secondary education institutions (GSEI) within the framework of master's training. Theoretical and methodological foundations of developing innovative competence of future education managers are characterized; the thesaurus of key research concepts and the specifics of professional activity of education managers in the process of master's preparation are considered. The essence of the concept "pedagogical innovations" is analyzed as an integrative personal quality combining cognitive, emotional-motivational, and behavioral components. The article defines the peculiarities of the process of forming innovative competence of future school leaders in master's training, which involves the development of professional self-awareness, humanistic orientation, ethical competence, reflection, and academic integrity of future education managers. A theoretical analysis of scientific approaches is carried out, the structure and principles of forming innovative competence are determined, and the main components of managing innovation in general secondary education institutions are described. The analysis of innovation management issues in GSEI makes it possible to conclude that the main concepts of innovation processes are sufficiently represented in the works of domestic and foreign researchers. Based on the introduction of the identified components as the key elements of forming innovative competence, the article outlines ways to transition from a traditional knowledge-transfer model to a practice-oriented, activity-based model of master's training that integrates theoretical learning with solving real managerial problems.

***Key words:** professional activity, education manager, master's training, professional self-awareness, humanistic values, innovative competence, professional identity, school leader.*