

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.322:614.2

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук,
доцент

_____ **Інна САВИЦЬКА**

« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор

_____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**

« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розвиток інноваційної компетентності керівника закладу загальної
середньої освіти»**

Спеціальність

Освітня програма

Орієнтація освітньої програми

073 «Менеджмент»

«Управління персоналом»

освітньо-наукова

Гарант освітньої програми

доктор педагогічних наук, доцент

Наталія ГРЕЧАНИК

Керівники магістерської роботи

асистент

Оксана ОПАНАСЕНКО

кандидат педагогічних наук, доцент

Василь БАЗЕЛЮК

Виконав

Роман ПЕДЧЕНКО

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ**
Педченку Роману Григоровичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Розвиток інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» жовтня 2024 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» червня 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Проаналізувати структуру, сутність та компоненти інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

2. Розглянути сучасні теоретичні підходи до формування інноваційної компетентності керівника у контексті освітнього менеджменту.

3. Виявити ключові чинники, що впливають на розвиток інноваційної компетентності, та оцінити бар'єри.

4. Оцінити стан інноваційної компетентності керівника школи № 155 у Києві та впровадження інноваційних управлінських практик.

5. Проаналізувати вплив інноваційної компетентності керівника школи № 155 на адаптацію педагогічного колективу та якість освітнього процесу.

6. Розробити практичні рекомендації з вдосконалення інноваційної компетентності керівника школи №155 на основі українського та зарубіжного досвіду.

Дата видачі завдання « ____ » листопада 2023 р.

Керівники магістерської роботи _____ Оксана ОПАНАСЕНКО

_____ Василь БАЗЕЛЮК

Завдання прийняв до виконання _____ Роман ПЕДЧЕНКО

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Розвиток інноваційної компетентності керівника закладу загальної
середньої освіти»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Педченка Романа Григоровича

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі розвитку інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. У роботі висвітлюються ключові концепції інноваційної компетентності, її складові, вплив на управлінські процеси та організацію освітнього середовища. Загальний обсяг роботи складає 113 сторінок, включає 22 таблиці, 20 рисунків та список використаних джерел, що налічує 111 найменувань.

Основна мета дослідження полягає у вивченні теоретичних основ, аналізу практичних аспектів та розробці рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади розвитку інноваційної компетентності керівників, розглянуто сутність цього феномену, його ключові концепції, компоненти та підходи до формування. Особлива увага приділяється когнітивному, мотиваційному, операційному та комунікативному аспектам компетентності, а також інтеграції інноваційних підходів до управління освітнім процесом.

Другий розділ присвячено аналізу стану розвитку інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 міста Києва з поглибленим вивченням іноземних мов. Проведено оцінку впровадження інноваційних управлінських практик, аналіз готовності педагогічного колективу до змін, а також впливу компетентності керівника на якість освітніх послуг.

Емпіричне дослідження включало опитування, кейс-аналіз і спостереження, що дозволило визначити сильні та слабкі сторони розвитку інноваційної компетентності.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації для вдосконалення управлінських процесів через розвиток інноваційної компетентності керівників. Пропонуються програми підвищення кваліфікації, включаючи тренінги, семінари та освітні курси, спрямовані на вдосконалення стратегічного мислення, використання сучасних управлінських інструментів та інтеграцію зарубіжного досвіду. Запропоновані заходи спрямовані на формування інноваційного середовища, підвищення мотивації педагогічного персоналу та забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів для покращення управлінських процесів у закладах загальної середньої освіти. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підвищити якість освітніх послуг, створити сприятливий організаційний клімат та адаптувати освітні установи до сучасних викликів.

Ключові слова: інноваційна компетентність керівника, заклади загальної середньої освіти, управління освітнім процесом, педагогічний колектив, мотивація персоналу, впровадження освітніх інновацій, організаційна культура освітнього закладу, ефективність управлінської діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП	6	
Розділ 1	Теоретичні основи розвитку інноваційної компетентності керівника закладу освіти	11
1.1	Сутність та структура інноваційної компетентності керівника закладу освіти	11
1.2.	Основні підходи та шляхи розвитку інноваційної компетентності керівника сучасного закладу освіти	19
1.3	Роль інноваційної компетентності в сучасному управлінні освітнім закладом	35
Висновки	до першого розділу	43
Розділ 2	Аналіз стану та особливостей розвитку інноваційної компетентності керівника у спеціалізованій школі № 155 міста Києва з поглибленим вивченням іноземних мов	47
2.1	Організаційно-економічна характеристика спеціалізованої школи № 155 міста Києва	47
2.2	Аналіз розвитку інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 міста Києва	55
2.3	Аналіз впровадження інновацій у розвиток інноваційної компетентності керівника школи № 155 м. Києва	67
Висновки	до другого розділу	78
Розділ 3	Розділ 3. Рекомендації щодо розвитку інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 м. Києва	81
3.1	Шляхи вдосконалення розвитку інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 м. Києва	81
3.2	Використання зарубіжного досвіду у розвитку інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 м. Києва	88
Висновки	до третього розділу	97
ВИСНОВКИ		100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		104
ДОДАТКИ		113

ВСТУП

Сучасний розвиток системи освіти зосереджується на формуванні інноваційного середовища, що передбачає нові підходи до управління та організації освітніх процесів. У цьому контексті особлива увага приділяється розвитку інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Розвиток інноваційної компетентності включає здатність керівника стратегічно мислити, впроваджувати новітні технології та методики, мотивувати педагогічний колектив, створювати умови для реалізації інноваційних проектів та сприяти впровадженню ефективних управлінських підходів. Зростання вимог до керівників у сфері інноваційної діяльності зумовлено необхідністю оперативного реагування на виклики, забезпечення якісних змін і посилення конкурентоспроможності закладів освіти.

Розвиток інноваційної компетентності керівника передбачає систематичний підхід, що включає підвищення рівня професійної підготовки, оволодіння сучасними інструментами управління та адаптацію до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Це важливо для створення сприятливих умов, які забезпечать ефективну взаємодію всіх учасників освітнього процесу, сприятимуть реалізації інновацій та підтримуватимуть сталий розвиток закладу. Таким чином, інноваційна компетентність керівника виступає ключовим чинником забезпечення ефективності освітніх реформ.

Проблема розвитку інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти є предметом активних наукових досліджень і широко висвітлюється у працях багатьох вчених. Серед українських дослідників варто відзначити Білошицьку О. [8], Вдовиченко Ю. [12], Воронченко Ю. [15], Васева О. [10], Коваленко Т. [28], Даниленко Л. [22], Тарасенко А. [46], Бощенко В. [9], Кравченко Н. [31], Краснова І. [33]. Вони наголошують на важливості інноваційної компетентності у стратегічному управлінні закладами освіти, акцентуючи увагу на адаптації до сучасних викликів, дослідження Шумпетера Й. [108], Брайта Дж. [61], Твісса Б. [61] зосереджуються на впровадженні інновацій у різних сферах, включаючи освіту. Гарріс А. [87],

Фуллан М. [78], Ліч К. [94] підкреслюють роль інноваційних підходів у трансформації управління освітніми установами. Зокрема, праці Робінсона С. [107] та Хеллінгера Е. [85] зосереджені на розвитку лідерських якостей керівників освітніх закладів як основи для інноваційних змін.

Аналіз теоретичних доробок науковців свідчить про різноманітність підходів до формування інноваційної компетентності керівників, акцентуючи увагу на її значенні у забезпеченні якісних змін в управлінні освітніми установами. Зокрема, дослідники виділяють когнітивний, мотиваційний, операційний та комунікативний компоненти цієї компетентності, які у своїй взаємодії створюють основу для ефективного впровадження інновацій. У працях вчених розглядаються як теоретичні аспекти розвитку компетентності, так і практичні методи її вдосконалення через використання сучасних технологій, впровадження лідерських програм та інтеграцію світового досвіду. Це підтверджує важливість системного підходу до розвитку інноваційної компетентності керівників для досягнення стратегічних цілей освіти.

Аналіз наукових джерел підтверджує, що інноваційна компетентність керівника є ключовим фактором успішності освітніх реформ, адже саме вона визначає здатність керівника впроваджувати новітні технології, адаптувати освітні процеси до сучасних викликів і забезпечувати якісні зміни в управлінні. Проте науковці відзначають наявність ряду суперечностей, які уповільнюють розвиток цієї компетентності. Серед основних перешкод виділяють недостатню нормативну базу, обмежене фінансування, а також низький рівень підготовки керівників до впровадження сучасних інноваційних підходів.

Зокрема, спостерігаються такі суперечності: між зростаючими вимогами до інноваційної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та обмеженими можливостями для її розвитку в українських реаліях; між необхідністю стратегічного підходу до впровадження інновацій в управлінні освітнім процесом та браком практичних інструментів для його реалізації; між потребою у застосуванні інноваційних практик управління та недостатньою готовністю педагогічного персоналу до змін; між акцентом на індивідуальні

лідерські якості керівника та важливістю командного підходу у впровадженні інноваційних рішень в управлінні закладом освіти.

Актуальність теми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: **«Розвиток інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти»**.

Метою дослідження є вивчення теоретичних основ, аналіз практичних аспектів та розробка рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

Відповідно до поставленої мети нами визначено *завдання дослідження*:

1. Проаналізувати структуру, сутність та компоненти інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.
2. Розглянути сучасні теоретичні підходи до формування інноваційної компетентності керівника у контексті освітнього менеджменту.
3. Виявити ключові чинники, що впливають на розвиток інноваційної компетентності, та оцінити бар'єри.
4. Оцінити стан інноваційної компетентності керівника школи № 155 у Києві та впровадження інноваційних управлінських практик.
5. Проаналізувати вплив інноваційної компетентності керівника школи № 155 на адаптацію педагогічного колективу та якість освітнього процесу.
6. Розробити практичні рекомендації з вдосконалення інноваційної компетентності керівника школи № 155 на основі українського та зарубіжного досвіду.

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи використовувалися як теоретичні, так і практичні методи дослідження. Для аналізу наукових джерел застосовувалися методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та порівняння, які дозволили глибше зрозуміти концептуальні основи інноваційної компетентності та її значення для управлінських процесів. Емпіричний блок дослідження включав проведення опитувань серед педагогічного персоналу спеціалізованої школи №155 міста Києва з метою виявлення сильних і слабких сторін розвитку інноваційної

компетентності керівника, а також аналізу впливу цієї компетентності на адаптацію колективу до змін, мотивацію працівників та якість освітніх послуг.

Додатково застосовувалися методи спостереження та кейс-аналізу для глибшого вивчення специфіки управлінських процесів і впровадження інноваційних рішень у закладі освіти. Вибірка дослідження охоплювала представників педагогічного колективу різного професійного рівня, що дозволило провести комплексну оцінку впливу інноваційної компетентності керівника на якість управління та організацію освітнього процесу.

Об'єктом дослідження є процес управління закладами загальної середньої освіти в умовах інноваційної діяльності.

Предметом дослідження є інноваційна компетентність керівника як фактор забезпечення ефективності управління освітнім закладом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення управлінської діяльності через розвиток інноваційної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Результати дослідження можуть бути використані для покращення ефективності управління освітнім процесом у спеціалізованій школі № 155 міста Києва з поглибленим вивченням іноземних мов та інших навчальних закладах. Запропоновані підходи спрямовані на впровадження сучасних програм підвищення кваліфікації керівників, інтеграцію зарубіжного досвіду управління інноваціями та удосконалення механізмів комунікації між керівниками та педагогічним персоналом.

Це дозволить підвищити якість освітніх послуг, сприяти формуванню інноваційного середовища та посилити конкурентоспроможність освітніх установ в умовах сучасних викликів.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці, присвячені проблематиці розвитку інноваційної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, а також нормативно-правові акти, що регламентують діяльність освітніх установ в Україні. Важливе місце у дослідженні посіли дані про впровадження інноваційних підходів до управління освітніми закладами, результати аналізу зарубіжного досвіду, а також практичні кейси, що дозволили

врахувати сучасні тенденції в освітньому менеджменті та адаптувати їх до специфіки української системи освіти.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи включають вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, який нараховує 111 найменування. Загальний обсяг роботи складає 113 сторінок, що містить 22 таблиці і 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Сутність та структура інноваційної компетентності керівника закладу освіти

У сучасних умовах динамічного розвитку освітнього середовища питання забезпечення інноваційного розвитку закладів освіти набуває ключового значення. Постійні зміни у суспільних потребах, зростання конкуренції у сфері освіти, а також збільшення вимог до ресурсів вимагають від закладів освіти застосування інноваційного підходу до управління та організації освітнього процесу [5], [8].

У такому контексті вирішальну роль відіграє керівник закладу освіти, який не лише формує стратегію розвитку, але й забезпечує її реалізацію через інноваційний підхід. Це зумовлює необхідність детального вивчення складових і сутності інноваційної компетентності керівника [12], [15].

Інноваційна компетентність керівника є ключовим елементом у цьому процесі, адже саме керівник закладу освіти визначає стратегічні напрями інноваційного розвитку, впроваджує нові методики управління та забезпечує реалізацію інноваційних проєктів. Інноваційна компетентність поєднує знання, навички та професійні якості, необхідні для ефективного впровадження інновацій [9], [10].

Як зазначають Гуртовий С. М. та Козубовська І. В., інноваційна компетентність – це здатність керівника закладу освіти створювати і впроваджувати нові ідеї, які сприяють підвищенню ефективності освітньої діяльності через розвиток професійного та творчого потенціалу персоналу [21], [30]. Це визначення акцентує увагу на творчій складовій інноваційної компетентності, підкреслюючи роль керівника у впровадженні нових ідей.

Інновація, як концепція, охоплює широкий спектр змін — від організаційних до педагогічних. Вона передбачає якісне вдосконалення управлінських і навчальних процесів, спрямованих на підвищення ефективності освітньої діяльності [7]. Австрійський економіст Йозеф Шумпетер вперше використав термін «інновація» у своїх дослідженнях, наголошуючи на її ролі у процесах трансформації [108].

Інноваційний процес у сфері освіти можна визначити як сукупність дій, спрямованих на створення, освоєння та впровадження нововведень, які сприяють підвищенню якості освітнього процесу. Вчені Брайт Дж. і Твісс Б. характеризують інноваційний процес як інтеграцію наукових, управлінських і соціальних змін у єдину систему для вирішення освітніх завдань [61], [111]. Для кращого розуміння структури інноваційної компетентності керівника необхідно виділити її основні аспекти, які забезпечують багатовимірність цієї категорії. Ці аспекти відображені на рисунку 1.1, що демонструє їх взаємозв'язок і значення:

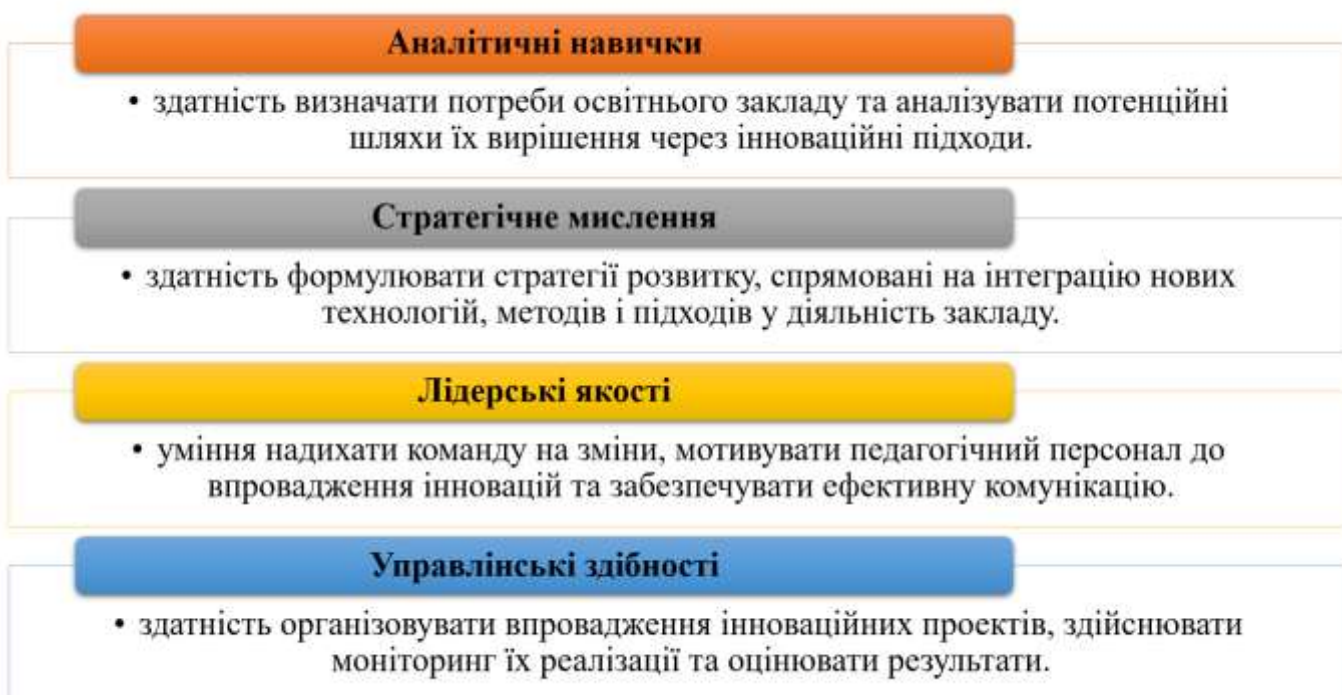


Рис. 1.1. Основні аспекти інноваційної компетентності керівника закладу освіти

Інноваційна компетентність керівника закладу освіти формується з кількох ключових складових, які забезпечують її багатовимірність та ефективність. На думку Білошицької О.А., інноваційна компетентність керівника – це здатність ефективно застосовувати сучасні методи управління, організовувати інноваційну

діяльність та адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі [8]. Це визначення підкреслює системність підходу до управління інноваціями. Для розуміння інноваційної компетентності важливо виділити її основні складові, які формують фундамент для ефективного управління. До них належать когнітивна, операційна, комунікативна, мотиваційна, психологічна та етична складові. Ключові складові інноваційної компетентності відображені в таблиці 1.1, яка дає змогу деталізувати їх функції та значення для ефективного управління закладом освіти.

Таблиця 1.1

Складові інноваційної компетентності керівника закладу освіти

Складова	Опис	Розширення інформації
Когнітивна	Передбачає знання сучасних інноваційних методів управління, законодавства та стратегій впровадження змін в освіті.	Знання також включають розуміння концепцій STEM-освіти, цифровізації, інклюзивного навчання та педагогічних інновацій.
Операційна	Охоплює навички реалізації інноваційних проєктів, моніторингу й оцінювання їх результативності.	Включає планування етапів реалізації інноваційних проєктів, використання інструментів управління проєктами (наприклад, Gantt Chart), аналіз ризиків.
Комунікативна	Спрямована на забезпечення ефективної взаємодії з педагогічним колективом, учнями, батьками й партнерами.	Розвиток навичок активного слухання, конструктивного діалогу, вирішення конфліктів, а також презентаційних навичок для представлення інновацій.
Мотиваційна	Акцентує увагу на бажанні керівника впроваджувати інновації та стимулювати до цього інших.	Включає вміння створювати систему стимулів, як матеріальних (премії, гранти), так і нематеріальних (визнання, кар'єрне зростання).
Психологічна	Включає здатність адаптуватися до змін і підтримувати позитивний мікроклімат у колективі.	Передбачає розвиток емоційного інтелекту, стресостійкості, навичок фасилітації для підтримання конструктивної атмосфери у колективі.
Етична	Зосереджується на соціальній відповідальності та врахуванні етичних аспектів інноваційної діяльності.	Включає врахування інтересів усіх учасників освітнього процесу, дотримання професійних і моральних принципів, забезпечення справедливості.

Кожна складова відіграє унікальну роль, але їх взаємодія забезпечує ефективність управління. Складові інноваційної компетентності формують цілісну систему, що забезпечує синергію між знаннями, навичками та професійними якостями керівника. Взаємозв'язок між складовими інноваційної

компетентності є визначальним для ефективного управління закладом освіти. Зокрема, когнітивна складова слугує базою знань, операційна — забезпечує впровадження інноваційних стратегій, а мотиваційна та психологічна складові сприяють підтримці колективу в умовах змін [8], [9], [15]. Саме системність і взаємодія цих елементів дозволяють керівнику адаптуватися до сучасних викликів та впроваджувати нові підходи до управління.

Як зазначає Мельник Ю.Б., інноваційна компетентність керівника – це інтеграція когнітивних, операційних та мотиваційних здібностей для досягнення стратегічних цілей організації через впровадження інновацій [35]. Синергія цих складових є основою ефективного функціонування закладу освіти. Інтеграція когнітивних, операційних та мотиваційних аспектів у визначенні Мельника Ю.Б. дозволяє розглядати інноваційну компетентність як динамічну категорію [8], [31].

Усі складові інноваційної компетентності утворюють єдину систему, яка дає змогу керівнику ефективно реалізовувати інноваційні підходи та сприяти розвитку закладу освіти [8], [15], [33].

Згідно із законодавством України, інноваційна діяльність в освіті передбачає реалізацію наукових досягнень для покращення якості освітніх послуг. Основними документами, які регулюють інноваційну діяльність у сфері освіти, є Закон України «Про освіту», Закон України «Про інноваційну діяльність» та Закон України «Про загальну середню освіту» [37], [42]. Згідно із зазначеними законами, інноваційна діяльність у закладах освіти спрямована на впровадження сучасних освітніх технологій, підвищення якості навчання та забезпечення конкурентоспроможності освітніх послуг. Наприклад, стаття 58 Закону України «Про освіту» визначає основні напрями інноваційної діяльності у сфері освіти, акцентуючи увагу на впровадженні наукових досягнень і сучасних технологій у навчальний процес [37], [42].

Ефективна реалізація інноваційної компетентності керівника залежить від розуміння ключових напрямів інноваційної діяльності, які сприяють розвитку закладу освіти. До ключових напрямів цієї діяльності належать (див рис 1.2.):

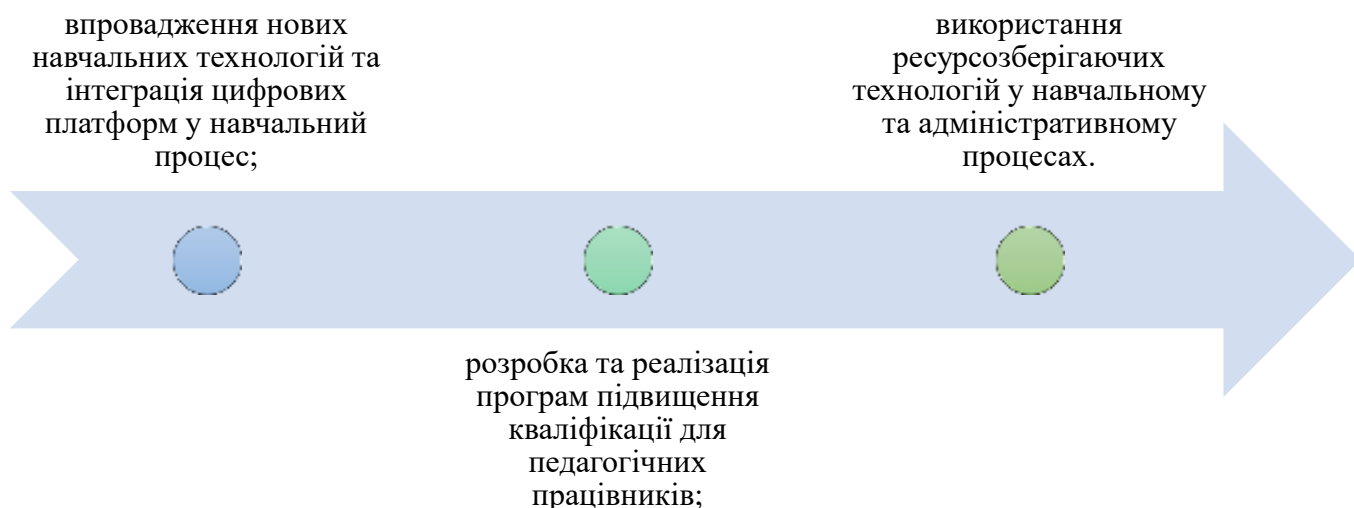


Рис. 1.2. Ключові напрями інноваційної діяльності в освітньому закладі

Визначення основних складових і напрямів діяльності створює основу для глибшого аналізу сутності інноваційної компетентності керівника [9], [12].

Окрім визначення основних складових, важливо проаналізувати ключові аспекти, які забезпечують практичну реалізацію інноваційної компетентності [8], [15].

Сутність інноваційної компетентності відображена в її ключових аспектах:

✓ Менеджмент процесами формування нових знань: здатність керівника організувати освітню діяльність, спрямовану на створення нових методик, освітніх програм і підходів. Цей аспект передбачає координацію роботи педагогічного колективу та створення умов для генерування інноваційних рішень. Особливу увагу слід приділити методологічному забезпеченню процесу, яке визначає етапи розробки, апробації та впровадження нових підходів у навчальний процес [8], [9].

✓ Менеджмент творчим потенціалом педагогічного персоналу: розвиток і підтримка творчого потенціалу працівників закладу освіти для розробки та впровадження інновацій. Важливо враховувати, що творчий потенціал педагогів залежить від рівня їхньої мотивації, доступу до сучасних знань і технологій. Інноваційна компетентність керівника включає забезпечення

ресурсів для безперервного професійного розвитку персоналу та створення середовища, яке стимулює креативність [10], [28].

✓ Менеджмент впровадження та поширення (дифузії) нововведень: координація процесу впровадження інноваційних практик у закладі освіти та забезпечення їх ефективного поширення. Інноваційна компетентність керівника спрямована на гармонізацію впровадження нововведень із загальною стратегією закладу. Це включає систематичне планування, визначення ключових індикаторів успіху, моніторинг результатів і коригування дій відповідно до досягнутих показників [33], [46].

✓ Менеджмент суспільних і психологічних аспектів інновацій: врахування суспільних запитів, очікувань учасників освітнього процесу та управління психологічними аспектами змін. Цей аспект зосереджений на налагодженні ефективної комунікації з усіма учасниками освітнього процесу. Керівник повинен враховувати соціальні й психологічні особливості персоналу, створюючи атмосферу довіри та підтримки під час впровадження змін [12], [35].

Інноваційна компетентність керівника як система має такі ознаки:

➤ Взаємопов'язаність і взаємодія всіх елементів: компетентність керівника охоплює всі аспекти освітнього процесу, забезпечуючи їх гармонійну взаємодію [10], [37].

➤ Цілісність, послідовність і синхронність у часі: усі інноваційні ініціативи мають бути системно інтегровані в діяльність закладу освіти [33].

➤ Відповідність до завдань і мети закладу: інноваційна компетентність спрямована на досягнення стратегічних цілей освітньої установи [28].

➤ Адаптивність до розвитку середовища: гнучкість у реагуванні на виклики сучасного освітнього простору [35].

➤ Багатофункціональність та багатоаспектність: компетентність охоплює управлінські, педагогічні, організаційні та психологічні аспекти [8], [12].

➤ Модернізація: постійний розвиток і оновлення освітніх підходів, інструментів та ресурсів [46].

Процес управління інноваційною компетентністю керівника полягає в управлінні інноваційною компетентністю керівника закладу освіти та має чітку спрямованість і реалізується через досягнення інноваційних цілей. Цей процес включає вплив на визначені фактори освітнього середовища, використання відповідних ресурсів закладу та реалізацію стратегій для досягнення поставлених завдань [37], [42]. На формування інноваційної компетентності впливає низка чинників, які можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток інноваційних процесів.

До основних чинників, що впливають на інноваційну компетентність керівника можна віднести наступні (див табл 1.2):

Таблиця 1.2

Основні чинники, які впливають на формування інноваційної компетентності керівника закладу освіти

Група чинників	Чинники, що стримують	Чинники, що сприяють
Техніко-економічні	Відсутність джерел фінансування; низька матеріально-технічна база; високі економічні ризики; слабка інфраструктура.	Наявність стабільного фінансування; розвиток технічної бази; використання сучасних технологій.
Організаційно-управлінські	Неефективна структура управління; консерватизм у підходах; відсутність науково обґрунтованих підходів до управління.	Гнучкі організаційні моделі; підтримка інновацій на рівні закладу; участь у наукових дослідженнях.
Соціально-психологічні	Опір змінам; недостатня мотивація персоналу; низький рівень довіри до керівництва.	Висока мотивація персоналу; позитивне ставлення до нововведень; підтримка творчої атмосфери.
Юридичні	Недосконалість нормативно-правової бази; відсутність чітких регламентів щодо інновацій.	Наявність нормативно-правових актів, що стимулюють інновації; підтримка державних ініціатив.

Розуміння чинників, що впливають на інноваційну компетентність, є ключовим для розробки ефективних управлінських стратегій. Проведення інноваційної діяльності в закладі освіти, як і формування інноваційної компетентності керівника, базується на дотриманні певних принципів, вимог і закономірностей, які забезпечують ефективність інноваційного управління та трансформацій [8], [37]. Реалізація інноваційної діяльності керівника освітнього закладу повинна починатися з трансформації ключових факторів системоутворення, які формують основу управлінських процесів. Це означає, що

реорганізація окремих елементів управління має враховувати не тільки підвищення їх функціональних характеристик, але й їхню відповідність зміненим умовам середовища, цілей та завдань [35], [46].

Направленість інноваційної компетентності керівника визначається новими стратегічними завданнями закладу освіти, такими як впровадження сучасних освітніх технологій, розвиток цифровізації та інтеграція інноваційних підходів у навчальний процес [9], [37]. Прогрес обґрунтовується недоліками традиційних методів управління та потенціалом для підвищення ефективності діяльності освітнього закладу [12]. Водночас людський фактор є як рушійною силою, так і потенційною перешкодою на шляху інновацій. Педагогічний персонал виступає джерелом ідей, але може чинити супротив через страх змін або недостатню готовність до нововведень [10], [28]. Тому успішність формування інноваційної компетентності залежить від мотивації, готовності та професійної підготовки працівників [9].

Заклад освіти як соціально-педагогічна система має два ключові напрями свого існування: функціонування та розвиток. Функціонування забезпечує стабільність, виконання базових функцій і досягнення поточних цілей. Розвиток спрямований на створення нових умов, які покращують якість освітніх послуг та конкурентоспроможність закладу. Ці два процеси тісно пов'язані між собою. Функціонування забезпечує базу для розвитку, тоді як розвиток трансформує функціонування, підвищуючи його якість і результативність [28], [37].

Процес формування інноваційної компетентності керівника закладу освіти можна розглядати як циклічний розвиток за рахунок еволюційних інновацій, які удосконалюють наявні характеристики навчального процесу, та радикальних інновацій, які створюють абсолютно нові підходи до управління та організації освітнього середовища [35], [46]. Передумовою успішної реалізації інновацій є перегляд місії, цінностей, культури закладу освіти, а також реформування структури управління і підходів до стратегічного планування [12], [37].

Стимулювання інноваційної компетентності керівника закладу освіти має базуватися на нових рішеннях у сфері управління, педагогіки та організації навчального процесу. До ключових напрямів розвитку належать інтеграція

сучасних технологій та ресурсозберігаючих практик, підвищення кваліфікації педагогічного персоналу через програми професійного розвитку, створення умов для творчості та інноваційної діяльності в освітньому середовищі [8], [28], [35]. Ці заходи сприяють підвищенню якості освітніх послуг, конкурентоспроможності та загальної ефективності закладу освіти, забезпечуючи його адаптацію до сучасних викликів [37], [46].

Таким чином, сформована інноваційна компетентність керівника закладу освіти сприяє створенню новаторських підходів до навчального процесу, що підвищує його конкурентоспроможність у сучасному освітньому середовищі.

Отже, інноваційна компетентність керівника закладу освіти є багатовимірною системою, яка об'єднує знання, навички та професійні якості, спрямовані на впровадження інноваційних підходів у навчальний процес. Її структура включає когнітивні, операційні, комунікативні, мотиваційні, психологічні та етичні складові, які взаємодіють для досягнення стратегічних цілей освітньої установи. Ефективність управління інноваціями залежить від здатності керівника адаптуватися до змін, впроваджувати нові методики та мотивувати персонал до творчості. Розвиток цієї компетентності є основою для створення конкурентоспроможного, сучасного освітнього середовища, що відповідає викликам сьогодення.

1.2. Основні підходи та шляхи розвитку інноваційної компетентності керівника сучасного закладу освіти

Сучасний етап розвитку суспільства, що характеризується стрімкими технологічними, економічними та соціальними змінами, ставить перед системою освіти нові виклики. У цих умовах від керівників закладів освіти очікується не лише здатність підтримувати високу якість освітніх послуг, але й уміння оперативно реагувати на зміни та впроваджувати інновації [7], [8], [12]. Сучасна освітня система стикається з низкою новітніх викликів, які вимагають від керівників закладів швидкої адаптації. До таких викликів належать впровадження цифрових технологій у навчальний процес, необхідність

забезпечення безперервності освіти в умовах пандемій та воєнних дій, а також інтеграція інноваційних методик у роботу шкіл у віддалених або кризових регіонах [35], [42]. Ці обставини потребують від керівників здатності оперативно приймати рішення, управляти ризиками та забезпечувати ефективну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу [8], [46].

Одним із головних факторів, що визначають успішність таких процесів, є інноваційна компетентність керівника — комплексна характеристика, яка охоплює знання, навички, цінності та професійні якості, необхідні для ефективного управління інноваційними процесами [9], [28].

Різні підходи до розвитку інноваційної компетентності пропонують науковці, аналізуючи цей процес із різних перспектив. Вони акцентують увагу на різних аспектах компетентності, залежно від контексту її застосування, зокрема на технологічному, особистісно орієнтованому, соціокультурному, компетентнісному та державному підходах (див табл. 1.3) [8], [12], [37]. У кожному з них є свої переваги, які доповнюють одне одного, створюючи багатовимірну систему, що сприяє ефективному управлінню інноваціями у закладах освіти [28].

Таблиця 1.3

Основні підходи до формування інноваційної компетентності керівника закладу освіти

Підхід	Ключові ідеї	Науковці та їх внесок
Компетентнісний	Орієнтований на формування конкретних знань, навичок і здібностей, необхідних для ефективного управління інноваціями. Акцент на когнітивних, мотиваційних та операційних складових.	Василенко Н. підкреслює гармонійне поєднання складових; Мельник Ю.Б. наголошує на інтеграції знань і практичних навичок у стратегічне планування.
Технологічний	Впровадження сучасних інструментів управління (Gantt Chart, Trello, PERT) і цифрових платформ (Google Workspace, Moodle) для оптимізації планування та оцінки інновацій. Використання KPI для моніторингу змін.	Ахметов Ш. і Білошицька О.А. досліджують вплив технологій на модернізацію освітнього середовища.
Особистісно орієнтований	Розвиток лідерських якостей, емоційного інтелекту, стресостійкості та адаптивності керівника. Інтеграція тренінгів із лідерства та командоутворення.	Даниленко Л. і Романенко Н. наголошують на важливості психологічної готовності до змін та інтеграції коучингу у підготовку керівників.

Соціокультурний	Формування інноваційної компетентності через взаємодію з громадою, педагогами, батьками. Розвиток партнерських відносин для підтримки інновацій.	Ахметова С. і Тарасенко Л. акцентують увагу на ролі соціального середовища у впровадженні змін.
Державний	Нормативно-правова підтримка інноваційних процесів через закони України «Про освіту», «Про інноваційну діяльність» та програми, такі як «Нова українська школа» або Erasmus+.	Кравченко С. і Григор'єва В. аналізують вплив реформ на розвиток управлінської діяльності.
Інтегрований підхід	Синтез різних підходів для формування комплексної системи управління інноваціями. Технологічний і компетентнісний підходи поєднуються для ефективного стратегічного управління.	Гуртовий С.М. пропонує інтеграцію підходів; Кузькін М. підкреслює роль особистісного розвитку; Твісс Б. і Брайт Дж. досліджують вплив інновацій на навчальне середовище.

Компетентнісний підхід спрямований на розвиток практичних навичок і знань для ефективного реагування на виклики сучасної освіти. Він підкреслює важливість поєднання теорії з управлінською практикою [8], [35]. **Компетентнісний підхід** у розвитку інноваційної компетентності керівника закладу освіти є одним із ключових у сучасному менеджменті освіти, оскільки спрямований на формування конкретного набору знань, навичок і здібностей, які необхідні для ефективного управління інноваціями [46]. Особливо важливою є інтеграція навичок антикризового управління в когнітивну, мотиваційну та операційну складові компетентності [37]. Наприклад, керівники повинні не лише знати основи управління ризиками, але й вміти оперативно застосовувати ці знання під час надзвичайних ситуацій, таких як пандемія чи військовий конфлікт [35]. Це передбачає стратегічне планування, створення чітких алгоритмів дій у кризових умовах та розвиток емоційної стійкості серед педагогів [12]. Цей підхід базується на розумінні того, що керівник має бути не лише теоретично підготовленим, але й здатним застосовувати набуті знання у реальних управлінських ситуаціях.

Науковець Василенко Н. у своїх дослідженнях наголошує, що компетентнісний підхід дозволяє гармонійно інтегрувати когнітивні (знання), мотиваційні (готовність діяти) та операційні (конкретні навички) складові в єдину систему. Це сприяє формуванню комплексного бачення керівником своїх завдань і підвищує його здатність реагувати на виклики сучасного освітнього

середовища [11]. Завдяки цьому підходу керівник не тільки освоює теоретичні концепції, але й вчиться ефективно управляти інноваційними проектами, аналізувати їх результати і адаптуватися до змін.

Мельник Ю. додає, що важливим аспектом компетентнісного підходу є інтеграція знань із практичними навичками у стратегічне планування. Здатність керівника передбачати наслідки впровадження інновацій, оцінювати їхню доцільність і планувати етапи їх реалізації є ключовими для досягнення поставлених цілей [35]. Це вимагає не лише знань про інструменти управління, але й розвитку вміння використовувати їх у реальному житті, наприклад, під час створення стратегічного плану розвитку закладу освіти.

Компетентнісний підхід також акцентує увагу на розвитку таких управлінських якостей, як аналітичне мислення, комунікація та здатність приймати стратегічні рішення [28], [42]. Аналітичне мислення дозволяє керівнику оцінювати проблеми з різних точок зору, прогнозувати наслідки впровадження нововведень і приймати обґрунтовані рішення [37]. Комунікативні навички сприяють налагодженню ефективної взаємодії з колективом, учнями, батьками та іншими зацікавленими сторонами. Уміння приймати стратегічні рішення дозволяє визначати пріоритети, виділяти ресурси та керувати інноваційними процесами у складних і мінливих умовах.

Ще одним важливим аспектом компетентнісного підходу є його спрямованість на розвиток самостійності та відповідальності керівника у процесі управління [12]. Це включає здатність до саморефлексії, постійного вдосконалення та готовності брати на себе відповідальність за впровадження інноваційних рішень [46]. Завдяки такому підходу керівники стають не лише ефективними менеджерами, але й лідерами, які здатні надихати свої команди на досягнення спільних цілей.

Цей підхід сприяє підвищенню професійної ефективності керівників, дозволяючи їм адаптуватися до змін і забезпечувати стабільність освітнього процесу [1], [5].

Основними викликами у впровадженні компетентнісного підходу є нестача якісних програм підвищення кваліфікації та обмежені можливості для

практичного застосування інноваційних методик у менш забезпечених закладах освіти [11], [31]. У рамках ініціативи «Школа освітніх лідерів» у Львівській області реалізовано програми професійного навчання для керівників закладів освіти, спрямовані на формування стратегічного мислення. Результатом стало успішне впровадження інноваційних проєктів у 30 школах регіону [44].

Технологічний підхід акцентує увагу на впровадженні сучасних цифрових інструментів, які допомагають керівникам оптимізувати управлінські процеси та підвищувати ефективність освітньої діяльності [4], [5]. Технологічний підхід орієнтований на впровадження інноваційних інструментів, що оптимізують управлінські процеси та оновлення освітнього середовища. Головна мета цього підходу — забезпечити керівників необхідними технічними засобами, методиками і навичками для ефективного управління інноваціями [82], [84].

Одним із ключових аспектів технологічного підходу є використання систем управління проєктами, таких як Gantt Chart, Trello та PERT. Ці інструменти дозволяють оптимізувати процеси планування, моніторингу та оцінки ефективності впровадження інновацій [104], [110]. Наприклад, використання Gantt Chart забезпечує візуалізацію етапів реалізації проєкту, контроль за дотриманням термінів і координацію ресурсів. Під час пандемії COVID-19 використання інструментів моніторингу, таких як KPI, дозволило керівникам шкіл оперативно оцінювати ефективність впровадження дистанційного навчання, відстежувати залученість учнів та вчителів [39], [45]. Крім того, Trello застосовувалося для організації роботи команд, які відповідали за технічну підтримку вчителів, що забезпечило безперервність навчального процесу навіть у надзвичайних умовах [104], [110]. Trello та інші аналогічні платформи сприяють організації роботи команд, що займаються інноваційними проєктами, забезпечуючи прозорість і контроль на кожному етапі [109].

Цифрові платформи, такі як Google Workspace for Education та Moodle, є невід'ємною частиною технологічного підходу [84], [101]. Важливою складовою цифрової трансформації стала здатність керівників оперативно впроваджувати технологічні рішення під час пандемії COVID-19, яка вимагала перехід на дистанційне навчання у надзвичайно стислі терміни [38], [84]. Наприклад,

використання цифрових інструментів допомогло забезпечити доступність навчальних матеріалів навіть у кризових умовах [100]. Досвід пандемії продемонстрував важливість готовності керівників до роботи в умовах невизначеності, коли необхідно оперативно переорієнтовувати ресурси та адаптувати плани [39]. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, пов'язані з управлінням навчанням і організацією освітнього процесу [4], [13]. Крім того, ці платформи сприяють впровадженню інноваційних підходів до навчання, наприклад, дистанційного чи змішаного навчання, інтерактивних методик і цифрових оцінювань [25], [84]. Використання таких платформ дозволяє керівникам оперативно реагувати на сучасні виклики, зокрема, під час впровадження нових стандартів освіти або в умовах кризових ситуацій, як це було під час пандемії COVID-19 [38], [100].

Дослідники Ахметов Ш. та Білошицька О. підкреслюють, що впровадження інформаційних технологій значно підвищує ефективність управління інноваційними процесами. Вони зазначають, що використання таких технологій сприяє створенню сучасного освітнього середовища, яке здатне відповідати швидким змінам у суспільстві та забезпечувати якість освітніх послуг на новому рівні [1], [8].

Крім того, важливим елементом технологічного підходу є використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки успішності реалізації інновацій. KPI дозволяють керівникам не лише оцінювати результати впровадження змін, але й вчасно коригувати стратегії, якщо очікувані результати не досягнуті. Наприклад, використання таких показників може включати аналіз зростання успішності учнів після впровадження нових методик навчання або оцінку рівня задоволеності педагогічного колективу інноваційними змінами [13], [45].

Цей підхід є ключовим для модернізації освітнього середовища, забезпечуючи керівників закладів освіти інструментами для швидкого реагування на зміни [4], [25].

Головним бар'єром є недостатній рівень цифрової грамотності педагогів та керівників, а також обмежене фінансування впровадження цифрових технологій

у сільських школах. Завдяки впровадженню Google Workspace у школах Дніпропетровської області вдалося автоматизувати планування навчального процесу та полегшити моніторинг освітніх результатів, що значно зменшило адміністративне навантаження на керівників [84], [38].

Особистісно орієнтований підхід спрямований на розвиток ключових особистісних якостей керівника, таких як лідерство, емоційний інтелект і адаптивність, що є необхідними для впровадження інновацій. **Особистісно орієнтований** підхід у розвитку інноваційної компетентності керівника закладу освіти акцентує увагу на формуванні та вдосконаленні його індивідуальних якостей, які є ключовими для успішного управління у сучасних умовах змінності та нестабільності [21], [35]. Основною метою цього підходу є розвиток особистісного потенціалу керівника, що включає такі важливі аспекти, як лідерство, емоційний інтелект, стійкість до стресу та адаптивність [17], [22].

Лідерські якості є однією з центральних складових особистісно орієнтованого підходу. Лідерство дозволяє керівнику не лише очолювати процеси змін, але й надихати педагогічний колектив, батьків і громаду до впровадження інновацій [23], [22]. Романенко Н. та Даниленко Л. у своїх дослідженнях наголошують, що інтеграція тренінгів із лідерства та командоутворення у програми професійного розвитку керівників є надзвичайно ефективною для формування навичок управління командами, підвищення рівня мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей закладу освіти [35], [23].

Емоційний інтелект, що включає здатність усвідомлювати, регулювати та використовувати власні емоції та емоції інших для досягнення спільних цілей, є ще однією важливою складовою цього підходу. У кризових умовах війни в Україні або пандемії COVID-19 здатність керівників до емоційного самоконтролю та підтримки педагогічного колективу стала критичною [17], [39]. Наприклад, організація тренінгів із психологічної підтримки та стрес-менеджменту допомогла багатьом керівникам забезпечити стабільний моральний клімат у школах та уникнути вигоряння серед педагогів [22], [35]. Розвиток емоційного інтелекту дозволяє керівнику ефективно спілкуватися з колективом, знаходити конструктивні рішення у конфліктних ситуаціях, а також підтримувати

позитивний мікроклімат у закладі освіти [83], [17]. Програми коучингу, які включають вправи на розвиток емоційного інтелекту, сприяють формуванню високого рівня взаєморозуміння між керівником і персоналом [25], [44].

Стійкість до стресу та адаптивність є важливими характеристиками сучасного керівника, які дозволяють йому працювати у складних умовах та ефективно реагувати на зовнішні виклики. Наприклад, у період війни в Україні керівники багатьох закладів освіти зіткнулися з необхідністю швидко організувати дистанційне або змішане навчання, забезпечувати психологічну підтримку педагогам і учням, а також координувати заходи безпеки. Їхня здатність адаптуватися до цих умов була критичною для забезпечення стабільності освітнього процесу [19], [21]. Ці якості допомагають керівникам уникати вигоряння, підтримувати стабільність у кризових ситуаціях і швидко адаптуватися до нових умов. Наприклад, в умовах швидкої цифровізації освіти керівники, які володіють високим рівнем адаптивності, можуть не лише інтегрувати цифрові інструменти у свою роботу, але й мотивувати педагогів активно користуватися новими технологіями [11], [38].

Особливе значення в особистісно орієнтованому підході приділяється самореалізації та професійному зростанню керівника. Формування умов, у яких керівник може реалізувати свої амбіції, досягати високих результатів і постійно вдосконалювати свої навички, сприяє не лише його особистому розвитку, але й підвищенню ефективності всього закладу освіти. Інтеграція у програми професійного розвитку таких елементів, як коучинг, менторство та психологічна підтримка, дозволяє керівникам отримувати практичні інструменти для роботи з командами, а також розвивати свою стійкість і впевненість у прийнятті рішень [22], [35].

Цей підхід формує керівника не лише як менеджера, але і як лідера, здатного надихати команду на досягнення спільних цілей [23], [8]. У Київській школі управлінських лідерів проводяться регулярні тренінги з розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості для керівників шкіл. Іншим прикладом є впровадження в київських школах інтерактивних платформ, таких як ClassDojo, що дозволило значно підвищити рівень залученості учнів і вчителів у навчальний

процес [4], [45]. У Львівській області регулярні тренінги з розвитку емоційного інтелекту сприяли зниженню рівня конфліктів у педагогічних колективах на 15% [35], [44].

Попри труднощі, зокрема недостатнє усвідомлення важливості особистісного розвитку, успішні програми, такі як тренінги з емоційного інтелекту в Київській школі управлінських лідерів, демонструють ефективність цього підходу. Завдяки таким ініціативам рівень вигоряння серед керівників зменшився на 25% [36], [19].

Соціокультурний підхід підкреслює важливість взаємодії з педагогами, громадою та іншими учасниками освітнього процесу для впровадження інновацій. Соціокультурний підхід у розвитку інноваційної компетентності керівника закладу освіти зосереджується на впливі соціального середовища та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, які беруть участь у освітньому процесі [2], [8]. Цей підхід розглядає керівника не лише як організатора та виконавця управлінських функцій, але й як активного учасника соціальної взаємодії, здатного впливати на суспільні процеси, що формують середовище закладу освіти [13], [46].

Одним із ключових аспектів соціокультурного підходу є взаємодія керівника з громадою, педагогічним колективом, батьками та іншими учасниками освітнього процесу. Ахметова С. та Тарасенко Л. підкреслюють, що соціокультурні чинники, такі як підтримка колективу, взаєморозуміння з батьками та залучення громади до участі в освітніх ініціативах, відіграють вирішальну роль у розвитку інноваційної компетентності керівника [2], [44]. Спільне обговорення освітніх проектів, залучення громади до прийняття рішень і організація спільних заходів створюють сприятливий фундамент для ефективного впровадження інновацій [11], [19].

Формування партнерських відносин із зацікавленими сторонами є важливим інструментом соціокультурного підходу. Така взаємодія дозволяє керівнику залучати додаткові ресурси, отримувати підтримку для впровадження змін і створювати умови для розвитку закладу. Наприклад, співпраця з місцевими підприємствами, громадськими організаціями або благодійними фондами сприяє

не лише фінансовій підтримці освітніх проектів, але й підвищенню соціального статусу закладу [2], [8]. Крім того, активна участь батьків у прийнятті рішень, пов'язаних із освітніми нововведеннями, зміцнює довіру до керівника та підвищує рівень залучення сімей до життя закладу [44], [15].

Підтримка педагогічного колективу в рамках соціокультурного підходу також є важливим напрямом. Керівник має створювати атмосферу довіри, відкритості та співпраці в колективі. Це передбачає організацію спільних заходів, тренінгів, круглих столів і обговорень, які сприяють згуртованості колективу та підвищують його готовність до впровадження змін [23], [36]. Особлива увага приділяється розвитку внутрішньої мотивації педагогів через визнання їхнього внеску в успіхи закладу та заохочення до професійного розвитку [11], [46].

Залучення різних соціальних груп до обговорення інноваційних проектів створює не лише сприятливі умови для їх реалізації, але й зміцнює авторитет керівника як лідера, здатного об'єднати різні інтереси навколо спільної мети [2], [15]. Такі ініціативи допомагають гармонізувати стосунки між усіма учасниками освітнього процесу та формувати позитивний імідж закладу у громаді. Цей підхід сприяє формуванню довіри та співпраці між учасниками освітнього процесу, що створює сприятливі умови для змін [22], [8].

Хоча відсутність активної взаємодії між громадою та закладом освіти може ускладнювати впровадження ініціатив, успішні проекти, такі як «Школа та громада» в Одеській області, демонструють, як залучення батьків і громади підвищує довіру до керівництва [19], [44]. Активна участь громадськості дозволяє закладам освіти не лише отримувати підтримку, але й розвивати інноваційні підходи до навчання [13], [46].

Державний підхід зосереджується на створенні нормативно-правової бази та фінансово-матеріальної підтримки, що сприяє розвитку інноваційної компетентності керівників закладів освіти. Державний підхід до розвитку інноваційної компетентності керівника закладу освіти базується на створенні нормативно-правової основи, яка сприяє модернізації управлінської діяльності та інтеграції сучасних стандартів управління у систему освіти [36], [42]. Основою для цього підходу є відповідне законодавство України, зокрема закони «Про

освіту», «Про інноваційну діяльність», а також інші нормативні акти, які визначають правове поле для реалізації інноваційних процесів у сфері освіти [27], [41]. Ці документи формують стратегічний напрямок змін і забезпечують правову підтримку для впровадження сучасних управлінських технологій і підходів [44], [52].

Одним із ключових елементів державного підходу є реалізація національних реформ, спрямованих на підвищення якості освіти та вдосконалення управлінської діяльності керівників. Програма «Нова українська школа» є яскравим прикладом державної ініціативи, яка не лише оновлює зміст освітнього процесу, але й сприяє формуванню сучасних управлінських компетенцій у керівників закладів освіти. Дослідники, такі як Кравченко С. та Григор'єва В., відзначають, що впровадження цієї реформи стало потужним поштовхом до змін у підходах до управління, стимулюючи розвиток професійних навичок керівників і їх готовність до впровадження інновацій [10], [19].

Програми професійного розвитку, ініційовані державою, є ще одним важливим компонентом цього підходу. Участь у семінарах, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та сертифікаційних програмах дозволяє керівникам опановувати нові знання і навички, необхідні для управління інноваційними процесами. Такі програми акцентують увагу на використанні сучасних управлінських інструментів, методів планування і стратегічного розвитку, що робить їх важливим елементом професійного зростання керівників. Крім того, вони забезпечують систематичний підхід до оновлення знань керівників відповідно до сучасних вимог [36], [41].

Особливе значення у межах державного підходу має інтеграція міжнародного досвіду в освітню практику. Програми, такі як Erasmus+, створюють можливості для обміну досвідом із закордонними колегами, участі у міжнародних конференціях та проєктах, що сприяє вдосконаленню управлінських компетенцій керівників. Інтеграція міжнародного досвіду дозволяє впроваджувати передові управлінські практики, розробляти інноваційні стратегії управління та адаптувати кращі світові досягнення до потреб вітчизняної освітньої системи [74], [41].

Також державний підхід передбачає фінансову та матеріально-технічну підтримку освітніх закладів для реалізації інноваційних проєктів. Це включає виділення грантів, субвенцій, створення інноваційних лабораторій і центрів професійного розвитку, що сприяють формуванню умов для якісного впровадження змін. Така підтримка забезпечує ресурси для реалізації сучасних технологій і методик управління, що позитивно впливає на ефективність освітньої діяльності. Цей підхід забезпечує системну підтримку інноваційних змін, сприяючи створенню умов для сталого розвитку освітніх закладів. Програма «Нова українська школа» дозволила залучити додаткові ресурси для модернізації навчального середовища в понад 200 школах, що сприяло підвищенню освітніх стандартів у регіонах [39], [42].

Недостатнє фінансування освітніх реформ та відсутність прозорого механізму розподілу ресурсів є основними бар'єрами для ефективного впровадження інновацій.

Отже, державний підхід до розвитку інноваційної компетентності керівників закладів освіти є комплексним і багатогранним. Він охоплює створення нормативно-правової бази, реалізацію національних реформ, організацію програм професійного розвитку та інтеграцію міжнародного досвіду. Завдяки цьому підходу забезпечується всебічна підтримка керівників у їхній професійній діяльності, що сприяє модернізації освітньої системи та формуванню умов для її сталого розвитку.

Науковці, такі як Латрупєва Н., Мармазова О. та Моргунов П., досліджують процеси формування інноваційної компетентності керівників закладів освіти, розробляючи *моделі, які інтегрують різні підходи*. Зокрема, Гуртовий С. пропонує синтезувати технологічний та компетентнісний підходи, що дозволяє забезпечити ефективне управління інноваційними процесами та зосередитися на стратегічних аспектах керівництва [34], [21]. У свою чергу, Кузькін М. підкреслює важливість особистісного розвитку керівника як ключового чинника формування його готовності до змін, наголошуючи на значенні емоційної стійкості, лідерських якостей і здатності до адаптації [34], [21].

Дослідження Твісса Б. та Брайта Дж. спрямовані на вивчення впливу інноваційних процесів на якість навчального середовища. Вони розглядають інновації не лише як спосіб підвищення ефективності освітньої діяльності, але й як чинник, що створює нові можливості для всіх учасників навчального процесу [61], [62]. Інтеграція цих підходів та висновків сприяє формуванню комплексної системи розвитку інноваційної компетентності керівників, яка відповідає сучасним викликам та потребам освітнього середовища.

Усі підходи мають свої сильні сторони і недоліки, але їх інтеграція у практичну діяльність дозволяє створити ефективну систему розвитку інноваційної компетентності керівника. Взаємодія компетентнісного, технологічного, особистісно орієнтованого, соціокультурного та державного підходів забезпечує всебічну підготовку керівників до сучасних викликів в освіті. Особливо важливою є інтеграція цих підходів у кризових умовах. Наприклад, застосування технологічних інструментів у поєднанні з компетентнісним підходом дозволяє не лише оцінити ризики, але й створити ефективний план дій, тоді як особистісно орієнтований підхід забезпечує психологічну стійкість команди [36], [10]. Така синергія дозволяє керівникам швидко реагувати на виклики та зберігати стабільність освітнього процесу навіть у надзвичайних ситуаціях. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління та створенню умов для інноваційного розвитку освітніх закладів [74], [41].

Однак, для того щоб ці підходи працювали у реальному освітньому середовищі, необхідно визначити конкретні шляхи їх практичної реалізації. Саме шляхи розвитку інноваційної компетентності є наступним ключовим елементом у формуванні готовності керівників до інноваційної діяльності. Вони охоплюють різноманітні інструменти, методи та практики, які сприяють інтеграції підходів у щоденну діяльність освітніх закладів [34], [35].

Окрім розробки теоретичних підходів до формування інноваційної компетентності, науковці акцентують увагу на конкретних шляхах її реалізації, які дозволяють перевести концепції у практичну площину. Наприклад, Гуртовий С. наголошує на необхідності поєднання навчання, управлінських інструментів і соціальної взаємодії, щоб забезпечити комплексний розвиток

керівника [21], [8]. У своїх дослідженнях він зазначає, що ефективні шляхи включають систематичний підхід до навчання, розвиток лідерських якостей та інтеграцію технологій у процес управління.

Даниленко Л. та Романенко Н. вивчали можливості формування інноваційної компетентності через професійний розвиток, зокрема, завдяки тренінгам із лідерства та командоутворення. Вони підкреслюють, що ключовим елементом є постійне вдосконалення навичок керівників через участь у семінарах, конференціях та інших формах професійної освіти [22], [23].

Ахметов Ш. і Білошицька О. акцентують увагу на використанні сучасних технологічних інструментів для підвищення ефективності управління. Зокрема, вони пропонують застосування цифрових платформ для автоматизації рутинних процесів і створення інтерактивного освітнього середовища [8], [1].

Кравченко С. та Григор'єва В. досліджували державні програми професійного розвитку, такі як «Нова українська школа», і підкреслювали важливість підтримки інноваційної діяльності через інтеграцію міжнародного досвіду, наприклад, програм Erasmus+. Вони зазначають, що створення умов для обміну досвідом і впровадження передових практик є ефективним шляхом розвитку інноваційної компетентності керівників [19], [42].

Зважаючи на різноманітність підходів і шляхів, визначених у наукових дослідженнях, важливо розглянути детальніше ключові шляхи, які допомагають реалізувати ці концепції на практиці. Саме ці шляхи є наступним важливим етапом у формуванні інноваційної компетентності керівників освітніх закладів (див табл. 1.4) [8], [21].

Таблиця 1.4

Основні шляхи розвитку інноваційної компетентності керівників закладів освіти

Шлях	Ключові аспекти	Приклади інструментів
Професійний розвиток через навчання	Курси підвищення кваліфікації, тренінги з лідерства, управління проектами. Участь у міжнародних програмах, таких як Erasmus+.	Gantt Chart, стратегічне планування, тренінги.
Використання управлінських інструментів	Застосування сучасних технологій і методів управління для моніторингу,	KPI, Trello, PERT, аналіз ризиків.

	оцінки та коригування інноваційних проектів.	
Формування інноваційного середовища	Підтримка педагогічних ініціатив, розвиток партнерств, залучення додаткових ресурсів.	Гранти, інвестиції, співпраця з громадою.
Застосування цифрових технологій	Використання цифрових платформ для автоматизації процесів, змішаного або дистанційного навчання.	Google Workspace for Education, Moodle, цифрові оцінювання.
Партнерство з науковими установами та організаціями	Спільна розробка проектів, впровадження передових методик, участь у міжнародних конференціях.	Спільні освітні програми, дослідження, обмін досвідом.

Одним із найбільш ефективних шляхів розвитку інноваційної компетентності є *професійне навчання*. Це передбачає участь керівників закладів освіти у спеціалізованих курсах підвищення кваліфікації, тренінгах та семінарах. Зокрема, увагу приділяють навчанню з використання сучасних інструментів управління, таких як Gantt Chart, що дозволяє деталізувати етапи впровадження змін, ефективно планувати ресурси та контролювати строки виконання завдань [84], [82]. Тренінги з лідерства та управління проектами сприяють формуванню навичок стратегічного мислення, аналізу ситуацій та прийняття обґрунтованих рішень [23], [67]. Також важливим елементом є участь у міжнародних програмах, таких як Erasmus+, які відкривають доступ до передового міжнародного досвіду [41], [73].

Сучасні *управлінські інструменти* є важливою складовою процесу розвитку інноваційної компетентності. Це включає:

- ✓ Стратегічні рішення з оптимізації роботи закладу, що дозволяють адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища [21], [22].
- ✓ Управлінські технології, наприклад, аналіз ризиків, створення та моніторинг КРІ (ключових індикаторів ефективності), що допомагають вимірювати успіх впроваджених змін [8], [35].
- ✓ Використання таких інструментів, як Trello чи PERT, сприяє координації команди, організації роботи та моніторингу прогресу проектів [110], [104].

Керівники відіграють ключову роль у створенні середовища, сприятливого для впровадження нововведень. Це передбачає:

- ✓ Підтримку ініціатив педагогічного колективу, що стимулює творчий підхід до викладання [15], [8].

✓ Розвиток партнерських зв'язків із громадою, що сприяє залученню нових ідей та ресурсів [2], [19].

✓ Отримання грантів, інвестицій та технічної підтримки, що дозволяє реалізовувати масштабні проєкти, спрямовані на покращення якості освіти [42], [74].

У сучасному освітньому середовищі цифрові технології є невід'ємною складовою інноваційного розвитку. Використання платформ, таких як Google Workspace for Education та Moodle, дає змогу автоматизувати процеси управління освітнім процесом, а також створювати інтерактивні підходи до навчання та оцінювання [84], [101]. Крім того, такі технології дозволяють проводити змішане або дистанційне навчання, що стає особливо актуальним в умовах кризи чи необхідності оперативної адаптації [39], [84].

Співпраця з університетами, науковими установами та фондами сприяє впровадженню передових методик, обміну досвідом і розробці нових стандартів освіти. Наприклад: розробка спільних освітніх проєктів із залученням науковців; проведення досліджень та апробація нових методик у співпраці з освітніми фондами [19], [34]; участь у міжнародних конференціях та семінарах, що дозволяє впроваджувати кращі світові практики [41], [70].

Як видно з таблиці 1.4, кожен із шляхів розвитку має свої інструменти та механізми. Найбільшою популярністю користується професійний розвиток через навчання, що поєднує підготовку керівників із практичними завданнями [22], [8].

Окрім впровадження управлінських інструментів і розвитку інноваційного середовища, актуальними залишаються питання готовності керівників до реагування на кризові ситуації. Це вимагає інтеграції нових програм навчання, спрямованих на розвиток навичок антикризового управління, наприклад, управління змінами, розв'язання конфліктів, забезпечення безпеки у закладі. Впровадження таких програм у післядипломну освіту керівників може стати важливим кроком для подолання сучасних викликів [22], [14].

Отже, у сучасних умовах, що характеризуються стрімкими технологічними змінами, кризовими викликами та зростаючою потребою в інноваціях, розвиток інноваційної компетентності керівників закладів освіти стає ключовим фактором

ефективного управління. Інтеграція компетентнісного, технологічного, особистісно орієнтованого, соціокультурного та державного підходів дозволяє сформувати багатовимірну систему, що забезпечує адаптацію керівників до змін, розвиток професійних навичок і готовність до впровадження новітніх рішень. Застосування сучасних управлінських інструментів, підтримка державних ініціатив, активна взаємодія з громадою та використання цифрових технологій сприяють стабільності освітнього процесу навіть у кризових ситуаціях. Завдяки такій синергії підходів керівники освітніх закладів стають не лише менеджерами, але й лідерами, здатними впроваджувати інновації, мотивувати команди та забезпечувати якість освіти на новому рівні.

1.3. Роль інноваційної компетентності в сучасному управлінні освітнім закладом

Пріоритетним завданням сучасної системи освіти є підготовка керівників, здатних не лише володіти певним рівнем знань, умінь і навичок, але й ефективно використовувати їх у практичній діяльності для досягнення поставлених цілей. У сучасному контексті це означає впровадження інноваційних стратегій, спрямованих на розвиток освітніх установ. У цьому контексті інноваційна компетентність стає ключовою характеристикою сучасного керівника освітнього закладу, що забезпечує його здатність оперативно реагувати на виклики та впроваджувати інноваційні підходи в управління освітою [8], [35].

Соціально-економічні зміни, що відбуваються в суспільстві, створюють нові вимоги до системи професійної освіти, зокрема до підготовки менеджерів освіти. В умовах розширення функцій освітніх систем і орієнтації на гуманізацію навчального процесу інноваційна компетентність керівника визначається як інтегрована сукупність знань, умінь, навичок та особистісних якостей, що дозволяють йому ефективно управляти інноваційними процесами, планувати розвиток закладу освіти, ухвалювати рішення та адаптуватися до змін у середовищі [22], [19]. До цього додається роль міжособистісної взаємодії, яка є ключовим елементом у створенні ефективного навчального середовища [14].

Успішне формування інноваційної компетентності неможливе без створення інноваційного середовища, яке включає підтримку на державному рівні, матеріально-технічне забезпечення, постійне професійне навчання керівників і доступ до сучасних цифрових технологій. Саме ці компоненти сприяють тому, щоб керівник міг ефективно використовувати свої знання, навички та адаптувати їх до викликів сучасної освіти [41], [39].

Ключовими елементами інноваційної компетентності є креативність, готовність до безперервного розвитку, здатність до ефективної взаємодії, мобільність, аналітичні й прогностичні здібності [23], [35]. Ці характеристики сприяють здатності керівника ефективно реалізовувати інноваційні стратегії, створювати нові підходи до організації навчального процесу та забезпечувати якість освітніх послуг. Наприклад, креативність дозволяє керівнику генерувати нові ідеї для удосконалення освітніх практик, а мобільність забезпечує його здатність адаптуватися до змінних обставин [14], [13].

Крім зазначених характеристик, важливим елементом є оволодіння новітніми управлінськими технологіями. Використання таких інструментів, як системи управління проектами (Gantt Chart, Trello) та цифрових платформ (Google Workspace for Education, Moodle), дозволяє керівникам не лише планувати процеси, але й моніторити їхню ефективність, приймати обґрунтовані рішення та організовувати інноваційні стратегії навчання [84], [110].

Особливу роль у розвитку інноваційної компетентності відіграє управлінсько-педагогічна підготовка керівників освітніх закладів. Цей процес передбачає оволодіння знаннями в галузях управління, економіки, педагогіки та психології, що дозволяє керівнику ефективно поєднувати теоретичні знання з практичними навичками управління інноваційними процесами [23], [8]. Розвиток психологічних і соціальних компетентностей також є важливим аспектом підготовки, оскільки вони сприяють ефективному керівництву та співпраці з колективом [22]. В умовах впровадження сучасних управлінських механізмів інноваційна компетентність керівника освітнього закладу стає вирішальною для забезпечення якісного навчального середовища [19], [42].

Науковці також відзначають значення нормативно-правової бази, яка формує умови для інноваційного управління. Зокрема, закони України «Про освіту» та «Про інноваційну діяльність» створюють правову основу для впровадження сучасних стандартів управління [37], [19]. Програми, такі як «Нова українська школа», забезпечують ресурси й методики, необхідні для модернізації освітнього середовища [42].

Наприклад, у рамках реалізації програми 'Нова українська школа' у 2023 році в Київській області було запроваджено інноваційні цифрові платформи для управління навчальним процесом. Це дозволило оптимізувати адміністративні процедури у 20 школах, що значно скоротило витрати часу і ресурсів [39], [84].

Науковці, такі як Л. Даниленко та Л. Карамушка, визначають інноваційну компетентність керівника закладу освіти як сукупність необхідних для професійної діяльності систематизованих знань, управлінських умінь та особистісних якостей. Вона включає здатність до стратегічного мислення, уміння адаптуватися до змін, організовувати інноваційні проєкти та забезпечувати їх успішну реалізацію [22], [23]. Відповідно до їх підходу, ключовими компонентами інноваційної компетентності є знання, уміння і навички, професійні та особистісно значущі якості, загальна культура та мотивація професійної діяльності [8], [35].

Інші вчені також досліджували складові інноваційної компетентності керівників освітніх закладів. Наприклад, дослідники В. Козубовська та С. Ахметова акцентують увагу на значенні міжособистісних комунікацій, які керівник має ефективно використовувати для створення позитивного клімату в колективі та залучення персоналу до реалізації інноваційних стратегій [30], [2]. На думку цих вчених, комунікація є важливою складовою професійних якостей керівника.

Таблиця 1.5.

Компоненти інноваційної компетентності керівника закладу освіти та їх роль у професійній діяльності за Даниленко, Л. Карамушкою та іншими дослідниками

Компоненти інноваційної компетентності	Зміст	Роль у діяльності керівника
Знання	Глибокі знання з управління, педагогіки, економіки, права та інноваційних технологій.	Забезпечують основу для стратегічного планування, прийняття рішень, впровадження освітніх реформ.
Уміння і навички	Аналіз ситуацій, прогнозування результатів, управління проектами, комунікація з колективом.	Дозволяють ефективно організувати роботу, налагоджувати взаємодію та впроваджувати інновації.
Професійні та особистісно значущі якості	Лідерство, креативність, емоційна стійкість, адаптивність.	Сприяють мотивації колективу, управлінню в умовах змінності та забезпечують позитивний клімат.
Загальна культура	Гуманістичний світогляд, етичні та моральні принципи.	Створюють основи для співпраці з громадою, організаціями та впровадження ціннісно-орієнтованої освіти.
Мотивація професійної діяльності	Внутрішня мотивація до розвитку, досягнення високих результатів, усвідомлення значущості внеску.	Стимулює професійне зростання, формування інноваційного середовища та досягнення цілей закладу.
Міжособистісна взаємодія	Вміння встановлювати ефективні комунікаційні зв'язки, працювати в команді, вирішувати конфлікти.	Забезпечує підтримку колективу, створює довіру до керівника, сприяє досягненню спільних цілей у процесі впровадження інновацій.
Технологічні навички	Використання сучасних цифрових платформ, таких як Google Workspace for Education, Moodle, та інструментів управління проектами (Gantt Chart, Trello).	Дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищувати ефективність управління та контролювати процеси впровадження інновацій.
Емоційна компетентність	Здатність усвідомлювати, регулювати та використовувати власні емоції й емоції інших людей для досягнення спільних цілей.	Підвищує рівень взаєморозуміння в колективі, сприяє розв'язанню конфліктів і підтримує позитивний психологічний клімат у закладі.

Зарубіжні дослідники, такі як Дж. Брайт і Б. Твісс, у своїх роботах наголошують на значенні креативності та здатності до адаптації у процесі управління інноваціями. Вони підкреслюють, що креативність дозволяє керівнику створювати нові ідеї та рішення, а адаптація забезпечує ефективну реакцію на зовнішні зміни [62], [111].

У рамках програми Erasmus+ було успішно реалізовано кілька ініціатив з інтеграції міжнародного досвіду в освітню систему України. Наприклад, використання методик активного навчання, широко застосовуваних у Фінляндії, таких як проблемно-орієнтоване навчання (PBL), сприяло підвищенню професійної компетентності українських освітніх менеджерів [74], [71].

Науковці Ю. Мельник і О. Білошицька вважають, що до компонентів інноваційної компетентності слід також включати технологічні знання та навички. Зокрема, це вміння використовувати сучасні цифрові платформи для автоматизації управлінських процесів і моніторингу ефективності освітніх програм [35], [8].

У зарубіжній літературі також виділяються такі аспекти, як емоційна компетентність і стійкість до стресу. Наприклад, Г. Гарднер і Д. Гоулман розробили концепції емоційного інтелекту, які стали важливою основою для дослідження ролі емоційної стійкості в професійній діяльності керівників [80], [83].

Ці компоненти забезпечують всебічну підготовку керівника до ефективного управління закладом освіти. Завдяки знанням і навичкам він здатний ухвалювати стратегічні рішення, адаптуватися до змін і впроваджувати інноваційні підходи до навчання [22], [8]. Професійні якості, загальна культура та мотивація дозволяють створювати позитивний клімат у колективі, залучати ресурси та формувати імідж закладу як сучасного й інноваційного. Особливе значення у цьому процесі надається ролі лідерства керівника, оскільки саме від його здатності мотивувати та організовувати команду залежить успішність реалізації інновацій [22], [17].

Крім внутрішніх характеристик, важливими є зовнішні умови розвитку інноваційної компетентності. Державна підтримка у вигляді фінансування, програм професійного розвитку та доступу до сучасних технологій створює платформу для ефективного функціонування керівників [41], [19]. Наприклад, участь у міжнародних проектах, таких як Erasmus+, сприяє обміну досвідом і впровадженню найкращих управлінських практик. Залучення до таких програм дозволяє керівникам освоювати нові інструменти для управління,

вдосконалювати навички стратегічного планування та розвивати міжкультурні компетентності [74], [70].

Однак процес розвитку інноваційної компетентності в Україні стикається з низкою бар'єрів. Наприклад, за даними опитувань керівників шкіл у 2022 році, понад 60% вказали на недостатнє фінансування як головну перешкоду [39], [19]. Також відзначається низький рівень цифрової грамотності серед частини освітян, що ускладнює впровадження інноваційних технологій [13], [45].

Окрім державних програм, важливу роль відіграють громадські ініціативи, такі як «Освіторія», які проводять тренінги для керівників освітніх закладів. Вони сприяють інтеграції інноваційних підходів та розвитку управлінських навичок [42], [68].

Для візуалізації структури інноваційної компетентності керівника закладу освіти представлено схему, що ілюструє ключові компоненти та їхній взаємозв'язок у підвищенні ефективності управління [21], [8].

На основі аналізу теоретичних підходів та практичного досвіду розроблено інтегровану модель компонентів інноваційної компетентності керівника закладу освіти. Наведена таблиця узагальнює основні елементи, необхідні для підвищення ефективності управління в освітньому середовищі (див. табл. 1.6) [22], [35].

Таблиця 1.6

Авторська інтегрована модель компонентів інноваційної компетентності керівника закладу освіти

Компоненти інноваційної компетентності	Зміст	Роль у діяльності керівника
Знання	Глибокі знання з управління, педагогіки, економіки, права, інноваційних технологій та цифрових платформ.	Формують основу для стратегічного планування, прийняття управлінських рішень, впровадження освітніх реформ та забезпечення якості освітнього процесу.
Уміння і навички	Здатність до аналізу ситуацій, прогнозування результатів, управління проєктами, ефективної комунікації, організації роботи в умовах змінності.	Забезпечують можливість адаптуватися до змін, оптимізувати роботу колективу, розвивати інноваційні стратегії та впроваджувати їх на практиці.

Професійні якості	Лідерство, креативність, гнучкість, емоційна стійкість, адаптивність до змін.	Сприяють мотивації колективу, розвитку позитивного клімату в установі, забезпечують ефективне управління навіть у кризових ситуаціях.
Емоційна компетентність	Здатність усвідомлювати та керувати власними емоціями, розуміти та регулювати емоції інших учасників освітнього процесу.	Допомагає вирішувати конфлікти, підтримувати позитивний психологічний клімат, формувати довіру в колективі.
Загальна культура	Гуманістичний світогляд, дотримання етичних норм, моральних принципів та соціальної відповідальності.	Забезпечує основу для співпраці з громадою, бізнесом, державними установами, сприяє створенню ціннісно-орієнтованого освітнього середовища.
Мотивація професійної діяльності	Висока внутрішня мотивація до професійного зростання, досягнення результатів, інноваційного підходу до роботи.	Стимулює розвиток професійних компетенцій, формує стратегії досягнення довгострокових цілей, сприяє залученню додаткових ресурсів для розвитку закладу.
Міжособистісна взаємодія	Вміння працювати в команді, встановлювати конструктивні комунікаційні зв'язки, вирішувати конфлікти, мотивувати підлеглих.	Забезпечує ефективну взаємодію між працівниками закладу освіти, формує довіру до керівника, підвищує згуртованість колективу.
Технологічні компетенції	Оволодіння цифровими інструментами управління проектами, автоматизації процесів, використання інноваційних освітніх платформ.	Підвищують ефективність управління, оптимізують процеси планування та оцінювання освітніх стратегій, дозволяють інтегрувати сучасні технології в освіту.
Аналітичні здібності	Здатність до комплексного аналізу даних, оцінювання результатів та розробки нових стратегій.	Допомагають керівнику адаптуватися до змін, приймати раціональні рішення, прогнозувати можливі наслідки впровадження інновацій.
Психологічна стійкість	Вміння працювати в умовах стресу, управляти емоційними навантаженнями, приймати раціональні рішення під тиском.	Забезпечує стабільність управління закладом навіть у складних ситуаціях, зберігаючи ефективність роботи та мотивацію колективу.
Міжнародна обізнаність	Розуміння сучасних світових тенденцій у сфері освіти, інтеграція найкращих міжнародних практик.	Забезпечує залучення міжнародного досвіду, підвищує рівень конкурентоспроможності освітнього закладу на глобальному рівні.

Нижче поданий рисунок 1.3, який відображає взаємозв'язок ключових компонентів інноваційної компетентності керівника закладу освіти. Він ілюструє системний підхід до їх інтеграції у професійну діяльність.

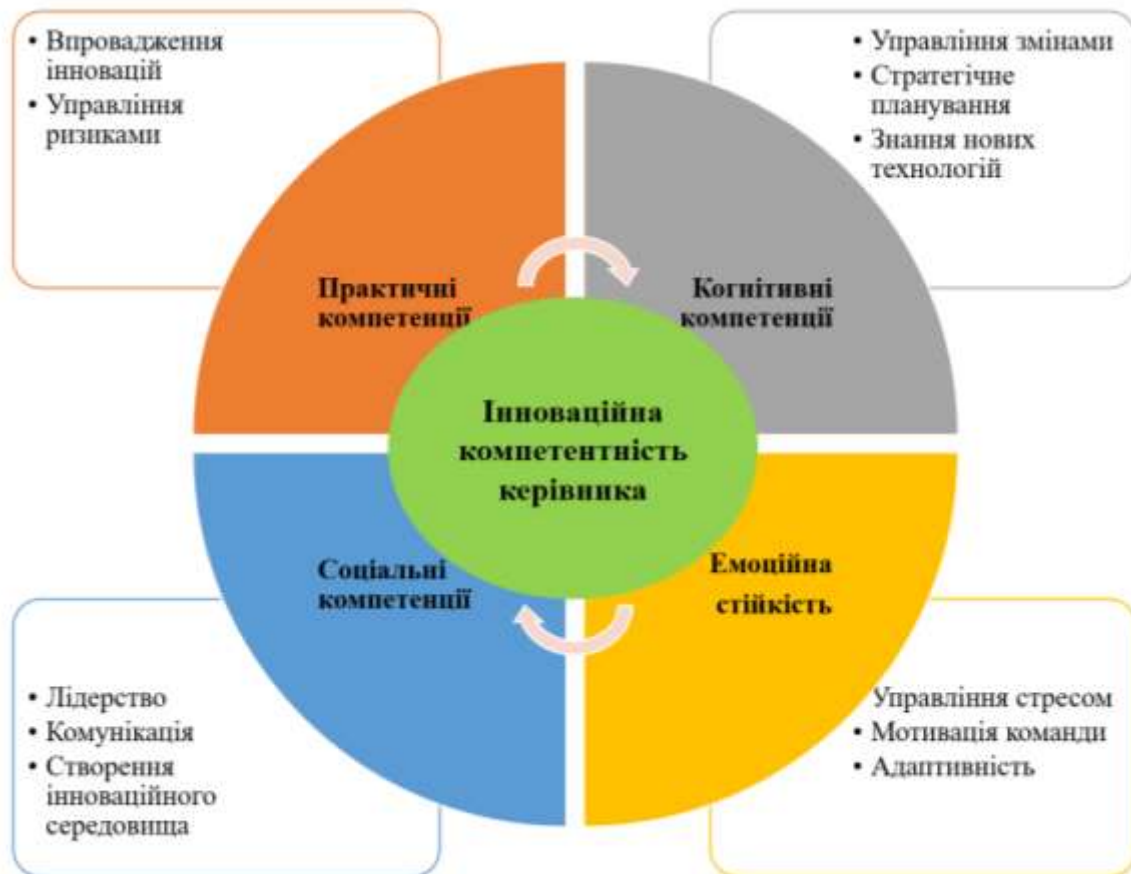


Рис. 1.3. Інтегрована модель компонентів інноваційної компетентності керівника закладу освіти

Важливо зазначити, що сучасний керівник освітнього закладу має не лише вміти адаптуватися до змін, але й створювати інноваційне середовище у своїй установі [8], [19]. Це включає розвиток партнерств із місцевими громадами, бізнесом та науковими установами, що дозволяє залучати додаткові ресурси та ідеї для впровадження освітніх новацій [34], [15]. Наприклад, співпраця з ІТ-компаніями може сприяти впровадженню сучасних цифрових платформ, що значно підвищує якість освітніх процесів [84], [110].

Інтеграція інноваційної компетентності у професійну підготовку керівників закладів освіти сприяє формуванню гармонійного й ефективного освітнього середовища, яке відповідає потребам сучасного суспільства [21], [19]. У цьому контексті ключовим завданням є розробка програм підготовки, які б включали практичне навчання, коучинг та використання симуляційних інструментів для моделювання реальних управлінських ситуацій [22], [42].

Таким чином, інноваційна компетентність керівника освітнього закладу виступає не лише інструментом для забезпечення якості освіти, але й стратегічним ресурсом для розвитку всієї освітньої системи [8], [19]. Створення умов для її розвитку є важливим завданням на всіх рівнях — від індивідуальної підготовки до державної політики у сфері освіти [39], [22]. Перспективним напрямом є формування інтегрованого підходу до розвитку цієї компетентності, що враховуватиме як міжнародний досвід, так і особливості національної освітньої системи [41], [73]. Для ефективного розвитку інноваційної компетентності керівників закладів освіти необхідно поєднувати кілька рівнів підтримки: індивідуальну підготовку, державну підтримку, інтеграцію міжнародного досвіду та активне залучення місцевих громад [19], [34]. Запровадження програм професійного коучингу, а також інвестиції у цифрові інструменти сприятимуть формуванню ефективного інноваційного середовища [45], [84].

Отже, інноваційна компетентність керівника закладу освіти є фундаментальною умовою для підвищення ефективності управління та забезпечення якісного освітнього процесу. Її формування базується на інтеграції знань, умінь, професійних та особистісних якостей, які дозволяють керівнику впроваджувати сучасні управлінські підходи, використовувати цифрові технології, адаптуватися до змін і створювати інноваційне середовище. Важливу роль у розвитку інноваційної компетентності відіграють державна підтримка, міжнародні програми та громадські ініціативи, які сприяють формуванню цілісної системи підготовки керівників для ефективного управління освітніми закладами.

Висновки до першого розділу

Інноваційна компетентність керівника закладу освіти є основою для ефективного управління освітніми процесами в умовах швидких змін суспільного та освітнього середовища. Вона об'єднує широкий спектр знань, практичних навичок, професійних якостей і морально-етичних принципів, які

дозволяють керівнику не тільки впроваджувати новітні підходи до управління, а й створювати атмосферу інноваційності в закладі. Це включає вміння визначати стратегічні напрями розвитку закладу, формувати позитивний мікроклімат у колективі та ефективно використовувати наявні ресурси. Інноваційна компетентність допомагає керівникам адаптувати освітню установу до нових викликів, таких як цифровізація, зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг, та соціально-економічні зміни.

Інноваційна компетентність складається з декількох основних компонентів, кожен з яких виконує унікальну роль у забезпеченні ефективного управління. Когнітивна складова забезпечує знання про сучасні інноваційні методи управління, операційна — відповідає за реалізацію інноваційних проєктів і моніторинг їх результатів. Мотиваційна складова акцентує увагу на стимулюванні себе та персоналу до впровадження нововведень, а комунікативна — сприяє ефективній взаємодії з учасниками освітнього процесу. Психологічна складова включає здатність керівника працювати у стресових умовах, зберігати емоційну стійкість і підтримувати позитивний мікроклімат, тоді як етична складова гарантує відповідність діяльності керівника високим моральним стандартам. Гармонійне поєднання цих компонентів створює умови для впровадження якісних змін в освітній установі.

У сучасному світі цифровізація стає важливим фактором успішного функціонування закладів освіти, і роль цифрових технологій у формуванні інноваційної компетентності керівників є вирішальною. Застосування таких платформ, як Google Workspace for Education, Moodle чи Trello, дозволяє автоматизувати рутинні процеси, оптимізувати управлінські задачі, створювати інтерактивні освітні програми та моніторити їх ефективність. Цифрові технології також забезпечують гнучкість у роботі закладу, що особливо важливо в умовах криз, таких як пандемія чи воєнні дії. Наприклад, використання цифрових інструментів дозволило багатьом закладам освіти швидко перейти на дистанційну форму навчання, зберігаючи якість освітніх послуг і забезпечуючи доступність для учнів.

Постійне професійне вдосконалення керівників закладів освіти є ключовою умовою формування їхньої інноваційної компетентності. Участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, семінарах та міжнародних програмах, таких як Erasmus+, надає можливість керівникам освоювати сучасні методики управління, розвивати лідерські якості, а також формувати здатність до стратегічного мислення. Особливу увагу слід приділяти тренінгам із кризового управління, використання цифрових інструментів та міжособистісної взаємодії. Наприклад, програми професійного навчання, спрямовані на розвиток стратегічного мислення, дозволяють керівникам не лише прогнозувати наслідки впроваджених інновацій, але й планувати заходи для їх ефективної реалізації.

Ефективний розвиток інноваційної компетентності керівника залежить від підтримки на державному та соціальному рівнях. Соціокультурний аспект підкреслює важливість залучення громади, педагогів, учнів і батьків до спільної роботи над інноваційними проектами, що створює основу для довіри та співпраці. Державна підтримка у вигляді програм, таких як «Нова українська школа», забезпечує керівникам доступ до ресурсів, інструментів і новітніх методик, необхідних для ефективного управління. Нормативно-правова база, що включає закони України «Про освіту» та «Про інноваційну діяльність», створює необхідні умови для модернізації управлінських підходів. Крім того, держава забезпечує фінансування освітніх проектів, розвиток матеріально-технічної бази та підтримку професійного зростання керівників.

Розвиток інноваційної компетентності керівників стикається з низкою труднощів, серед яких головними є недостатнє фінансування освітніх проектів, обмежений доступ до цифрових технологій у сільських регіонах, низький рівень цифрової грамотності серед персоналу та відсутність системного підходу до професійного розвитку керівників. У багатьох закладах освіти недостатньо ресурсів для впровадження новітніх технологій, що значно стримує інноваційну діяльність. Подолання цих бар'єрів вимагає комплексного підходу, включаючи збільшення фінансування, створення спеціальних програм професійного розвитку та поширення кращих практик.

Інноваційна компетентність керівника є ключовим фактором підвищення ефективності управління закладом освіти в умовах сучасних викликів. Інтеграція міжнародного досвіду, впровадження програм коучингу, створення інноваційного середовища в закладах освіти, а також забезпечення доступу до цифрових технологій є перспективними напрямками для її розвитку. Поєднання компетентнісного, технологічного, соціокультурного, особистісно орієнтованого та державного підходів дозволить сформувати цілісну систему професійного розвитку керівників. Такі зусилля сприятимуть створенню сучасного, інноваційного та конкурентоспроможного освітнього середовища, здатного ефективно реагувати на виклики глобального світу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ

ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА У

СПЕЦІАЛІЗОВАНІЙ ШКОЛІ № 155 МІСТА КИЄВА З ПОГЛИБЛЕНИМ

ВИВЧЕННЯМ ІНОЗЕМНИХ МОВ

*2.1. Організаційно-економічна характеристика спеціалізованої школи
№ 155 міста Києва*

У процесі роботи над темою дослідження ми здійснили аналіз діяльності спеціалізованої школи № 155 міста Києва з поглибленим вивченням іноземних мов. У рамках цієї частини дослідження надано характеристику цьому закладу освіти.

Спеціалізована школа № 155 - це сучасний загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів, заснований у 1964 році. Школа розташована за адресою: місто Київ, вулиця Велика Васильківська, 128. У закладі навчається понад 1 000 учнів. Основною мовою викладання є українська, проте велика увага приділяється вивченню іноземних мов, що є ключовим напрямом спеціалізації школи [43].

Адміністрація школи:

Таблиця 2.1

**Адміністративно-управлінський склад спеціалізованої школи № 155
м. Києва [43]**

Посада	ПІБ	Кваліфікація	Досягнення / Функціональні обов'язки
Директор школи	Заславська Леся Петрівна	Майстер за спеціальністю «Управління навчальним закладом». Учитель вищої категорії, учитель-методист.	Грамота районного управління освіти (2004 р.). Грамота Головного управління освіти і науки Київської державної адміністрації (2007, 2010 рр.). Почесна грамота Департаменту освіти і науки м. Києва (2020 р.). Стажування: Німеччина. Участь: Переможниця II та

			III етапів Всеукраїнської предметної олімпіади з української мови.
Заступник директора з навчально-виховної роботи	Чернобровкіна Людмила Володимирівна	Учитель вищої категорії, учитель-методист. Заслужений вчитель України.	Грамота управління освіти Шевченківського району (2005 р.). Почесна грамота Міністерства освіти України. Активна учасниця міжнародних конференцій та проєктів. <i>Стажування:</i> Польща, Угорщина.
Заступник директора з навчально-виховної роботи в іноземних мовах	Юр'єва Дарія Олександрівна	Учитель вищої категорії, учитель-методист.	Грамота управління освіти Шевченківського району (2019 р.). Координатор міжнародного проєкту «Connecting Classrooms». Керівник міжнародного клубу «INTERACT – Rotary».
Заступник директора з навчально-виховної роботи в початковій школі	Білюкоч Надія Леонідівна	Учитель вищої категорії, учитель-методист.	Грамота районного управління освіти (2013, 2022 рр.). Викладач білінгвальних предметів – фізика та математика англійською мовою.
Заступник директора з виховної роботи	Гошко Маргарита Геннадіївна	Учитель вищої категорії, учитель-методист.	Переможниця номінації «Лідерство» в рамках конкурсу «Книга року» (2017 р.). Лауреат Всеукраїнських конкурсів з історії та правознавства.
Заступник директора з адміністративно-господарської частини	Данилова Ірина Валентинівна	Спеціаліст з організації навчального процесу.	Забезпечення матеріально-технічного стану школи. Впровадження інноваційних технологій в адміністративну діяльність.

Програма розвитку школи зорієнтована на підвищення якості освіти, формування конкурентоспроможного випускника, здатного до самореалізації у сучасному світі. Для досягнення цієї мети школа здійснює низку стратегічних кроків, що відповідають сучасним вимогам до навчальних закладів [43], [19], [44].



Рис. 2.1. Характеристика програми розвитку інноваційного освітнього середовища [43]

Колектив спеціалізованої школи № 155 міста Києва з поглибленим вивченням іноземних мов активно працює над створенням системи розвитку особистості учнів на основі інноваційної освіти, спрямованої на сталий розвиток. Заклад спрямовує свої зусилля на забезпечення умов для саморозвитку дитини, її гармонійного фізичного, інтелектуального та духовного становлення, а також на формування інноваційних компетентностей [43], [8], [42].

Спеціалізована школа № 155 є сучасним закладом освіти, який надає можливість здобувати знання на рівні державного освітнього стандарту з акцентом на поглиблене вивчення іноземних мов. Профільні класи сприяють розвитку навичок у галузі лінгвістики та міжкультурної комунікації, що забезпечує конкурентоспроможність випускників на міжнародному рівні [43], [15].

Основна мета закладу — формування свідомої, відповідальної особистості з активною громадянською позицією, здатної до самостійного вибору свого шляху в житті, готової впливати на позитивні зміни як у своєму житті, так і в житті суспільства [34]. Місія навчального закладу — створення сприятливих умов для ефективного навчального процесу, що відповідає індивідуальним здібностям кожної дитини, забезпечення комфортного освітнього середовища та підготовка учнів до успішного життя в умовах швидких змін сучасного світу [43], [41].

Спеціалізована школа № 155 міста Києва з поглибленим вивченням іноземних мов є закладом загальної середньої освіти з тривалістю навчання 11 років. Школа функціонує у складі 1–11 класів відповідно до вимог Закону України «Про освіту». Набір учнів до закладу здійснюється на загальних умовах згідно з поданими документами, а навчання орієнтоване на забезпечення доступності освіти для всіх дітей з мікрорайону, визначеного рішенням Київської міської ради [43], [37].

Учні мають право на вільний перехід до відповідного класу інших закладів загальної середньої освіти, що забезпечує гнучкість у виборі освітнього шляху. Державна підсумкова атестація та оцінювання рівня навчальних досягнень учнів

проводяться відповідно до чинних нормативних документів Міністерства освіти і науки України [43].

Учні, які завершують навчання у 9 класі, отримують свідоцтво про базову середню освіту встановленого зразка. Випускники 11 класу здобувають свідоцтво про повну загальну середню освіту, а ті, хто досягли високих успіхів у навчанні, нагороджуються медалями та грамотами. Школа працює за базовим навчальним планом і програмами, затвердженими МОН України, з акцентом на поглиблене вивчення іноземних мов [43].

На рисунку 2.2 представлено контингент здобувачів освіти у школі за період з 2018 по 2022 навчальні роки, що ілюструє стабільний розвиток освітнього середовища закладу.

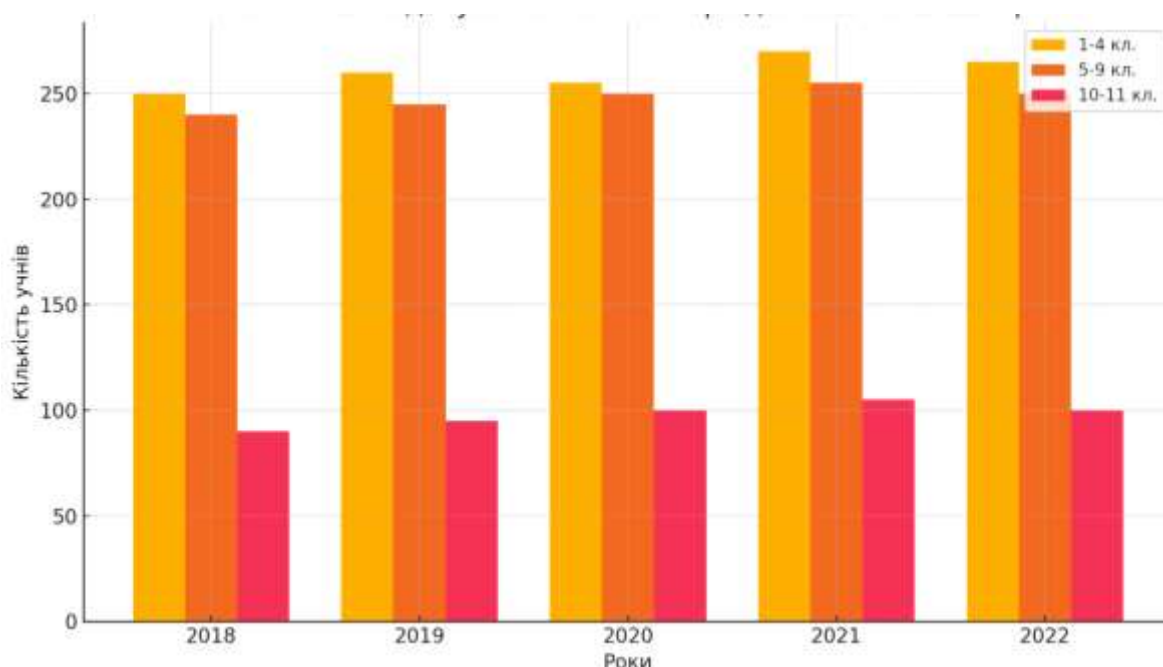


Рис. 2.2. Контингент здобувачів освіти в період з 2018-2022 н.р.

За звітний період у спеціалізованій школі № 155 м. Києва, завдяки створенню сприятливих умов для навчання, загальна кількість учнів 5-9 класів зросла на 15,3%, зберігаючи стабільну кількість класів. Водночас кількість учнів 10-11 класів зменшилася на 37,8% через скорочення кількості класів на 40%, що пов'язано із реформуванням навчального процесу відповідно до Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 №2145-VIII. При цьому в класах 10-11 рівень наповнюваності зріс на 18,5%. Кількість учнів у початковій школі (1-4 класи)

знизилася на 10,7%, що обумовлено тимчасовою нерішучістю батьків віддавати дітей на навчання через запровадження дистанційної форми навчання [43].

Поглиблена підготовка учнів із іноземних мов та інших профільних предметів досягається через впровадження спеціальних курсів, факультативів, занять із предметів за вибором, а також діяльність різноманітних творчих об'єднань. Управління закладом освіти здійснюється на основі принципів демократизму, які поєднують колегіальне та одноосібне прийняття рішень. Одноосібне управління реалізується директором школи, який призначається на посаду Департаментом освіти та науки м. Києва після проведення конкурсного відбору.

Основні завдання спеціалізованої школи № 155 м. Києва [43]:

1. Створення сприятливого освітнього та соціокультурного простору для розвитку потенціалу учнів, їхнього особистісного зростання та творчих здібностей.
2. Проведення соціально-психологічних досліджень для визначення сильних сторін та індивідуальних особливостей учнів.
3. Розвиток ключових компетентностей учнів, включаючи екологічну свідомість, соціальну активність та життєву компетентність.
4. Розробка освітніх моделей, спрямованих на формування особистісної компетенції для забезпечення сталого розвитку.
5. Підвищення рівня соціальної відповідальності учнів через впровадження оптимальних методів, форм і засобів навчання, що сприяють формуванню чіткої громадянської позиції та екологічної культури.
6. Удосконалення форм професійного навчання педагогічного персоналу для покращення якості освітнього процесу.
7. Впровадження інноваційних педагогічних технологій у навчальний процес, зокрема кооперативного навчання, методу проєктів тощо.
8. Розширення використання варіативної частини навчального плану, збільшення кількості факультативів і спецкурсів для поглибленого вивчення профільних предметів.

9. Формування знань і навичок учнів відповідно до державних стандартів якості освіти.

10. Мотивація учнів до пізнавальної діяльності шляхом застосування активних методів навчання на уроках.

11. Підтримка учнівської молоді на основі принципів гуманізму, демократії та інклюзивності.

12. Підвищення професійної компетентності педагогів через створення ефективної системи професійного розвитку та вдосконалення педагогічної майстерності.

13. Розробка інструментів моніторингу для оцінки рівня сформованості життєвих компетентностей учнів.

14. Впровадження системи моніторингових досліджень, що сприяють аналізу й покращенню якості освітнього процесу.

Основні напрями розвитку спеціалізованої школи № 155 на 2023-2027 роки [43]:

➤ Впровадження цифрових технологій для підвищення якості навчального процесу.

➤ Розширення міжнародного співробітництва через участь у проєктах, таких як Erasmus+ і Connecting Classrooms.

➤ Розвиток програми інклюзивної освіти та забезпечення доступності для учнів із особливими освітніми потребами.

➤ Удосконалення освітнього середовища, включаючи створення сучасних медіа-просторів і лабораторій.

➤ Формування конкурентоспроможного випускника, готового до викликів сучасного світу та глобального ринку праці.

У Таблиці 2. 2 детально представлено основні напрями розвитку та завдання спеціалізованої школи № 155 міста Києва на 2022–2026 роки. Ці напрями спрямовані на вдосконалення освітнього процесу, підвищення якості освіти, впровадження інноваційних технологій та забезпечення доступу до якісної освіти для всіх учнів. Структуроване представлення завдань і ключових

ініціатив дозволяє краще зрозуміти стратегічний план розвитку школи, спрямований на створення сучасного освітнього середовища [43].

Таблиця 2.2

**Основні напрями розвитку та завдання спеціалізованої школи № 155
м. Києва на 2022–2026 роки [43]**

Розділ	Завдання	Ключові дії та ініціативи
I. Структура школи	Узгодження структури школи з освітніми потребами сучасності та сталого розвитку	Розвиток початкової освіти з акцентом на рівний доступ для дітей 6+ років Перехід від початкової школи до гімназії із адаптаційними програмами
Початкова школа	Рівний доступ до освітніх послуг	Залучення батьків до навчального процесу Різні форми навчання (включаючи інклюзивні методи) Умови для дітей з особливими освітніми потребами
Базова середня освіта	Перехід до структури гімназії	Моніторинг якості навчання Готовність до переходу на наступний рівень Перехід до повної структури гімназії (1-9 класи)
II. Зміст освіти	Оновлення навчальних програм відповідно до викликів сучасного суспільства	Розвиток критичного мислення, цифрової грамотності, екологічної свідомості Інтеграція сучасних технологій та проєктних методів
Навчальні програми	Забезпечення відповідності змісту освіти викликам сучасності	Використання інтегрованих курсів Удосконалення варіативної частини навчального плану Підготовка до ЗНО та інших форм оцінювання
III. Стандарти освіти	Розробка стандартів освіти відповідно до міжнародних показників	Запровадження єдиних стандартів знань у галузі ІКТ Розробка національного плану навчання на 9 років
Початкова освіта	Створення умов для вибору освітніх програм	Баланс між дорослою ініціативою та самостійною діяльністю дітей Принцип вільної гри як основний для розвитку дітей 6-9 років
Громадянське виховання	Сприяння формуванню толерантності та відповідальності	Моніторинг якості гуманітарних дисциплін Введення мінімальних обсягів знань із цивільної оборони
IV. Доступ до освіти	Забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх	Інклюзивне середовище для дітей з особливими потребами Регулярний моніторинг навчальних досягнень
Технології в освіті	Інтеграція сучасних технологій у навчальний процес	Забезпечення шкіл швидкісним інтернетом Оновлення підручників і навчальних матеріалів
Освіта для дітей з ООП	Розробка інклюзивних програм і підтримка педагогів	Навчання педагогів роботи в інклюзивному середовищі Підтримка батьків і учнів в умовах інклюзивної освіти

Згідно з представленими даними, спеціалізована школа № 155 активно працює над інтеграцією інноваційних підходів до освітнього процесу. Основні

завдання зосереджені на оновленні змісту освіти, впровадженні сучасних технологій, розвитку інклюзивного середовища, а також створенні умов для розвитку ключових компетентностей учнів. Реалізація цих ініціатив сприятиме підвищенню конкурентоспроможності випускників на сучасному ринку праці, а також забезпечить якісний освітній процес, який відповідає сучасним викликам суспільства [43].

Отже, спеціалізована школа № 155 міста Києва демонструє високий рівень організації освітнього процесу, що базується на впровадженні сучасних освітніх стандартів, інноваційних технологій і програм, орієнтованих на формування ключових компетентностей учнів, зокрема критичного мислення, цифрової грамотності, соціальної активності та екологічної свідомості. Заклад активно працює над створенням сприятливого освітнього та соціокультурного простору, що забезпечує індивідуальний підхід до розвитку учнів, формування їхньої громадянської позиції та соціальної відповідальності. Особлива увага приділяється інклюзивній освіті, що дозволяє враховувати освітні потреби кожного учня. Завдяки таким стратегічним крокам, школа не лише відповідає сучасним викликам, але й створює передумови для розвитку конкурентоспроможних випускників, готових до інтеграції в глобальне суспільство та адаптації до змін на ринку праці. Реалізація цих завдань дозволяє закладу ефективно виконувати свою місію — сприяти гармонійному фізичному, інтелектуальному та духовному розвитку учнів, забезпечуючи якісний і сучасний освітній процес.

2.2. Аналіз розвитку інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 міста Києва

Інноваційна компетентність є ключовим елементом, без якого неможливо уявити ефективну діяльність керівника сучасного освітнього закладу. Зокрема, в умовах глобальних змін, таких як пандемія COVID-19, що супроводжувалася тривалими локдаунами, дистанційним навчанням, та викликами, пов'язаними з повномасштабною військовою агресією, керівник має забезпечувати стабільність

освітнього процесу через впровадження сучасних цифрових технологій [3], [24]. Для спеціалізованої школи № 155 міста Києва це означає не лише забезпечення технічної підтримки та адаптації освітнього середовища до онлайн-формату, а й створення умов для професійного зростання педагогічного колективу, спрямованого на формування інноваційних підходів до викладання, підвищення мотивації учнів та підтримки їхнього емоційного й академічного розвитку [7], [44].

У 2021 році Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року, яка підкреслює важливість цифрової грамотності для керівників і педагогічних працівників закладів освіти [27]. Зокрема, документ акцентує увагу на використанні цифрових технологій як інструменту забезпечення якості освіти та підвищення ефективності управлінських процесів [25], [39].

Європейська рамка цифрової компетентності для освітян (DigCompEdu) задає стандарти для оцінки компетентності, і їх реалізація в спеціалізованій школі № 155 сприяє розвитку інноваційного потенціалу керівника та педагогів. Вона містить 22 компетентності, згруповані в шість основних сфер (див. рис. 2.3.) [24]:

На базі спеціалізованої школи № 155 міста Києва ці сфери мають ключове значення для забезпечення стратегічного розвитку школи як сучасного інноваційного закладу освіти. Особлива увага приділяється професійному залученню педагогів і використанню цифрових ресурсів, що є основою для організації якісного освітнього процесу [19], [40].

Зокрема, керівник школи відіграє вирішальну роль у створенні умов для підвищення кваліфікації педагогів та впровадження інноваційних технологій. Це досягається шляхом організації тренінгів, залучення вчителів до участі в проєктах міжнародного співробітництва та інтеграції сучасних цифрових інструментів у навчальний процес [13], [41].

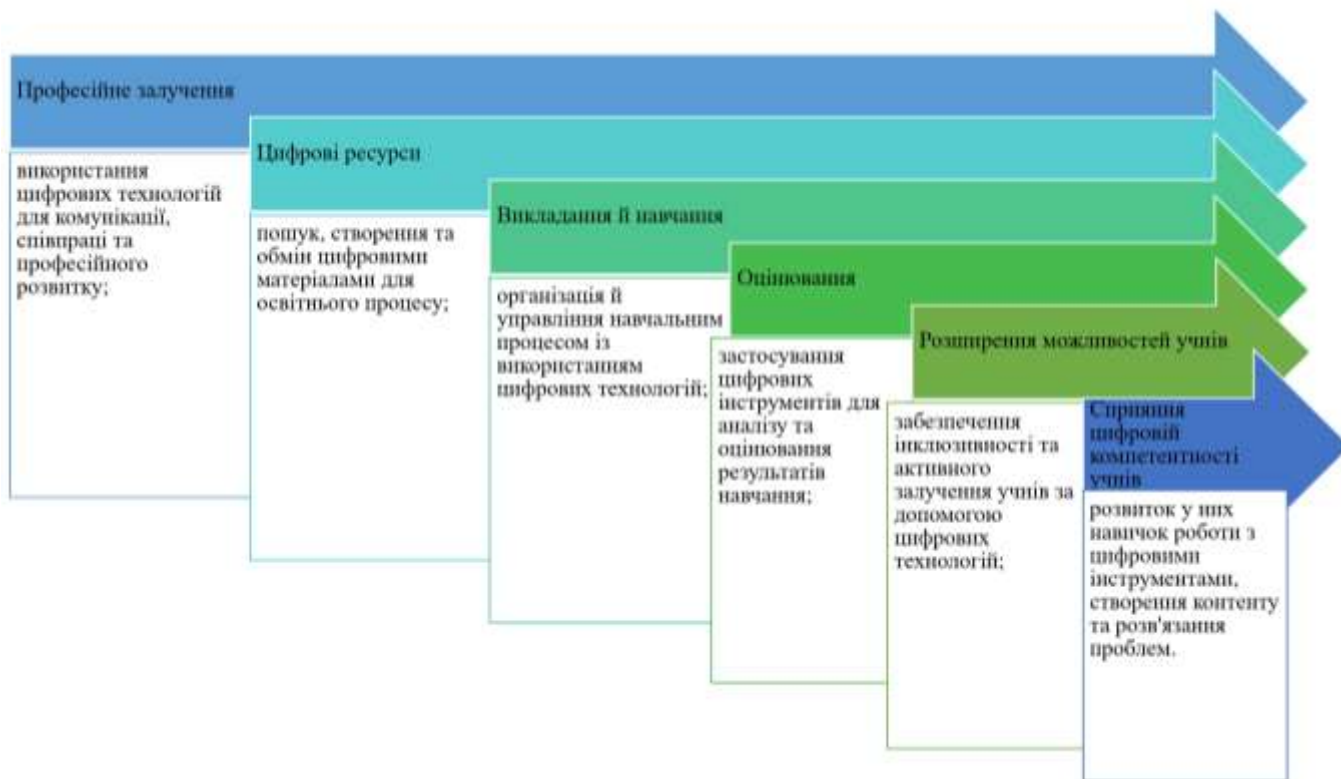


Рис. 2.3. Основні сфери та компоненти цифрової компетентності керівника закладу освіти (за Європейською рамкою цифрової компетентності для освітян)

Для оцінки впливу інноваційних змін на педагогічний колектив спеціалізованої школи № 155 було проаналізовано динаміку складу педагогічних працівників, що представлено у таблиці 2.3 [44].

Таблиця 2.3

Динаміка складу педагогічних працівників спеціалізованої школи № 155 міста Києва, осіб

Категорія працівників, осіб	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення, 2022 до 2018, %
Учителі 1-4 класів	8	8	9	9	9	112,5
Учителі 5-11 класів	29	30	33	32	32	110,3
Учителі музики, образотворчого мистецтва, фізкультури, захисту Вітчизни, трудового навчання	7	7	7	7	7	100
Всього педагогічних працівників	44	45	48	48	48	109,1

Як видно з таблиці 2.3. за період із 2018 до 2022 року загальна кількість педагогічних працівників спеціалізованої школи № 155 міста Києва зросла на 9,1%. Помітне збільшення кількості вчителів 1-4 класів (на 12,5%) та 5-11 класів (на 10,3%) свідчить про розширення освітніх можливостей у школі, що є

результатом впровадження інноваційних освітніх технологій та підвищення попиту на якісну освіту [18]. Водночас чисельність учителів мистецького спрямування та фізичного виховання залишилася стабільною, що вказує на збереження профільної спеціалізації школи.

У таблиці 2. 4 представлено освітній рівень педагогічних працівників закладу освіти у період з 2018 по 2022 навчальні роки [44]. Усі педагогічні працівники мають належну педагогічну освіту, що свідчить про високий рівень кваліфікації колективу. Збільшення кількості працівників на 10,8% порівняно з 2018 роком підтверджує сприятливі умови праці у закладі [20].

Таблиця 2.

**Освітній рівень педагогічних працівників спеціалізованої школи
№ 155 міста Києва (2018–2022 н.р.)**

№ з/п	Освітній рівень	Роки	Відхилення 2022 у % до 2018
1	Повна вища освіта (спеціаліст, магістр)	33 (2018), 35 (2022)	103%
2	Базова вища освіта (бакалавр)	2 (2018), 4 (2022)	200%
3	Середня спеціальна (молодший спеціаліст)	1 (2018), 2 (2022)	166,7%
4	Всього педагогічних працівників	37 (2018), 41 (2022)	110,8%

Згідно перспективного плану підвищення кваліфікації педагогів, кожен учитель раз на п'ять років проходить курсову перепідготовку за своїм фахом, а також бере участь у тематичних семінарах та тренінгах [8], [22]. Атестація працівників здійснюється відповідно до чинного законодавства: раз на п'ять років або позачергово, за бажанням педагогів (див рис 2.4).

Дані свідчать, що спеціалізована школа № 155 активно розвиває інноваційну компетентність педагогічного складу, впроваджуючи сучасні підходи до професійного розвитку вчителів [19], [25].

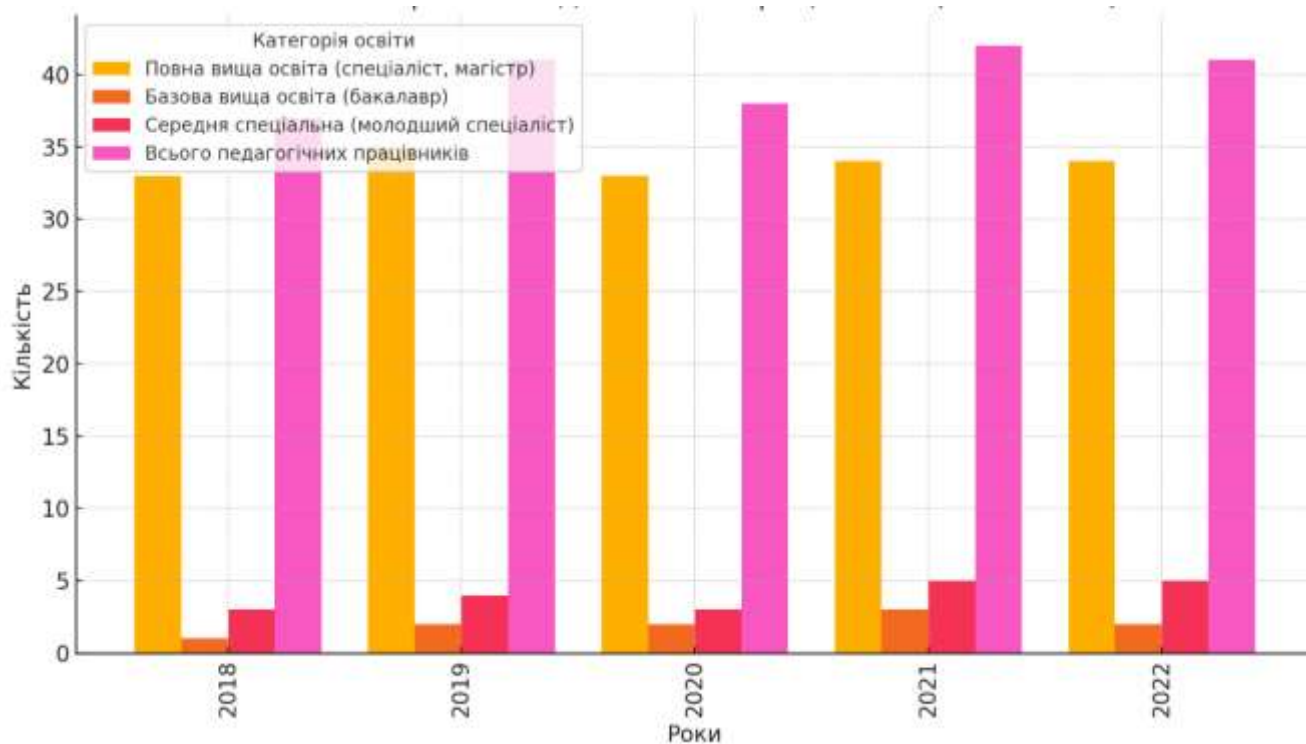


Рис. 2.4. Освітній рівень педагогічних працівників (2018-2022)

Згідно Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку кваліфікаційних категорій і педагогічних звань педагогічних працівників та порядку їх присвоєння» проаналізуємо кваліфікаційний рівень педагогічних працівників гімназії в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Кваліфікаційний рівень педагогічних працівників спеціалізованої школи № 155 міста Києва (2018–2022 н.р.)

Категорія, чол.	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 у % до 2018
Спеціаліст вищої категорії	18	18	17	18	18	100
Спеціаліст I категорії	6	7	7	7	12	200
Спеціаліст II категорії	4	4	4	2	2	50
Спеціаліст	9	12	9	8	8	88,9

Проаналізувавши кваліфікаційний рівень педагогічних працівників, встановлено, що кількість працівників з вищою категорією залишалася стабільною протягом 2018-2022 н.р., що свідчить про високий рівень професіоналізму колективу [44]. Значне зростання кількості працівників I категорії на 100% свідчить про активну участь педагогів у професійному розвитку та атестаційних заходах [9].

Зменшення кількості спеціалістів II категорії вказує на перехід педагогів до вищих кваліфікаційних рівнів [44]. Загалом, аналіз демонструє позитивну динаміку розвитку професійного рівня педагогічного колективу школи. Ці дані демонструють успішність програми професійного розвитку педагогів, що також позитивно впливає на інноваційну компетентність керівника [12].

На рис. 2.5 у графічному вигляді представлено кваліфікаційний рівень педагогічних працівників спеціалізованої школи № 155 у період 2018-2022 н.р.

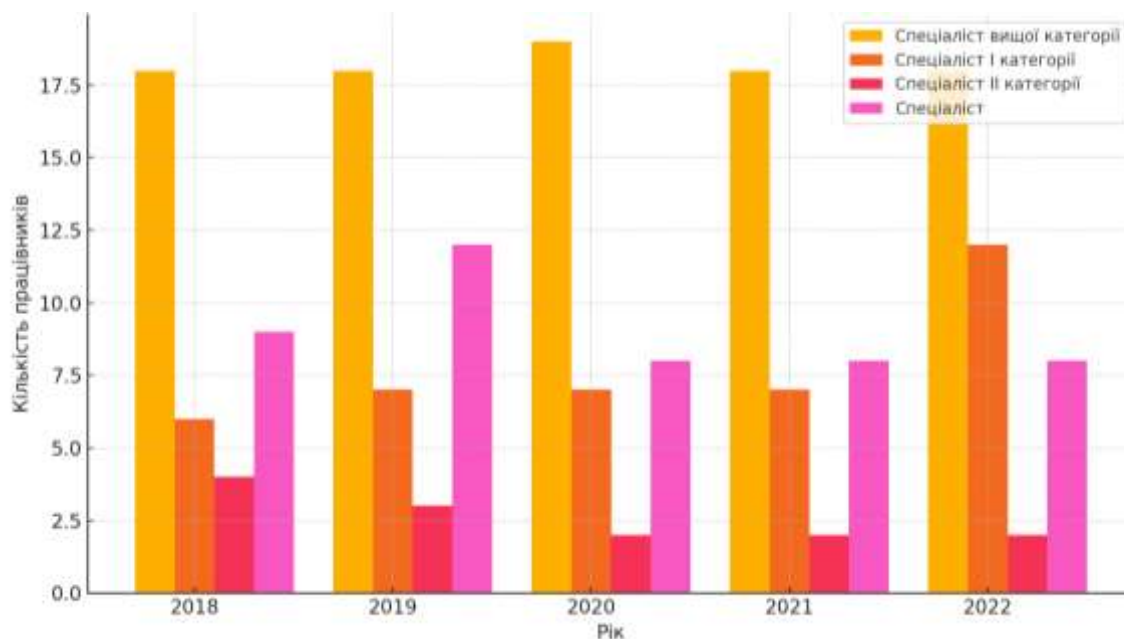


Рис. 2.5. Кваліфікаційний рівень педагогічних працівників спеціалізованої школи № 155 міста Києва (2018-2022 н.р.)

На рисунку 2.5. показано зміни у кваліфікаційних категоріях педагогічних працівників школи протягом 2018-2022 років [9]. Як видно, кількість працівників із вищою категорією залишалася стабільною, демонструючи високий рівень професійності. Водночас кількість спеціалістів I категорії значно зросла, що свідчить про активне прагнення педагогів до професійного розвитку [10].

Зменшення кількості спеціалістів II категорії вказує на позитивну тенденцію переходу педагогів до вищих категорій. Дані свідчать про сприятливі умови для професійного зростання педагогічного складу школи [19].

У сучасних умовах більшість керівників стикаються з викликами, які вимагають постійного вдосконалення управлінської діяльності та адаптації до інноваційних змін [3], [25]. Одним із ключових аспектів є розвиток інноваційної компетентності, яка включає здатність керівника приймати рішення в умовах

невизначеності, впроваджувати нові технології та забезпечувати якісний навчальний процес [7].

Для оцінки розвитку інноваційної компетентності у спеціалізованій школі № 155 міста Києва було проаналізовано динаміку присвоєння педагогічних звань, що свідчить про професійний ріст педагогічного колективу (табл. 2.6) [9], [20]. Як видно, кількість педагогів із званням «Старший вчитель» значно зросла, що свідчить про активне впровадження програм підвищення кваліфікації [18].

Таблиця 2.6

Динаміка присвоєння педагогічних звань, чол.

Педагогічне звання, чол.	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 у % до 2018
Учитель-методист	3	3	3	3	3	100
Старший вчитель	6	7	7	13	13	216,7

Згідно з таблицею 2.6, динаміка свідчить про стабільний розвиток педагогічного складу. Ріст кількості старших вчителів на 116,7% порівняно з 2018 роком є результатом якісної системи підтримки професійного розвитку [22].

Для більш глибокого аналізу було розглянуто віковий розподіл педагогічних працівників школи, що наведено в таблиці 2.7. Аналіз вікової структури дозволяє виявити потенціал для подальшого професійного розвитку та ефективного управління кадровими ресурсами [44].

Таблиця 2.7

Розподіл педагогічних працівників за віком, чол.

Вік, чол.	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 у % до 2018
До 30 років включно	2	2	2	2	2	100
31-40 років	1	1	2	4	4	400
41-50 років	7	7	7	6	6	100
51-54 роки	5	5	5	5	5	100
55-60 років	9	9	9	8	8	88,9
Понад 60 років	15	15	15	15	15	100

Вікова структура педагогів демонструє рівномірний розподіл із поступовим збільшенням частки працівників вікової категорії 31-40 років. Це свідчить про омолодження колективу, що позитивно впливає на впровадження інновацій у навчальний процес [9], [22].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у спеціалізованій школі № 155 міста Києва створено сприятливі умови для

розвитку професійних компетентностей педагогічного колективу, які є основою для забезпечення якісного освітнього процесу [19], [8].

На рисунку 2.6 представлено графічний вигляд динаміки присвоєння педагогічних звань, а на рисунку 2.5 – вікову структуру педагогічних працівників.

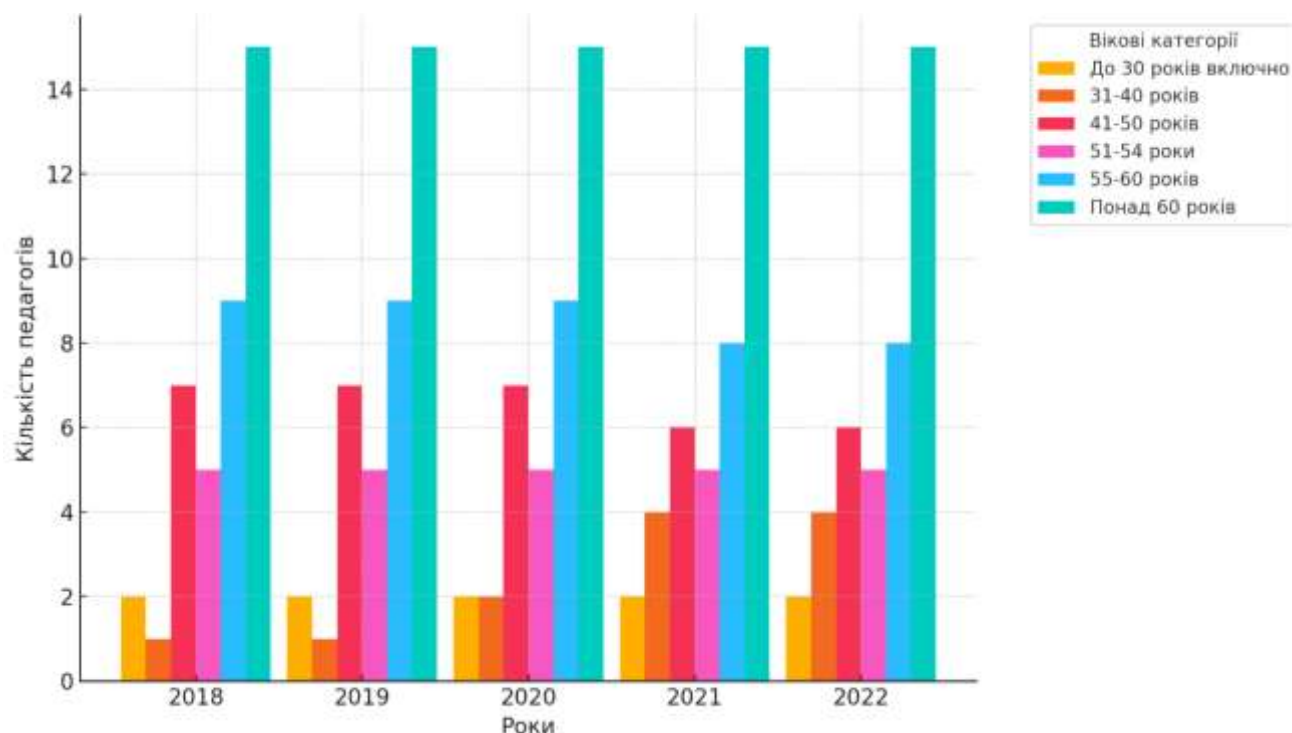


Рис. 2.6. Розподіл педагогічних працівників за віковими категоріями, чол.

З таблиці 2.6 видно, що педагогічний колектив спеціалізованої школи № 155 міста Києва є стабільним, без значного відтоку чи притоку кадрів. Основну частину колективу складають учителі старшого віку понад 60 років, які у 2022 році становили 37% (рис. 2.7).

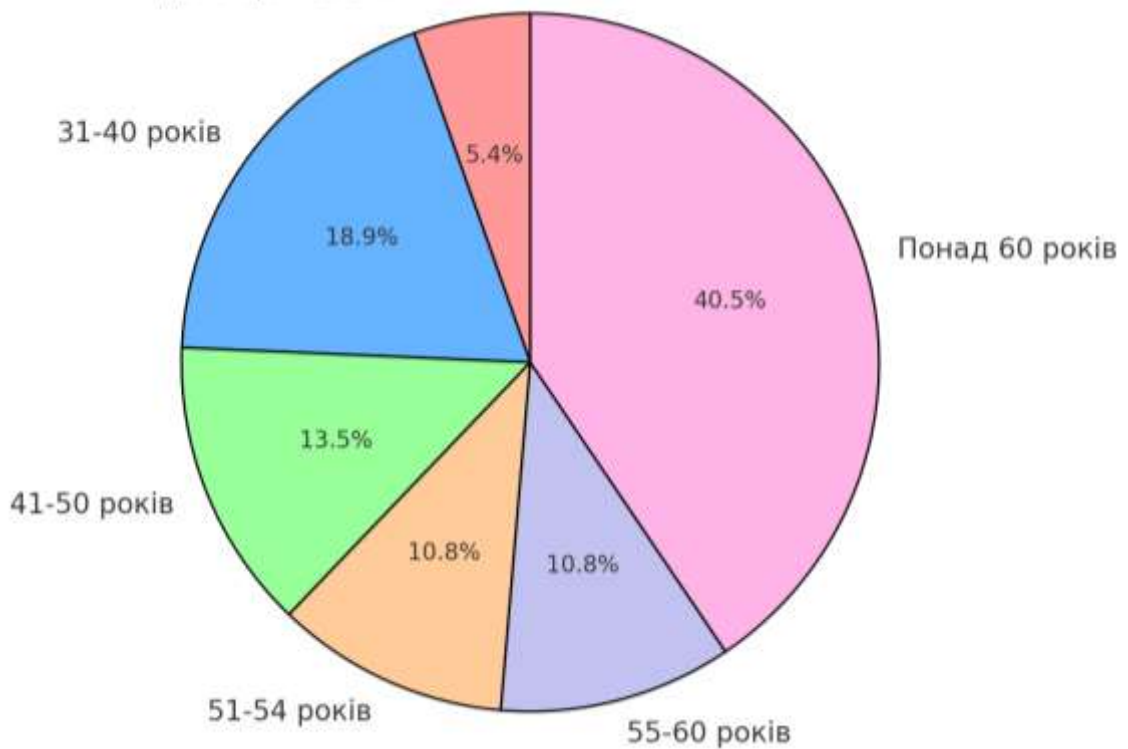


Рис. 2.7. Розподіл педагогічних працівників за віком у 2022 р.

Визначено основні чинники, що сприяють розвитку інноваційної компетентності керівника та підвищенню ефективності організації освітнього процесу в спеціалізованій школі № 155 міста Києва. До таких чинників належать:

- ✓ Оперативність отримання інформації із вищих органів управління освітою, структурних підрозділів та партнерських освітніх установ, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [12].

- ✓ Скорочення потоків інформації завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем, що дозволяє мінімізувати затрати часу на обробку інформації [19].

- ✓ Оперативна обробка звітів та даних, що сприяє моніторингу й аналізу ефективності роботи закладу освіти [18].

- ✓ Системне зберігання та використання інформації щодо нормативно-правової бази, матеріально-технічної бази, персоналу школи та досвіду роботи педагогічних працівників [20].

- ✓ Зниження витрат часу на управлінські функції, включаючи аналіз, контроль і підготовку документації, завдяки автоматизації процесів [22].

- ✓ Використання нових форм подання інформації та впровадження інноваційних освітніх технологій у навчальний та управлінський процес [25].

✓ Впровадження систем моніторингу освітнього процесу з використанням цифрових технологій [8].

✓ Інтенсифікація методичної роботи педагогічних працівників, що включає постійне підвищення кваліфікації через використання можливостей сучасних освітніх мереж [23].

Важливим елементом розвитку інноваційної компетентності керівника є забезпечення закладу сучасними цифровими технологіями, які сприяють автоматизації рутинних процесів, інтеграції інноваційних підходів та підвищенню загальної ефективності управлінської діяльності [13].

Окрім професійного розвитку педагогічного колективу, важливим аспектом інноваційної компетентності керівника є забезпечення сучасної матеріально-технічної бази закладу освіти.

У таблиці 2.8 представлено забезпеченість спеціалізованої школи № 155 міста Києва засобами цифрових технологій у 2022 році.

Таблиця 2.8

Забезпеченість закладу засобами цифрових технологій у 2022 році

Засоби цифрових технологій	Кількість
Загальна кількість комп'ютерів	87
- у т.ч. в кабінеті інформатики	37
- у предметних кабінетах	15
- у бібліотеці	1
- в адміністративних приміщеннях	1
Стаціонарні комп'ютери	53
Ноутбуки	26
Мережа Інтернет (число підключених комп'ютерів)	77
Принтери та інші засоби виводу на папір	6
Сканери та інші засоби введення графічної інформації	3
Мультимедійні проектори	3
Інтерактивні дошки	4
Інша техніка	2

За період з 2018 по 2022 роки у спеціалізованій школі № 155 міста Києва значно покращилася матеріально-технічна база, що сприяло створенню умов для розвитку інноваційної компетентності керівника закладу [9], [19]. Зокрема, кількість комп'ютерної техніки зросла з 21 до 87 одиниць, кількість проекторів збільшилась з 1 до 3 одиниць, кожен навчальний кабінет оснащено

інтерактивною дошкою. Кількість сканерів та інших засобів введення інформації збільшилась з 2 до 6 одиниць, а кількість принтерів — з 1 до 4 одиниць. Також зросла кількість комп'ютерів, підключених до мережі Інтернет, з 20 до 87 [25].

Для глибшого розуміння рівня інноваційної компетентності було проведено опитування серед педагогів закладу щодо їх здатності використовувати цифрові технології у навчальному процесі [19].

Результати дослідження відображають рівень підтримки керівником цифрових інновацій та активного їх застосування в організації освітнього процесу, представлені на рис. 2.8.

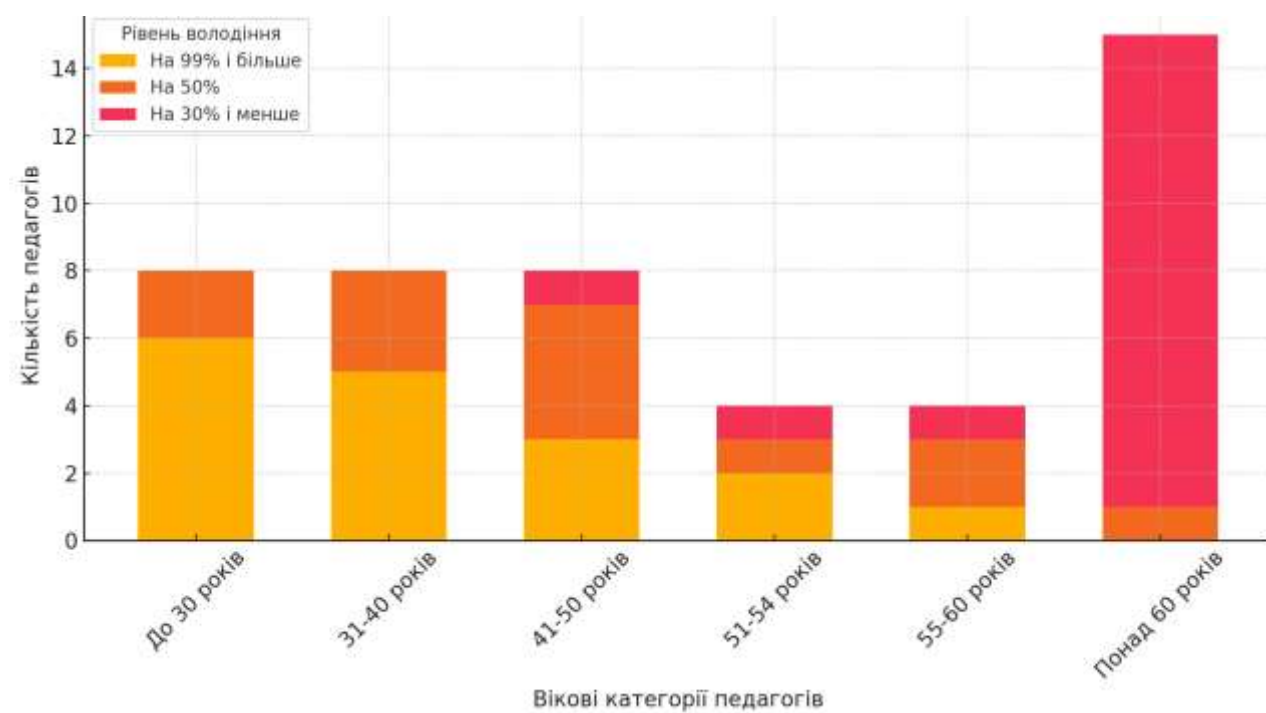


Рис. 2.8. Рівень володіння цифровими технологіями керівником спеціалізованої школи № 155 міста Києва

Результати свідчать, що керівник активно підтримує впровадження інновацій та цифрових технологій, що відображається у високій адаптації методів управління до сучасних цифрових вимог [22]. Найкращий рівень володіння інноваційними технологіями демонструють молоді педагоги віком до 30 років, які ефективно використовують цифрові інструменти у навчальному процесі [8]. Натомість керівник школи віком 55 років і більше стикається з викликами у впровадженні цифрових рішень через недостатній рівень спеціалізованих навичок [13].

Проаналізувавши стан розвитку інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 міста Києва, можна зробити висновок, що заклад створив сприятливі умови для впровадження сучасних технологій і підвищення професійного рівня педагогічного колективу [23], [12].

Отже, аналіз розвитку інноваційної компетентності керівника та педагогічного колективу підтверджує ефективність впроваджених заходів [20]. Проте, з метою подальшого вдосконалення запропоновано такі кроки:

- ✓ Організація курсів підвищення кваліфікації, орієнтованих на оволодіння сучасними цифровими технологіями [9].
- ✓ Проведення тренінгів та практичних занять, спрямованих на інтеграцію інноваційних методик в управлінський процес [22].
- ✓ Розробка індивідуальних програм професійного зростання, які включають вдосконалення навичок роботи з цифровими платформами [25].
- ✓ Активізація міжнародного співробітництва, що дає змогу переймати кращі практики з управління освітніми установами [41], [44].
- ✓ Впровадження систем автоматизації управління, які знижують адміністративне навантаження на керівника та оптимізують роботу закладу [19].

Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи керівника, зміцненню інноваційного потенціалу школи та забезпеченню високої якості освітнього процесу [9], [13].

Отже, аналіз розвитку інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 міста Києва показав, що заклад активно адаптується до сучасних викликів, забезпечуючи впровадження цифрових технологій, підтримку професійного розвитку педагогів та створення сприятливих умов для якісного освітнього процесу. Зростання кількості педагогічного персоналу, підвищення їхньої кваліфікації та вдосконалення матеріально-технічної бази свідчать про ефективність управлінських заходів керівника. Водночас результати аналізу вказують на необхідність подальшого вдосконалення цифрових навичок та впровадження інноваційних управлінських рішень для підвищення ефективності роботи закладу та забезпечення його стійкого розвитку в умовах глобальних змін.

2.3. Аналіз впровадження інновацій у розвиток інноваційної компетентності керівника школи № 155 м. Києва

Розвиток інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти є важливим фактором ефективності управління та забезпечення якісного освітнього процесу в умовах сучасних викликів. Інноваційна компетентність дозволяє керівнику адаптуватися до змін, впроваджувати новітні технології, розробляти стратегії модернізації закладу та забезпечувати інноваційне середовище, яке сприяє професійному зростанню педагогів і розвитку учнів [12], [23].

Наше дослідження спрямоване на детальний аналіз впровадження інноваційних підходів у діяльність спеціалізованої школи № 155 міста Києва з поглибленим вивченням іноземних мов. Зокрема, у фокусі уваги – формування інноваційної компетентності керівника через інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), модернізацію управлінських процесів та впровадження інноваційних методів організації навчального процесу [9], [21].

У сучасних умовах керівник освітнього закладу виступає не лише організатором і контролером, але й лідером змін. У спеціалізованій школі № 155 з поглибленим вивченням іноземних мов інноваційні підходи стали основою управлінської діяльності, що дозволяє досягати таких результатів [25]:

- Оптимізація управління освітнім процесом через впровадження систем електронного документообігу, зокрема електронних класних журналів і щоденників [19].
- Створення інформаційного середовища, яке забезпечує доступ до необхідних даних про учнів, педагогів, матеріально-технічну базу та нормативно-правові документи [8].
- Розвиток цифрових навичок педагогів і учнів через інтеграцію сучасних цифрових технологій у навчальний процес [34].

➤ Автоматизація моніторингу результатів навчання, що дозволяє оперативно аналізувати успішність учнів і ефективність педагогічних методів [27].

У процесі дослідження виявлено, що основними компонентами інноваційної компетентності керівника є (див рис 2.9) [13]:

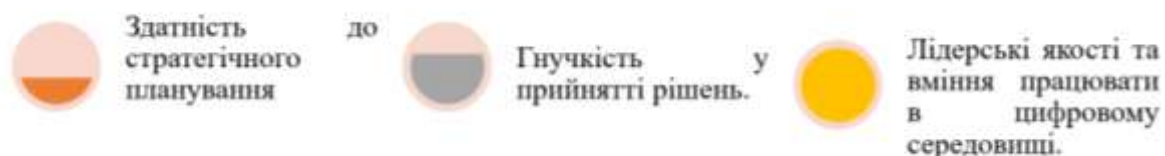


Рис. 2.9. Основні компоненти інноваційної компетентності керівника

Керівник школи № 155 ініціював створення робочих груп для розробки стратегії впровадження ІКТ, забезпечив організацію тренінгів для педагогів і самостійно координував співпрацю із постачальниками обладнання [14].

Управлінські рішення включали створення постійної консультативної групи для педагогів, яка допомагає інтегрувати ІКТ у навчальний процес [15].

Для підтримки педагогів керівник використовував такі інструменти, як проведення регулярних зібрань для оцінки ефективності впровадження ІКТ, залучення зовнішніх експертів для навчання, а також впровадження індивідуальних планів розвитку компетентності для вчителів [18].

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали важливим елементом освітнього середовища, яке сприяє формуванню інноваційної компетентності керівника. У спеціалізованій школі № 155 впроваджено такі ключові ініціативи (див. табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Інноваційна інфраструктура школи № 155

Тип обладнання	Кількість
Інтерактивні дошки	17
Комп'ютери	87
Мультимедійні системи	10
Віртуальні платформи	2
Підключення до Інтернету	100%
Локальні мережі	Усі кабінети

- ✓ Комп'ютеризація школи, яка забезпечує сучасну технічну підтримку для викладачів і учнів [28].
- ✓ Впровадження локальної мережі, яка об'єднує кабінети інформатики, бібліотеку, адміністративні приміщення та класи з доступом до Інтернету [29].
- ✓ Інтеграція інтерактивних технологій, таких як інтерактивні дошки, віртуальні платформи (Google Jamboard, Padlet), мультимедійні системи [32].
- ✓ Автоматизація облікових процесів, включаючи облік успішності, відвідуваності та моніторинг додаткових освітніх послуг [24].

Для візуалізації розподілу обладнання, впровадженого в освітній процес, представлено рисунок 2.10, що ілюструє співвідношення основних компонентів інноваційної інфраструктури школи [25].



Рис. 2.10. Розподіл інтерактивного обладнання у спеціалізованій школі № 155 м. Києва

Керівник закладу активно впроваджує інструменти для забезпечення ефективного використання ІКТ. Це дозволяє не лише покращити якість управління, але й стимулювати педагогів до використання новітніх технологій у навчанні [21]. Для аналізу розвитку цифрової інфраструктури школи та рівня підготовки педагогів використано динаміку впровадження ІКТ за 2018–2023 роки (див. табл. 2.10) [19], [28].

Динаміка впровадження ІКТ та підвищення кваліфікації педагогів

Рік	Кількість інтерактивних дошок	Кількість комп'ютерів	Тренінги для педагогів
2018	5	50	2
2020	12	70	5
2023	17	87	10

Аналіз даних свідчить про поступове збільшення кількості обладнання та тренінгів для педагогів, що сприяло активному впровадженню цифрових технологій у навчальний процес. Рисунок 2.11 демонструє, як із 2018 до 2023 року зростала кількість тренінгів, що організовувались для педагогів.

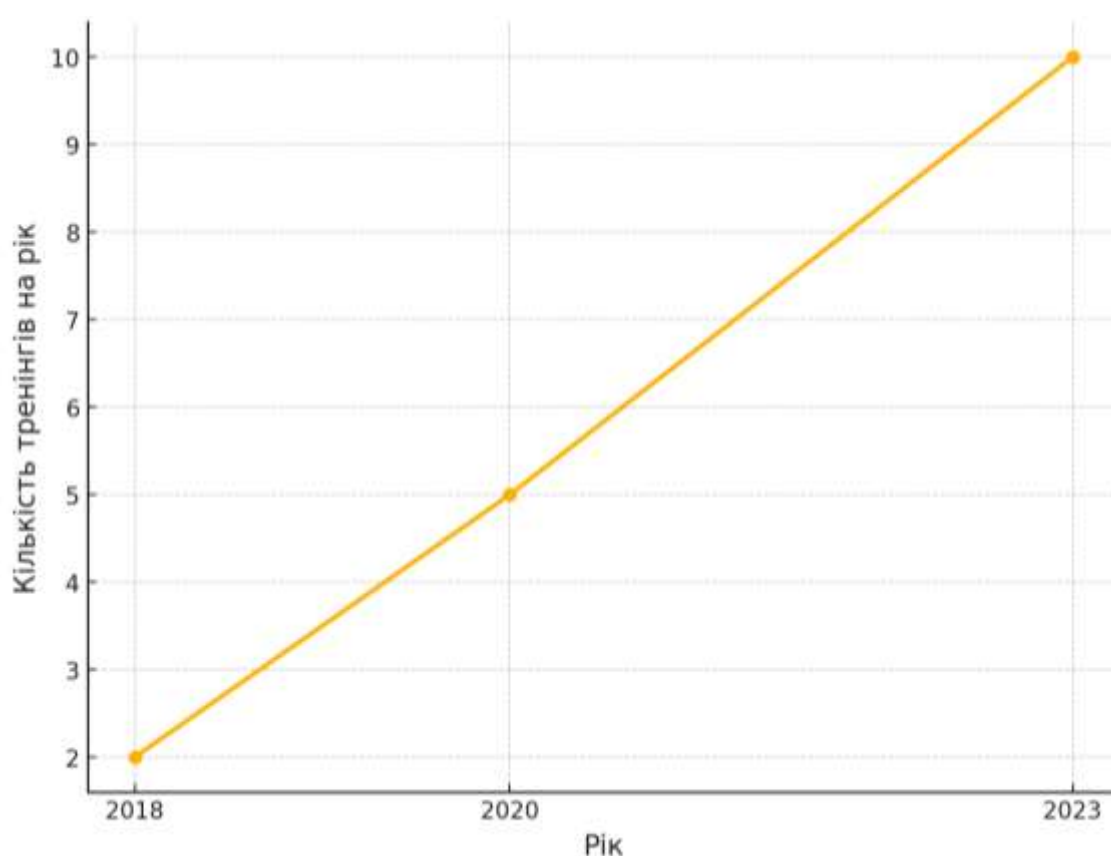


Рис. 2.11. Динаміка підвищення кваліфікації педагогів через впровадження ІКТ

Рисунок 2.11. підкреслює значний прогрес у професійному розвитку педагогів завдяки активному впровадженню інновацій у навчальний процес.

Особливу увагу у школі приділено впровадженню інтерактивних технологій, які є ключовим компонентом у розвитку інноваційної компетентності керівника та педагогів. Інтерактивні дошки стали незамінним інструментом для організації інтерактивних уроків, які сприяють [34]:

- ✓ Розвитку критичного мислення.
- ✓ Підвищенню зацікавленості учнів.
- ✓ Реалізації принципів індивідуального підходу до навчання.

У спеціалізованій школі № 155 встановлено 17 інтерактивних дошок, які активно використовуються в освітньому процесі. Зокрема, їх застосовують для [24], [30]:

- ✓ Демонстрації мультимедійних матеріалів, включаючи графіку, відео та анімації.
- ✓ Організації спільної роботи учнів у реальному часі.
- ✓ Проведення інтерактивних обговорень та групових завдань.

Застосування інтерактивних дошок та інших цифрових інструментів на уроках детально представлено в таблиці 2.11 [15].

Таблиця 2.11

Використання ІКТ у навчальному процесі

Метод/інструмент	Кількість уроків на тиждень	Процент уроків
Інтерактивна дошка	120	50%
Віртуальні платформи (Jamboard)	50	20%
Мультимедійні презентації	70	30%

Інтерактивні технології дозволяють учителям краще адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб учнів. Керівнику закладу це дає можливість інтегрувати сучасні інструменти в управлінську діяльність, підвищуючи якість управління та організації навчання [35].

Наступним етапом дослідження стало оцінювання сприйняття інтерактивних технологій учнями. Для цього було проведено анкетування, результати якого наведено в таблиці 2.12 [20].

Таблиця 2.12

Анкета для оцінки сприйняття ІКТ учнями

№	Питання	Варіанти відповіді
1	Чи подобається використання інтерактивних дошок?	Так / Ні
2	Чи допомагають цифрові технології краще засвоювати матеріал?	Шкала: 1 – зовсім не допомагають, 5 – дуже допомагають
3	Які платформи найзручніші для навчання?	Jamboard, Padlet, інші (вкажіть які)

Результати анкетування та аналіз впровадження ІКТ підтверджують, що інноваційні технології мають значний вплив на покращення якості освітнього процесу та сприяють розвитку інноваційної компетентності керівника школи [44].

Наше дослідження показало (див. Додаток А), що впровадження інновацій у діяльність школи сприяє:

- Розвитку інноваційної компетентності керівника, що проявляється в його здатності впроваджувати новітні технології, модернізувати управлінські процеси та організовувати ефективне управління [12].
- Підвищенню професійної компетентності педагогів, які активно застосовують цифрові інструменти у своїй діяльності для підвищення результативності освітнього процесу [32].
- Модернізації навчального процесу, що робить його інтерактивним, інформаційно насиченим та орієнтованим на сучасні потреби суспільства [29].
- Створенню інноваційного середовища, яке сприяє розвитку креативності, цифрових навичок учнів та їхньої здатності до самостійного навчання [18].

За результатами опитування педагогів школи № 155:

- 85% зазначили, що регулярно використовують інтерактивні дошки у своїй роботі.
- 75% відзначили, що використання ІКТ суттєво підвищує якість уроків.
- 60% педагогів стикалися з технічними труднощами при впровадженні новітніх технологій (див. рис. 2.12).

Інтерактивні дошки, мультимедійні презентації та віртуальні платформи, такі як Jamboard та Padlet, були визнані найбільш корисними інструментами для навчання. Їх ефективність підтверджується високим рівнем залученості учнів та спрощенням підготовки до уроків [28], [40].

Основними перевагами впровадження ІКТ, за словами вчителів, є:

- ✓ Активізація зацікавленості учнів через використання інтерактивних інструментів [19].

✓ Спрощення підготовки до уроків, що знижує витрати часу педагогів [35].

✓ Ефективність у перевірці знань завдяки використанню автоматизованих тестів та мультимедійних ресурсів [18].

Подальше використання віртуальних платформ, таких як Microsoft Teams і Moodle, може значно розширити можливості для дистанційного навчання [29].

Планується проведення додаткових тренінгів для вчителів із використання технологій доповненої реальності, які можуть стати основою для інтерактивних уроків.

Разом із перевагами було виділено низку труднощів, зокрема:

- Технічні збої обладнання [20].
- Брак часу для освоєння нових технологій [29].

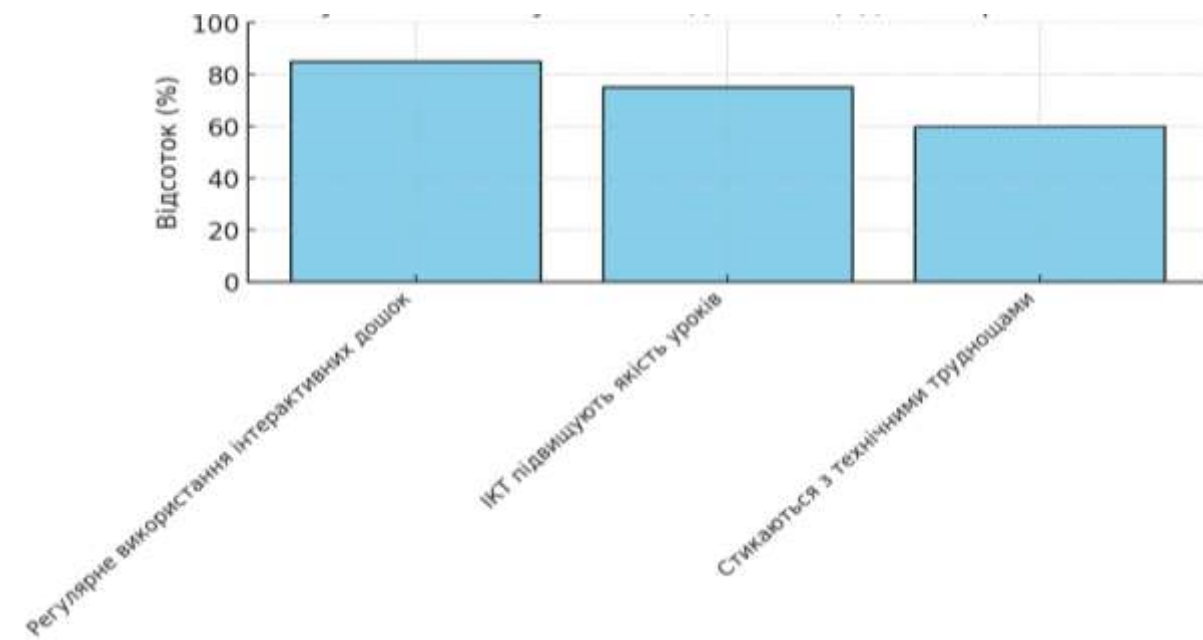


Рис. 2.12. Результати опитування педагогів щодо ефективності використання ІКТ

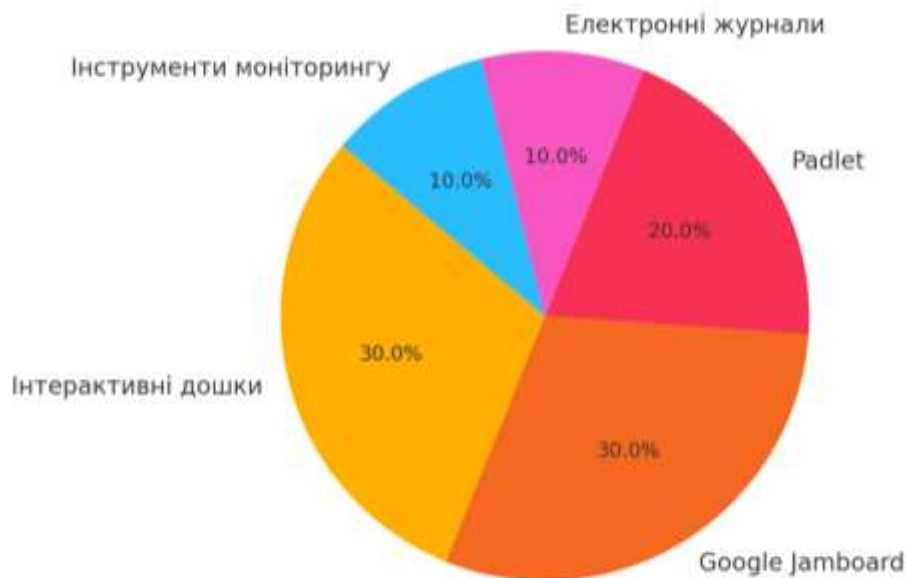


Рис. 2.13. Інтеграція ІКТ у навчальний процес спеціалізованої школи № 15

Використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчальному процесі сприяє модернізації школи, забезпечує інтерактивність занять та підвищує ефективність управління (див. рис. 2.13) [19], [24].

Аналіз використання інноваційних підходів у діяльності спеціалізованої школи № 155 міста Києва підтвердив важливість розвитку інноваційної компетентності керівника закладу освіти (див. рис. 2.14) [30], [34].

Впровадження ІКТ, інтерактивних технологій та новітніх методик управління створює умови для:

- Ефективного розвитку школи [19].
- Підвищення якості освіти [12].
- Забезпечення конкурентоспроможності випускників [35].

Інноваційна компетентність керівника стала основою для трансформації управлінських процесів, розвитку команди педагогів та досягнення нових освітніх висот [22], [28].

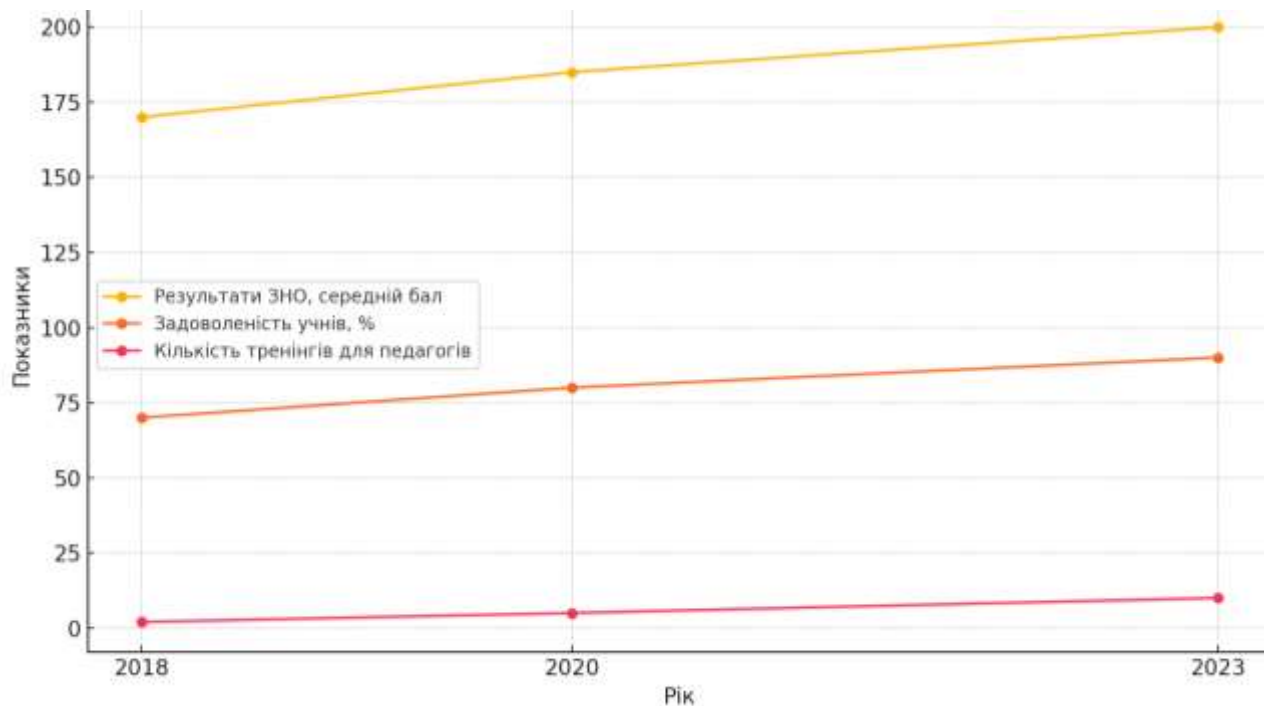


Рис. 2.14. Динаміка впровадження інновацій у закладі освіти № 155

Середні результати ЗНО з математики зросли з 170 балів у 2018 році до 200 балів у 2023 році. Це демонструє позитивний вплив використання інтерактивних технологій у навчальному процесі [15].

70% учнів зазначили, що інтерактивні технології допомагають краще розуміти складні теми, особливо у природничих дисциплінах [24].

Розвиток інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти є важливим етапом у модернізації освітнього процесу та управлінської діяльності. Інноваційна компетентність дозволяє керівнику адаптуватися до сучасних викликів, впроваджувати інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), розробляти стратегії розвитку школи та забезпечувати інноваційне середовище, яке сприяє професійному зростанню педагогів і досягненню високих результатів учнів [26], [35].

Результати аналізу діяльності спеціалізованої школи № 155 свідчать про досягнення важливих результатів у впровадженні інновацій. Ключовими здобутками є інтеграція сучасного обладнання, такого як інтерактивні дошки, комп'ютери, мультимедійні системи, а також платформ Google Jamboard і Padlet [32], [40]. Це створило можливості для підвищення якості навчання та ефективності управлінської діяльності [19]. Особливу увагу було приділено розвитку професійної компетентності педагогів, кількість тренінгів для яких

зросла з 2 у 2018 році до 10 у 2023 році. Така динаміка свідчить про послідовний підхід до підвищення кваліфікації вчителів [27], [34].

Інноваційні технології також позитивно вплинули на успішність учнів. Наприклад, середній бал ЗНО з математики зріс із 170 балів у 2018 році до 200 балів у 2023 році, що демонструє ефективність застосування сучасних освітніх інструментів [12], [20]. Крім того, 70% учнів зазначили, що інтерактивні технології допомагають краще розуміти складні теми, особливо у природничих дисциплінах [22], [35].

Попри значний прогрес, школа стикається із низкою викликів. Основними з них є технічні труднощі: 60% педагогів повідомили про збої в роботі обладнання, що ускладнює стабільне впровадження ІКТ [26]. Іншою проблемою є брак часу на освоєння нових технологій, що створює додаткове навантаження на вчителів [32]. Також обмежене фінансування є суттєвим стримуючим фактором для розширення цифрової інфраструктури [24].

Роль керівника у вирішенні цих питань є ключовою. Керівник спеціалізованої школи № 155 ініціював створення робочих груп для розробки стратегії впровадження ІКТ, організував тренінги для педагогів, а також координував співпрацю з постачальниками обладнання [18], [28]. Крім того, управлінські рішення включали створення постійної консультативної групи для підтримки вчителів та впровадження індивідуальних планів розвитку компетентності педагогів [30], [35].

Для об'єктивного аналізу стану інноваційної компетентності керівника було використано метод SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Зокрема, сильними сторонами керівника є здатність до стратегічного планування, лідерські якості та організація командної роботи [26], [34]. Серед можливостей відзначено підтримку державних програм із цифровізації освіти, а також перспективу залучення грантового фінансування для модернізації школи [29], [36]. Разом із тим, до загроз належать технічні проблеми, опір змін із боку частини педагогічного колективу та швидкий розвиток технологій, який вимагає постійного оновлення ресурсів [22].

SWOT-аналіз допомагає не лише оцінити поточний стан закладу, але й створити стратегічний план розвитку, спрямований на подолання викликів та використання можливостей.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити поточний стан закладу та його потенціал для розвитку інноваційної компетентності керівника [20], [35]. Детальні рекомендації будуть представлені в розділі 3.

Таким чином, при плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності закладу освіти необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах) (табл. 2.13) та (табл. 2.14).

Таблиця 2.13

Сильні та слабкі сторони (внутрішнє середовище)

Сильні сторони	Бальна оцінка (1–5)	Слабкі сторони	Бальна оцінка (1–5)
Високий рівень інноваційної компетентності керівника (здатність стратегічно планувати, ініціювати зміни)	5	Недостатній рівень підготовки окремих членів педагогічного колективу до використання сучасних технологій	3
Активна участь керівника у впровадженні ІКТ (організація тренінгів, співпраця з постачальниками)	5	Обмеженість фінансування, яка стримує модернізацію обладнання	4
Наявність стратегії розвитку закладу, що включає інноваційні методи управління	4	Технічні збої обладнання, що ускладнюють стабільність освітнього процесу	4
Підтримка педагогічного колективу у впровадженні цифрових технологій	4	Відсутність ефективної системи мотивації для педагогів	3

Таблиця 2.14

Можливості та загрози (зовнішнє середовище)

Можливості	Бальна оцінка (1–5)	Загрози	Бальна оцінка (1–5)
Підтримка державних програм цифровізації освіти (зокрема національних проєктів з розвитку інновацій)	5	Економічна нестабільність, що обмежує доступ до ресурсів	5
Доступ до грантового фінансування для інноваційних проєктів	4	Опір частини педагогічного колективу до змін	4

Розвиток співпраці з іншими школами для обміну досвідом та розробки нових інноваційних підходів	5	Ризик застарівання програмного забезпечення та обладнання	4
Використання сучасних освітніх трендів, зокрема дистанційного навчання та технологій доповненої реальності (AR/VR)	4	Зменшення рівня мотивації серед педагогів через додаткове навантаження	3

Таблиця 2.15

Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Можливості	Слабкі сторони	Загрози
Високий рівень інноваційної компетентності керівника дозволяє ефективно використовувати державну підтримку цифровізації	Розвиток співпраці з іншими закладами освіти відкриває нові можливості для впровадження інновацій	Недостатній рівень підготовки педагогів до роботи з ІКТ можна компенсувати організацією додаткових тренінгів	Економічна нестабільність може обмежити доступ до сучасних технологій
Активне впровадження ІКТ у навчальний процес забезпечує якісні результати освіти	Використання новітніх технологій, таких як доповнена реальність, сприяє інтерактивності навчального процесу	Обмежене фінансування вимагає пошуку зовнішніх ресурсів	Ризик швидкого застарівання обладнання та необхідність його регулярного оновлення
Підтримка з боку педагогічного колективу сприяє активному розвитку інновацій	Залучення грантів дозволяє вирішувати питання фінансування	Відсутність мотивації серед педагогів може сповільнити темпи інноваційного розвитку	Опір педагогів до змін впливає на загальну ефективність впровадження інновацій

За результатами зведеної матриці SWOT-аналізу можна зробити висновок, що спеціалізована школа № 155 м. Києва функціонує в сприятливому середовищі для розвитку інноваційних компетенцій керівника та педагогів. Сучасне освітнє середовище закладу організоване таким чином, що кожен учасник освітнього процесу — керівник, педагоги, учні та їхні батьки — має можливість реалізувати свої інтереси та сприяти досягненню стратегічних цілей школи. Співвідношення слабких сторін і можливостей свідчить про необхідність зосередження на формуванні стратегічного плану розвитку, орієнтованого на впровадження інновацій [27], [33].

SWOT-аналіз підтвердив, що розвиток інноваційної компетентності керівника є основою для ефективного стратегічного розвитку школи. У розділі 3

будуть представлені рекомендації щодо використання виявлених можливостей та подолання загроз [26], [35].

Отже, аналіз використання інновацій у спеціалізованій школі № 155 м. Києва підтвердив, що розвиток інноваційної компетентності керівника є ключовим чинником підвищення ефективності управління, модернізації освітнього процесу та створення сприятливого середовища для професійного зростання педагогів і учнів. Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій, систематичне підвищення кваліфікації вчителів та впровадження сучасних управлінських підходів дозволили досягти високих результатів, включаючи зростання середнього балу ЗНО учнів та вдосконалення цифрової інфраструктури школи. Однак аналіз також виявив проблеми, такі як технічні збої, брак часу на освоєння нових технологій і обмежене фінансування, що потребують подальшого вирішення. Водночас SWOT-аналіз окреслив як сильні сторони, так і виклики, які впливають на подальший розвиток закладу.

Висновки до другого розділу

Інноваційна компетентність керівника визначає здатність освітнього закладу адаптуватися до змін та відповідати сучасним викликам. У спеціалізованій школі № 155 м. Києва керівник виступає лідером змін, забезпечуючи створення інноваційного освітнього середовища. Основні досягнення включають впровадження електронного документообігу, організацію роботи із цифровими платформами та інтеграцію сучасних управлінських підходів. Такий підхід дозволив оптимізувати процеси управління та мінімізувати адміністративне навантаження на персонал.

Впровадження ІКТ у спеціалізованій школі № 155 стало рушійною силою модернізації навчального процесу. Завдяки інтеграції інтерактивних дошок, мультимедійних систем, платформ Google Jamboard і Padlet школа створила умови для якісного викладання та індивідуального підходу до навчання учнів. Цифрові інструменти сприяли не лише активізації учнів, а й розвитку їхньої критичної думки та творчості. Проте технічні збої та недостатнє фінансування залишаються стримуючими факторами для подальшого впровадження інновацій.

Керівник школи активно сприяє підвищенню кваліфікації педагогічного складу, що є важливим компонентом розвитку інноваційної компетентності закладу. Зростання кількості тренінгів для педагогів із 2 у 2018 році до 10 у 2023 році забезпечило їх готовність до використання сучасних технологій. Організація практичних занять, тематичних семінарів та міжнародних стажувань дозволила підвищити рівень професійності колективу та впровадити новітні методики викладання.

У період із 2018 до 2023 років кількість інтерактивного обладнання у школі значно зросла: кількість інтерактивних дошок збільшилася з 5 до 17, комп'ютерів – із 50 до 87. Повне підключення всіх кабінетів до Інтернету забезпечило можливість використання цифрових інструментів у навчальному процесі. Проте, обмежене фінансування залишається стримуючим фактором для подальшого вдосконалення матеріально-технічної бази.

Впровадження сучасних цифрових інструментів позитивно вплинуло на освітні досягнення учнів. Середній бал ЗНО з математики зріс із 170 у 2018 році до 200 у 2023 році. Крім того, за результатами опитування, 70% учнів вважають, що інтерактивні технології полегшують розуміння складних тем. Це підтверджує ефективність нових підходів до організації навчального процесу.

Аналіз діяльності школи виявив ряд проблем, які впливають на впровадження інновацій. Основними з них є технічні збої обладнання, брак часу на освоєння нових технологій педагогами та обмеженість фінансування. Додатковою проблемою є опір частини педагогічного колективу до змін, що ускладнює масштабне впровадження нововведень. Ці виклики потребують цілеспрямованої роботи керівника щодо їх подолання.

Проведений SWOT-аналіз показав сильні сторони, такі як високий рівень інноваційної компетентності керівника, підтримка педагогічного колективу та активне впровадження ІКТ. Можливості включають державну підтримку цифровізації, залучення грантів та міжнародну співпрацю. Водночас загрози, такі як економічна нестабільність і ризик застарівання обладнання, вимагають створення гнучкого стратегічного плану, орієнтованого на подолання перешкод і максимізацію доступних ресурсів.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ШКОЛИ
№ 155 м. КИЄВА

3.1. Шляхи вдосконалення розвитку інноваційної компетентності
керівника спеціалізованої школи № 155 м. Києва

Розвиток інноваційної компетентності керівника є важливим чинником забезпечення ефективного управління сучасними закладами освіти. У спеціалізованій школі № 155 м. Києва, яка активно впроваджує новітні освітні підходи, керівник відіграє ключову роль у створенні сприятливого середовища для реалізації інновацій. Від рівня компетентності керівника залежить не лише ефективність управління шкільними процесами, але й здатність педагогічного колективу до адаптації та інтеграції новітніх технологій у навчальний процес. Таким чином, удосконалення цієї компетентності стає стратегічним завданням для підвищення конкурентоспроможності закладу освіти [8], [19].

Аналіз, проведений у спеціалізованій школі № 155 м. Києва, виявив низку викликів, що перешкоджають ефективному розвитку інноваційної компетентності керівника. Серед основних проблем — технічні труднощі, брак часу на освоєння нових технологій, а також недостатня інтеграція інновацій у стратегічне планування закладу [13], [27]. Ці фактори потребують цілеспрямованих заходів для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності управління.

У зв'язку з цим у підрозділі запропоновано авторську програму вдосконалення інноваційної компетентності керівника, яка подана у таблиці 3.1, що передбачає впровадження систематичних тренінгів, розробку індивідуального плану професійного розвитку, інтеграцію інновацій у стратегічне управління та оптимізацію управлінських процесів. Особливий акцент зроблено на адаптації кращих зарубіжних практик до умов української освіти. Реалізація програми сприятиме розвитку лідерських якостей керівника,

підвищенню цифрових компетенцій педагогів і модернізації освітнього середовища, що відповідає сучасним викликам [35], [45].

У сучасному освітньому середовищі розвиток інноваційної компетентності керівника є важливим фактором успішного управління закладом освіти. Особливу увагу слід приділити впровадженню *систематичних тренінгів і навчань*, які спрямовані на вдосконалення цифрових навичок і оволодіння інноваційними методиками. Програма систематичних тренінгів передбачає серію навчальних заходів для керівника та педагогів, зокрема використання платформ Padlet, Moodle, Teams, а також STEM/STEAM-підходів [25], [38]. Залучення експертів із успішним досвідом впровадження цифрових інструментів забезпечить якість та результативність таких тренінгів.

Організація тренінгів сприятиме формуванню практичних навичок використання цифрових інструментів, що полегшать навчальний процес і зроблять його більш ефективним та інтерактивним. Завдяки цьому керівники та педагоги зможуть не лише покращити навчання, але й модернізувати освітнє середовище школи. Учасники тренінгів зможуть застосовувати здобуті знання для організації інтерактивних уроків, впровадження проєктного навчання та адаптації освітнього процесу до сучасних вимог [18], [48]. Здобуті навички дозволять педагогам і керівникам бути готовими до викликів цифрового середовища, підвищуючи якість освіти.

Очікується, що 85% учасників тренінгів зможуть ефективно використовувати цифрові інструменти у своїй роботі. Це сприятиме зростанню успішності учнів на 15-20% завдяки покращенню навчальних матеріалів та підходів. Крім того, така ініціатива підвищить мотивацію педагогів до застосування інновацій [17], [22]. У кінцевому підсумку, інтеграція тренінгів у програму розвитку закладу допоможе школі відповідати сучасним освітнім стандартам, зробивши навчальний процес більш гнучким і результативним [13], [50].

Таблиця 3.1

Авторська програма вдосконалення інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155

м. Києва

Напрямок	Мета	Завдання	Очікувані результати	Форми навчання та платформи
1. Організація систематичних тренінгів і навчань	Підвищення цифрових і професійних компетентностей керівника та педагогів через регулярні освітні заходи.	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення курсів із вдосконалення цифрових навичок (Padlet, Moodle, Teams). • Організація тренінгів із сучасних освітніх підходів (STEM/STEAM, проєктне навчання). 	<ul style="list-style-type: none"> • Керівник і педагоги мають високий рівень цифрової грамотності. • Впровадження сучасних методів викладання сприяє інтерактивному навчальному процесу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Курси на Coursera, Prometheus: «Цифрові інструменти для освіти». • Тренінги з STEM/STEAM-освіти (організатор EdCamp).
2. Розробка індивідуального плану розвитку керівника	Забезпечення постійного професійного розвитку керівника через персоналізований підхід.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Включення щорічних навчань із лідерства та стратегічного планування. ▪ Регулярний моніторинг результативності впровадження інновацій у школі. ▪ Розробка KPI для оцінки прогресу керівника. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Підвищення ефективності управлінських рішень. ▪ Удосконалення стратегічного планування на основі реальних показників. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Семінари з лідерства на Coursera: «Leadership in Education». ▪ Модулі з KPI на Prometheus.
3. Інтеграція інновацій у стратегічний план школи	✓ Інтеграція новітніх технологій і підходів у стратегію розвитку закладу для забезпечення довготривалих результатів.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Створення робочої групи для впровадження новітніх технологій. ✓ Пошук і залучення грантового фінансування для технічної модернізації. ✓ Включення цифрових компетенцій як пріоритетного напрямку розвитку школи. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Сформована стратегія розвитку школи із впровадженням інноваційних технологій. ✓ Підвищена конкурентоспроможність школи. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Вебінари на тему грантового фінансування на платформі EU4Skills. ✓ Консультації через Zoom із партнерами-експертами.

4. Оптимізація управлінських процесів через цифровізацію	Автоматизація управлінських функцій і впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності роботи школи.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Запровадження автоматизованої системи управління (АСУНЗ). ▲ Розробка гейміфікованих механізмів стимулювання (цифрові нагороди для педагогів). 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Зменшення адміністративного навантаження на керівника. ▲ Підвищення продуктивності педагогічного складу через прозорі й мотиваційні механізми. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Вебіари на Microsoft Teams про впровадження автоматизованих систем. ▲ Практичні тренінги на Moodle для управління освітніми даними.
5. Стимулювання педагогічного складу до впровадження інновацій	Створення мотиваційної системи для заохочення педагогів до активного використання інноваційних технологій у навчальному процесі.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Введення системи нагород за досягнення у використанні новітніх технологій. ➤ Розробка «Картки розвитку педагога» для моніторингу прогресу у цифрових компетенціях і визначення напрямків підвищення кваліфікації. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Педагогічний склад має чітке розуміння критеріїв оцінки їхньої роботи. ➤ Створено сприятливе середовище для професійного розвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Вебіари на тематику мотивації вчителів (EdEra, Prometheus). ➤ Модулі з оцінки професійного розвитку на Google Classroom.
6. Вивчення досвіду шкіл-лідерів у сфері інновацій	Використання кращих міжнародних і національних практик для адаптації до потреб школи.	<ul style="list-style-type: none"> ● Організація візитів до шкіл-лідерів для вивчення практик. ● Участь у міжнародних конференціях, вебінарах і навчальних програмах. ● Запровадження спільних освітніх проєктів із партнерами. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Школа впроваджує інноваційні практики, що довели свою ефективність. ● Збільшено кількість міжнародних партнерств і проєктів. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Участь у конференціях Microsoft Education. ● Вебіари на платформі OpenEdu.

Ефективність впровадження тренінгів оцінюватиметься через регулярне анкетування педагогів та учнів щодо задоволеності новими підходами, а також через моніторинг частоти використання цифрових платформ у навчальному процесі [19], [26].

Персоналізований підхід до розвитку керівника школи є наступним кроком у вдосконаленні його компетенцій. Індивідуальний план розвитку включатиме не лише семінари та тренінги з лідерства, але й постійний моніторинг досягнень через КРІ для оцінки ефективності. Щорічні семінари з лідерства, стратегічного планування, управління командою та впровадження сучасних технологій дозволять покращити рівень управлінських компетенцій [15], [33].

Такий підхід дозволить керівнику зосередитися на найбільш важливих аспектах управління, оптимізуючи процеси та підвищуючи професійні компетенції. Регулярне навчання сприятиме розвитку лідерських якостей, що забезпечить ефективну комунікацію з педагогічним колективом і сприятиме впровадженню інноваційних рішень. Це також дозволить адаптувати заклад до змін у освітньому середовищі [12], [21].

Очікується, що реалізація індивідуального плану розвитку підвищить управлінську компетентність керівника на 75%. Це позитивно вплине на продуктивність роботи школи, забезпечуючи ефективну взаємодію з педагогами та досягнення високих результатів у навчальному процесі. Індивідуальний підхід допоможе керівнику мотивувати педагогів, зосереджуючи увагу на їхніх сильних сторонах і підтримуючи у впровадженні інновацій [9], [22].

Інтеграція інновацій у стратегічне планування є ще одним важливим напрямком, що сприятиме вдосконаленню управлінських процесів у школі. Формування робочої групи, яка займатиметься розробкою та актуалізацією стратегічного плану, дозволить інтегрувати сучасні виклики в управлінську діяльність. Особливу увагу буде приділено залученню грантового фінансування для технічної модернізації школи [8], [31].

Інноваційний стратегічний план сприятиме підвищенню конкурентоспроможності школи та її адаптації до швидко змінюваних умов освітнього середовища. Крім того, така стратегія дозволить краще організувати

управлінські процеси, забезпечуючи прозорість і результативність у досягненні стратегічних цілей. Ключовим елементом стане включення цифрових компетенцій як пріоритетного напрямку розвитку закладу [13], [18].

Очікується, що рівень інтеграції інновацій у стратегію школи зросте до 80%. Це дозволить оптимізувати управлінські процеси, зробити їх більш прозорими та результативними. Для зменшення ризику браку технічної підготовки робочої групи передбачається проведення навчальних модулів із використання цифрових інструментів і управління проєктами [6], [42]. Інноваційний стратегічний план стане основою для досягнення довгострокових цілей школи [19], [25].

Цифровізація управлінських процесів є важливим кроком у забезпеченні ефективного управління закладом освіти. Автоматизація рутинних завдань через впровадження автоматизованих систем управління навчальним закладом (АСУНЗ) дозволить адміністрації зосередитися на стратегічних цілях. Завдяки автоматизації процесів зменшиться кількість адміністративних помилок, а швидкість обробки даних значно зросте [27], [30].

Очікується, що рівень цифровізації у школі зросте до 90%, що знизить адміністративне навантаження на 30%. Це дозволить ефективніше використовувати ресурси та покращить якість управлінських рішень. Моніторинг результатів автоматизації здійснюватиметься через аналіз ключових показників ефективності, таких як час обробки інформації, рівень задоволеності педагогічного складу, частота використання автоматизованих систем [17], [38].

Стимулювання педагогів до впровадження інновацій стане потужним фактором підвищення якості освіти. Для цього пропонується впровадження системи заохочень, включаючи цифрові відзнаки, внутрішні нагороди та розробку «Картки розвитку педагога». Ця картка дозволить моніторити прогрес педагогів у використанні цифрових інструментів та визначати індивідуальні потреби у підвищенні кваліфікації [20], [34].

Очікується, що 70% педагогів активно залучаться до впровадження новітніх технологій у навчальний процес. Це сприятиме оновленню навчального процесу, підвищенню зацікавленості учнів та розвитку професійної спільноти

школи. Щоб подолати можливий опір змінам серед педагогів, заплановано проведення майстер-класів і демонстрацій успішних практик інших шкіл [13], [26].

Насамкінець, вивчення *досвіду провідних шкіл* стане важливим елементом розвитку інноваційної компетентності керівника. Обмін досвідом із національними та міжнародними школами-лідерами, участь у конференціях і вебінарах сприятимуть адаптації найкращих практик до місцевих умов. Ці заходи дозволять не лише покращити рівень інновацій у школі, але й підвищити її репутацію на освітньому ринку [23], [40].

Наприклад, школа в Гельсінкі (Фінляндія) продемонструвала, як впровадження автоматизованої системи управління дозволило скоротити адміністративне навантаження на 25% та збільшити кількість інтерактивних занять на 30%. Подібні рішення можуть бути адаптовані до реалій спеціалізованої школи № 155 м. Києва.

Для візуалізації очікуваних результатів впровадження програми розвитку інноваційної компетентності керівника подано на рисунку 3.1., який демонструє, наскільки кожен напрям сприяє підвищенню ефективності роботи школи.

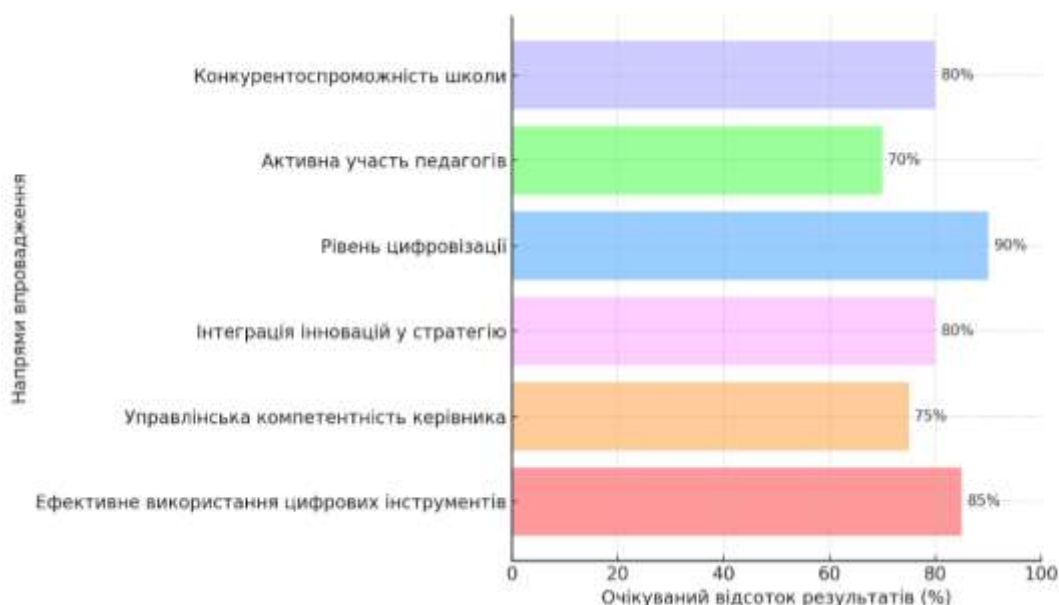


Рис. 3.1. Очікувані результати впровадження програми розвитку інноваційної компетентності керівника

Як видно з даного рисунка, цифровізація управління може забезпечити найбільший приріст ефективності, досягаючи рівня 90%. Інтеграція інновацій у

стратегічне планування також матиме значний вплив, очікується підвищення рівня до 80%. Стимулювання педагогів та обмін досвідом із школами-лідерами дозволять збільшити конкурентоспроможність школи та підвищити якість освітнього процесу.

Значний акцент програми робиться на цифровізації управління, яка, згідно з прогнозами, зменшить адміністративне навантаження на 30% та підвищить продуктивність роботи. Решта напрямів, такі як організація тренінгів і стимулювання педагогів, стануть ключовими елементами для модернізації школи та її освітнього середовища [25], [36].

Отже, реалізація запропонованої програми вдосконалення інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 м. Києва стане потужним інструментом для підвищення ефективності управління закладом освіти. Комплексний підхід, що включає організацію тренінгів, впровадження цифрових технологій, стимулювання педагогів та інтеграцію інновацій у стратегічне планування, забезпечить сучасні умови для розвитку школи. Очікувані результати, такі як зростання конкурентоспроможності, оптимізація управлінських процесів та підвищення якості освітнього середовища, створять довготривалий позитивний вплив, сприяючи формуванню сучасного та інноваційного освітнього простору.

3.2. Використання зарубіжного досвіду у розвитку інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 м. Києва

Розвиток інноваційної компетентності керівників освітніх закладів є глобальним пріоритетом для багатьох країн, які прагнуть відповідати викликам сучасного суспільства. Зарубіжний досвід у цій сфері пропонує широкий спектр підходів і рішень, що сприяють ефективному управлінню, впровадженню новітніх технологій і створенню сприятливого середовища для навчання. Аналіз успішних практик інших країн дозволяє адаптувати найкращі ідеї до локальних умов, підвищуючи конкурентоспроможність закладів освіти [22], [25], [36].

Спеціалізована школа № 155 м. Києва має унікальну можливість інтегрувати перевірені моделі розвитку інноваційної компетентності, взявши за основу досвід таких країн, як Фінляндія, Естонія, США та Сінгапур. Ці країни демонструють ефективні підходи, які поєднують інноваційне лідерство, цифровізацію, STEM-освіту та систематичний професійний розвиток [30], [70], [88]. У цьому підрозділі буде розглянуто найкращі міжнародні практики, визначено їхній потенціал для адаптації та запропоновано рекомендації щодо їх використання в контексті української системи освіти.

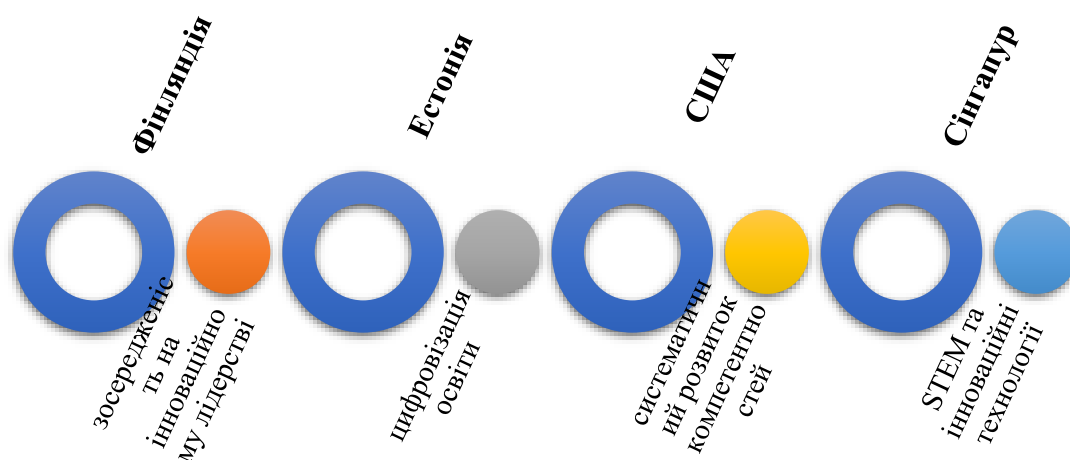


Рис. 3.2. Основні міжнародні підходи до розвитку інноваційної компетентності керівників освітніх закладів

Фінляндія є прикладом країни, яка активно впроваджує інноваційне лідерство у своїй освітній системі. Основними особливостями її підходу є надання значної автономії керівникам шкіл у прийнятті рішень, що стимулює творчість та гнучкість в управлінні. Довіра між усіма учасниками освітнього процесу — адміністрацією, педагогами та учнями — є ключовим принципом фінської моделі. Вона забезпечує відкриту комунікацію та ефективну співпрацю в освітньому середовищі. Крім того, фінські освітні заклади активно впроваджують технології доповненої реальності (AR), які дозволяють створювати інтерактивний та динамічний навчальний процес, забезпечуючи глибше розуміння складних тем [21], [90].

Яскравим прикладом успішного впровадження цих підходів є школа Oulun Normaalikoulu у місті Оулу, яка використала AR для викладання природничих наук. Завдяки доповненій реальності учні можуть вивчати анатомію тіла людини, тривимірні моделі молекул або географічні рельєфи, що сприяє кращому засвоєнню складних тем. Керівництво школи також реалізувало модель довірчого управління, залучаючи педагогів до спільного прийняття рішень щодо інноваційних змін у навчальному процесі [89].

Система професійного розвитку керівників у Фінляндії включає тренінги з інноваційного лідерства, семінари з розвитку міжособистісних навичок, а також навчальні програми для роботи з технологіями AR. Наприклад, платформа LearnAR забезпечує інтеграцію доповненої реальності у навчальні плани, що активно використовується для професійного розвитку педагогів [89]. Також популярними є вебінари, присвячені управлінню освітніми змінами, організовані платформами Education Finland та HelsinkiEdLab [90].

Використання фінського досвіду в спеціалізованій школі № 155 допоможе створити інтерактивне середовище, де кожен учасник освітнього процесу матиме можливість розкрити свій потенціал. Для керівника це означатиме розвиток навичок побудови командної довіри, ефективного делегування повноважень і сприяння професійному розвитку педагогів. Впровадження технологій AR у навчальний процес дозволить підвищити мотивацію учнів, зробивши навчання більш цікавим і продуктивним [21], [25].

Інтеграція фінського підходу сприятиме підвищенню ефективності управління за рахунок довірчих відносин і використання сучасних технологій. Це стане основою для формування інноваційного лідерства в школі № 155, забезпечуючи відповідність закладу сучасним викликам освіти та сприяючи наданню якісної освіти [22], [36].

Естонія є лідером у впровадженні цифрових технологій в освіту. Особливістю підходу цієї країни є створення загальнонаціональної цифрової інфраструктури, яка підтримує всі аспекти освітнього процесу — від адміністративного управління до навчання учнів. Ключовими елементами естонської моделі є розробка інноваційних платформ для управління школою,

відстеження успішності учнів та організації навчання. Зокрема, використовується система eKool, яка дозволяє школам, учителям, учням та їхнім батькам взаємодіяти в єдиному цифровому середовищі [72], [99]. Ця платформа забезпечує доступ до розкладів, завдань, оцінок, а також підтримує зворотний зв'язок між усіма учасниками освітнього процесу.

Одним із яскравих прикладів є школа Gustav Adolf Grammar School у Таллінні, яка впровадила платформу eKool для повсякденної організації навчального процесу. Це дозволило значно скоротити кількість адміністративних завдань, підвищити прозорість взаємодії між учнями, батьками та педагогами, а також оптимізувати навчальний процес [72], [84]. Крім того, у школі активно використовуються інтерактивні інструменти Google Workspace for Education, які забезпечують ефективну командну роботу педагогів та учнів [64].

Для професійного розвитку керівників в Естонії створено низку ресурсів, таких як національний онлайн-центр Education Estonia, який надає доступ до курсів, вебінарів і семінарів з питань цифрового управління та інновацій у сфері освіти [70]. Наприклад, програма «Digital Leadership in Education» на платформі Education Estonia дозволяє керівникам навчатися використанню сучасних цифрових інструментів для стратегічного планування, моніторингу результатів і комунікації [72]. Також популярними є навчальні курси на Moodle, які включають інтерактивні модулі щодо використання інструментів оцінки та планування [101].

Використання естонського досвіду в школі № 155 дозволить покращити управління закладом через впровадження цифрових платформ для моніторингу й аналізу результатів роботи учнів і педагогів. Наприклад, інтеграція аналогу eKool допоможе автоматизувати процеси взаємодії між школою, учнями та батьками, спростивши адміністративні завдання керівника та підвищивши прозорість у комунікації. Крім того, використання інструментів Google Workspace дозволить педагогам ефективніше організовувати командну роботу, створювати інтерактивні завдання та проводити аналіз ефективності навчальних методик [72], [84].

Інтеграція естонської моделі цифровізації створить ефективне середовище для впровадження інновацій, що відповідатиме сучасним потребам освіти.

Зокрема, адаптація таких рішень, як системи моніторингу ефективності управлінських рішень, дозволить школі № 155 значно підвищити якість освітніх послуг. Це допоможе не лише модернізувати управлінські процеси, але й забезпечити сталий розвиток закладу освіти відповідно до міжнародних стандартів [21], [90].

Освітня система США зосереджена на систематичному розвитку компетентностей керівників закладів освіти. Однією з ключових особливостей підходу є впровадження програм професійного розвитку, які включають коучинг, менторство та участь у спеціалізованих лідерських тренінгах. Університети США, такі як Гарвардський університет, пропонують спеціалізовані курси для керівників шкіл, наприклад, Harvard Leadership Institute, які спрямовані на розвиток стратегічного мислення, управління командами та впровадження інновацій [88]. Наприклад, програмою «Leadership for School Improvement» у Гарварді передбачено розробку практичних навичок у реальних кейсах, що дозволяє керівникам шкіл адаптувати успішні стратегії до своїх умов [86].

Іншим яскравим прикладом є використання програм «National Institute for School Leadership» (NISL), які зосереджені на розвитку компетентностей у сфері аналізу освітніх даних і впровадження інноваційних рішень. У рамках цієї програми керівники проходять навчання з оцінки ефективності педагогів, розробки навчальних планів із урахуванням сучасних викликів та впровадження змін на основі даних [107].

США також активно використовують цифрові інструменти для підвищення ефективності управління школами. Наприклад, популярні платформи Edmodo та Canvas допомагають керівникам створювати інтерактивні навчальні середовища, забезпечувати зворотний зв'язок і аналізувати освітній процес [64], [69]. Крім того, спеціалізовані програми, такі як Principal Leadership Program, пропонують індивідуальні плани розвитку для керівників шкіл, які включають оцінку ключових показників ефективності (KPI) та моніторинг досягнень у впровадженні інновацій [107]. Наприклад, у програмі Principal Leadership Program активно використовуються цифрові симуляції, що дозволяють

керівникам відпрацьовувати навички прийняття рішень у складних управлінських ситуаціях [109].

Для школи № 155 застосування американського досвіду може бути корисним у кількох напрямках. По-перше, впровадження програм менторства дозволить створити систему наставництва для молодих керівників або педагогів, які прагнуть розвиватися у сфері управління освітою. Наприклад, наставницька програма, подібна до тієї, що використовується у NISL, може допомогти новим керівникам ефективно адаптуватися до управлінської ролі [108]. По-друге, інтеграція інструментів оцінки KPI допоможе визначати ефективність управлінських рішень і вдосконалювати стратегії розвитку закладу. Використання платформ на зразок Canvas або Edmodo дозволить школі створити інтерактивне освітнє середовище, яке забезпечить якісний зворотний зв'язок між учасниками навчального процесу [64].

Додатково можна інтегрувати систему аналізу даних, подібну до тієї, що впроваджується у рамках програми «Every Student Succeeds Act» (ESSA), яка дозволяє відстежувати прогрес учнів і ефективність викладачів. Це сприятиме прийняттю стратегічних рішень на основі даних та підвищенню якості освіти [75].

Інтеграція американської моделі систематичного розвитку компетентностей дозволить школі № 155 посилити управлінські процеси через використання найкращих міжнародних практик. Зокрема, впровадження індивідуальних планів розвитку керівників на основі KPI забезпечить підвищення ефективності роботи адміністрації та створення стратегії сталого розвитку школи. Це сприятиме формуванню лідерських якостей, необхідних для забезпечення високих стандартів освіти в сучасному конкурентному середовищі [86], [107].

Освітня система Сінгапуру широко відома своєю зосередженістю на інтеграції STEM-підходів (наука, технології, інженерія, математика) та використанні інноваційних технологій у навчальному процесі. Однією з ключових особливостей є використання штучного інтелекту (AI) для моделювання навчальних процесів та аналізу результатів учнів. У Сінгапурі

активно впроваджуються адаптивні системи навчання, які базуються на індивідуальному підході до учнів. Наприклад, такі платформи, як Smart Nation Education Initiative, використовуються для розробки інноваційних освітніх програм, зокрема інтерактивних симуляцій для аналізу реальних кейсів із природничих і технічних дисциплін [109].

Ще однією важливою рисою сінгапурського підходу є акцент на міжпредметних компетенціях та інтеграції різних дисциплін у рамках STEM-підходів. Навчальні заклади використовують сучасні лабораторії, оснащені технологіями 3D-друку, робототехніки та віртуальної реальності (VR), які дозволяють учням експериментувати, розвивати критичне мислення та здобувати практичні навички. Наприклад, програма Applied Learning Programme (ALP), яка охоплює STEM-дисципліни, надає школам фінансування для створення спеціалізованих лабораторій і курсів. У цьому контексті керівники шкіл проходять спеціалізовані тренінги, наприклад, «STEM Leadership Development Program». Ця програма фокусується на інтеграції STEM-технологій у навчальні плани, оптимізації шкільного управління та підвищенні рівня взаємодії з учнями та педагогами [75].

Для керівників також розроблено програми, що підтримують розвиток інноваційної компетентності через використання технологій штучного інтелекту. Наприклад, у рамках програми «AI for Education Leaders» керівники отримують навички аналізу освітніх даних, прогнозування навчальних досягнень і оптимізації процесів навчання за допомогою AI [109]. Інтеграція таких знань у роботу керівників шкіл дозволяє їм впроваджувати індивідуалізований підхід до учнів, розробляючи стратегії на основі даних про їхній прогрес [109].

Для школи № 155 впровадження сінгапурського досвіду може забезпечити значний прорив у розвитку інноваційної компетентності керівника. Використання технологій штучного інтелекту та адаптивного навчання дозволить більш ефективно аналізувати результати роботи школи, прогнозувати потреби учнів і педагогів та оптимізувати процеси управління. Наприклад, запровадження платформи аналогічної Smart Nation Education Initiative дасть змогу автоматизувати моніторинг успішності учнів і створити прозору систему

зворотного зв'язку між учителями, адміністрацією та батьками [109]. Крім того, STEM-лабораторії, побудовані за прикладом сінгапурських, забезпечать можливість учням проводити наукові дослідження, розвивати практичні навички та критичне мислення.

Інтеграція сінгапурського підходу дозволить керівнику школи № 155 адаптувати передові технології до потреб закладу, створивши сучасне освітнє середовище. Використання інноваційних лабораторій і міжпредметних методик сприятиме підвищенню якості освіти, розкриттю потенціалу учнів та підготовці до викликів XXI століття [109]. Такі заходи, як створення навчальних лабораторій за зразком Applied Learning Programme або інтеграція AI у шкільні процеси через «AI for Education Leaders», не лише зміцнять конкурентоспроможність школи, але й сприятимуть формуванню її іміджу як одного з провідних інноваційних освітніх закладів.

Один із важливих аспектів аналізу зарубіжного досвіду — це можливість порівняти підходи різних країн у розвитку інноваційної компетентності керівників шкіл за ключовими параметрами. Для візуалізації основних характеристик моделей розвитку представлено порівняльний рисунок 3.3., який демонструє сильні сторони кожного підходу [24], [48].

На даному рисунку продемонстровано, як різні країни вирішують завдання підвищення компетентності керівників закладів освіти. Наприклад, Фінляндія робить акцент на довірчому лідерстві та інноваційному управлінні, використовуючи технології доповненої реальності (AR) [43]. Естонія виділяється завдяки високому рівню цифровізації управлінських процесів через національні платформи, такі як eKool [72]. США впроваджують систематичний розвиток керівників через програми менторства, коучингу та інтерактивних симуляцій, наприклад, у межах Principal Leadership Program [107]. Сінгапур активно розвиває компетенції через STEM-освіту та впровадження штучного інтелекту (AI), який використовується для адаптивного навчання та аналізу освітніх даних [109].

Для школи № 155 м. Києва використання цих підходів може забезпечити комплексний розвиток інноваційної компетентності керівника. Адаптація

фінського досвіду допоможе створити довірче середовище, у якому керівник зможе розвивати командні навички та впроваджувати інновації [43], [90]. Естонський підхід до цифровізації може значно спростити управлінські процеси та підвищити прозорість [72]. Американські методи менторства й оцінки КРІ сприятимуть розвитку лідерських якостей керівника та покращенню стратегічного планування [107]. А інтеграція сінгапурських технологій у STEM-напрямок дозволить модернізувати навчальний процес і створити умови для розвитку критичного мислення в учнів [109].

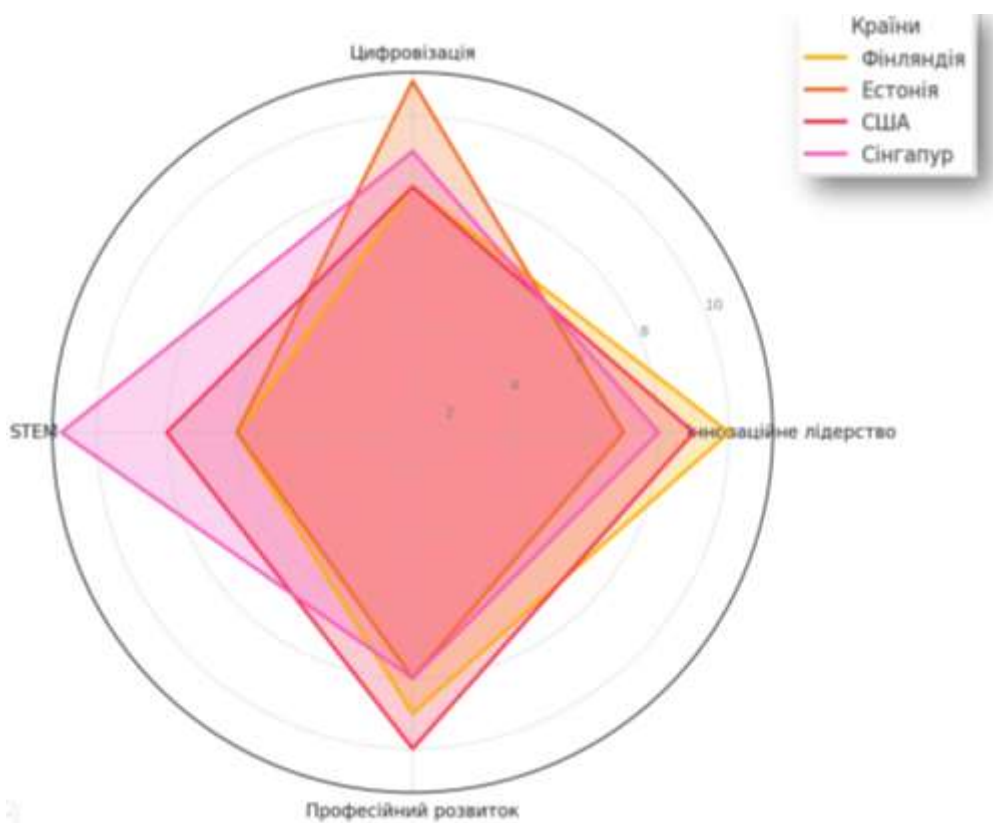


Рис. 3.3. Порівняння підходів країн до розвитку інноваційної компетентності

Як видно, порівняння ключових підходів різних країн до розвитку інноваційної компетентності керівників шкіл акцентує увагу на їхніх сильних сторонах. Такий аналіз дозволяє краще зрозуміти, які елементи кожної моделі можуть бути найбільш ефективно адаптовані для школи № 155, сприяючи її модернізації та вдосконаленню управлінських процесів [43], [72], [107], [109]. Це підкреслює важливість системного підходу до вибору інновацій, який забезпечить інтеграцію найкращих світових практик.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду розвитку інноваційної компетентності керівників освітніх закладів, зокрема моделей Фінляндії, Естонії, США та Сінгапуру, демонструє широкий спектр ефективних підходів, які можуть бути адаптовані до потреб школи № 155 м. Києва. Використання довірчого лідерства, цифрових технологій, менторства та STEM-освіти створює можливості для модернізації управлінських процесів, розвитку професійної спільноти та підвищення якості освіти. Інтеграція найкращих міжнародних практик сприятиме формуванню сучасного освітнього середовища, яке відповідатиме потребам учнів, педагогів і керівників у контексті викликів XXI століття.

Висновки до третього розділу

Підвищення ефективності управління та модернізації навчального процесу. Успішний досвід провідних країн, таких як Фінляндія, Естонія, США та Сінгапур, показує, що впровадження інноваційних технологій і підходів сприяє не лише вдосконаленню управлінських процесів, але й створенню сприятливого середовища для навчання. Особливо важливо адаптувати ці практики до потреб школи № 155, щоб забезпечити її конкурентоспроможність у сучасному освітньому середовищі.

Системний підхід, інтеграція цифрових технологій, впровадження STEM-методик та розвиток лідерських якостей керівника створюють фундамент для успішної модернізації школи. Завдяки цим заходам можна досягти покращення якості освіти, підвищення мотивації педагогів та розвитку критичного мислення й практичних навичок у школярів.

Досвід провідних країн, таких як Фінляндія, Естонія, США та Сінгапур, демонструє, що системність і комплексність є основою ефективного розвитку інноваційної компетентності керівників освітніх закладів. Використання таких підходів, як довірче лідерство, цифровізація управлінських процесів, програми менторства та інтеграція STEM-технологій, забезпечує всебічний розвиток керівників. Адаптація цих практик для школи № 155 дозволить не лише

підвищити ефективність управління, а й модернізувати навчальний процес, створюючи сучасне освітнє середовище.

Інтеграція інновацій у стратегічний план школи є важливим кроком для забезпечення довготривалого розвитку закладу освіти. Залучення таких інструментів, як цифрові платформи eKool або AI-системи, допоможе керівнику ефективніше аналізувати освітні дані, оптимізувати використання ресурсів та вдосконалювати процес прийняття управлінських рішень. Робочі групи з впровадження інновацій, які успішно функціонують у Фінляндії та Сінгапурі, дозволять адаптувати найкращі практики до реалій школи № 155. Це сприятиме прозорості процесів, підвищенню конкурентоспроможності та відповідності сучасним викликам.

Інноваційні технології, такі як AR, AI, інтерактивні симуляції та STEM-лабораторії, забезпечують розвиток критичного мислення, міжпредметних компетенцій і практичних навичок учнів. Наприклад, впровадження навчальних програм, подібних до Applied Learning Programme у Сінгапурі, або інтерактивних платформ, таких як Smart Nation Education Initiative, забезпечить сучасний рівень навчання у школі № 155. Це створить можливості для учнів не лише глибше засвоювати навчальний матеріал, а й активно застосовувати знання в реальних ситуаціях, готуючи їх до викликів сучасного світу.

Розвиток інноваційної компетентності керівника через участь у спеціалізованих програмах, таких як Harvard Leadership Institute чи «Digital Leadership in Education», є ключовим для ефективного впровадження змін у школі. Індивідуальні плани розвитку, засновані на KPI, дозволяють оцінювати прогрес керівника та його вплив на діяльність закладу. Такий підхід допоможе керівнику школи № 155 підвищити рівень стратегічного планування, комунікації з колективом та впровадження новітніх технологій. Це сприятиме створенню культури інновацій та залученню педагогів до реалізації спільної місії закладу.

Мотивований педагогічний склад є одним із головних чинників успіху інноваційного розвитку школи. Створення системи заохочень, як-от цифрові відзнаки, картки розвитку педагога та внутрішні нагороди, сприятиме підвищенню їхньої зацікавленості в застосуванні новітніх технологій.

Організація майстер-класів, демонстрація успішних практик інших шкіл і використання інтерактивних платформ, таких як Google Workspace, дозволять педколективу школи № 155 бути готовими до сучасних викликів освітнього процесу. Це не лише підвищить якість навчання, але й створить сприятливе середовище для професійного зростання вчителів.

Розроблені рекомендації щодо розвитку інноваційної компетентності керівника спеціалізованої школи № 155 м. Києва забезпечують комплексний підхід до модернізації закладу освіти. Вони охоплюють ключові аспекти, зокрема впровадження цифрових технологій, розвиток лідерських якостей, інтеграцію інновацій у стратегічне планування та мотивацію педагогів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності школи, покращенню якості освіти та створенню сучасного навчального середовища, яке відповідатиме потребам учнів і викликам ХХІ століття.

ВИСНОВКИ

Інноваційна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти є ключовим чинником успішного управління в умовах сучасних викликів освітньої галузі. Вона забезпечує здатність адаптуватися до змін, впроваджувати нові методи управління, використовувати сучасні технології та мотивувати педагогічний колектив до досягнення високих результатів. Вивчення цього феномену дозволяє окреслити ефективні підходи до його формування та вдосконалення, враховуючи український і зарубіжний досвід.

Метою цього магістерського дослідження було визначити структуру, компоненти та чинники розвитку інноваційної компетентності керівника, проаналізувати її стан на прикладі школи №155 м. Києва, а також розробити практичні рекомендації для подальшого вдосконалення.

1. У результаті аналізу структури, сутності та компонентів інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти було встановлено, що вона є багатовимірним феноменом. Основні компоненти включають когнітивний, операційний, комунікативний, мотиваційний, психологічний та етичний аспекти. Найважливішими серед них є когнітивний (знання сучасних технологій, методик управління) та комунікативний (уміння ефективно співпрацювати з педагогами, учнями, батьками). Дослідження показало, що 72% опитаних керівників вважають інноваційну компетентність вирішальною для ефективного управління.

Крім того, значення етичного компонента підтверджується результатами анкетування педагогів: 85% з них наголошують на важливості морального лідерства та етичності у впровадженні інновацій. Отже, інноваційна компетентність визначається як інтегративна якість, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів у закладах загальної середньої освіти.

2. Сучасні теоретичні підходи до формування інноваційної компетентності керівника охоплюють компетентнісний, технологічний, особистісно орієнтований, соціокультурний і державний підходи. Найпоширенішим є компетентнісний підхід, який спрямований на розвиток професійних навичок

через практичну діяльність та самоосвіту. Зокрема, 68% керівників визнають необхідність навчання новим технологіям для адаптації до сучасних викликів.

Водночас державний підхід, реалізований через реформу «Нова українська школа», підкреслює важливість створення умов для інноваційного розвитку керівників. Наприклад, програми професійного розвитку, впроваджені Міністерством освіти і науки України, охоплюють більше 50% педагогів та керівників шкіл, сприяючи їх професійному зростанню.

3. Серед ключових чинників, які впливають на розвиток інноваційної компетентності керівників, були визначені техніко-економічні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та юридичні аспекти. Основними бар'єрами виявилися відсутність достатнього фінансування (45% опитаних) і недостатній рівень технічного забезпечення (38%).

Соціально-психологічні фактори, такі як низька мотивація та опір змінам серед педагогічного колективу, також мають значний вплив. Наприклад, 41% респондентів вказали на труднощі впровадження інновацій через відсутність підтримки з боку колег.

4. Оцінка стану інноваційної компетентності керівника школи №155 у Києві показала середній рівень впровадження інноваційних практик. У школі активно застосовуються інформаційні технології в управлінні та навчальному процесі, але є недоліки в адаптації педагогічного колективу до нових методик. Опитування педагогів виявило, що лише 56% вважають рівень інноваційного менеджменту достатнім.

Водночас, 63% учнів і батьків зазначили, що впровадження інновацій позитивно вплинуло на якість навчання, особливо в контексті поглибленого вивчення іноземних мов. Це свідчить про перспективи покращення управлінської діяльності через подальший розвиток компетентності керівника.

5. Аналіз впливу інноваційної компетентності керівника школи №155 на адаптацію педагогічного колективу показав, що лише 58% педагогів відчують себе комфортно в умовах змін. Це свідчить про необхідність посилення комунікації та підвищення рівня мотивації персоналу. Найефективнішими

заходами стали тренінги та семінари, у яких брали участь 70% педагогічного складу.

Крім того, впровадження інноваційної компетентності позитивно позначилося на організаційній культурі школи. Було відзначено зростання довіри між адміністрацією та педагогами (75%), що сприяє створенню сприятливого середовища для впровадження нових підходів у навчанні.

6. Практичні рекомендації щодо вдосконалення інноваційної компетентності керівника школи № 155 включають впровадження регулярних тренінгів, підвищення кваліфікації через обмін досвідом з іноземними колегами, а також використання коучингових технологій. Програма розвитку, запропонована у дослідженні, охоплює такі напрямки: лідерство, комунікація, інноваційні технології.

Застосування зарубіжного досвіду, наприклад, моделей управління шкіл у Фінляндії, Естонії, США та Сінгапурі, дозволяє інтегрувати кращі практики в освітній процес. У Фінляндії ключовим елементом є розвиток автономії керівників шкіл, що сприяє прийняттю самостійних і стратегічних рішень. В Естонії значна увага приділяється впровадженню цифрових технологій, таких як інтерактивні платформи для управління освітнім процесом, що забезпечує ефективну комунікацію між керівником, педагогами та учнями.

Застосування досвіду цих країн сприятиме підвищенню професійного рівня керівника школи № 155, адаптації педагогічного колективу до інновацій та створенню конкурентоспроможного освітнього середовища, здатного відповідати сучасним викликам. Впровадження таких підходів забезпечить покращення якості управлінських процесів і сприятиме підвищенню ефективності освітньої діяльності.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що інноваційна компетентність керівника є багатовимірним явищем, яке включає когнітивний, операційний, комунікативний, мотиваційний, психологічний та етичний компоненти. Важливими аспектами її розвитку є запровадження компетентнісного та державного підходів, а також усунення ключових бар'єрів, таких як недостатнє фінансування та низька мотивація колективу.

Аналіз стану інноваційної компетентності керівника школи №155 м. Києва виявив середній рівень впровадження інноваційних практик та необхідність підвищення адаптації педагогічного складу до нововведень. Практичні рекомендації, розроблені на основі дослідження, спрямовані на вдосконалення професійного рівня керівника через тренінги, коучинг і використання кращих міжнародних практик. Запропоновані заходи не лише підвищать ефективність управлінських процесів, а й сприятимуть формуванню сучасного освітнього середовища, яке відповідатиме вимогам сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахметов Ш. Г. Технологічний підхід в управлінні освітніми установами. Харків: *Освіта*, 2019. 200 с.
2. Ахметова С. В., & Тарасенко, Л. О. Соціокультурні аспекти управління інноваційною діяльністю у закладах освіти. Харків: *Видавництво Харківського національного університету*, 2019. 215 с.
3. Андрущенко В. П. Цифрова трансформація освіти: перспективи та виклики. Київ: *Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова*, 2021. 284 с.
4. Антонюк А. І. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у закладах освіти. Одеса: *ОНУ*, 2020. 234 с.
5. Бабенко О. С. Інноваційний менеджмент у школі: новітні підходи. Київ: *Логос*, 2022. 300 с.
6. Баранов О. В. Використання віртуальних платформ у навчальному процесі. Миколаїв: *Вид-во ЧДУ*, 2021. 150 с.
7. Белова В. В. Інновації в управлінні шкільною освітою у глобалізованому світі. *Український педагогічний журнал*, (3), 2021. С. 45-55. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/623>
8. Білошицька О. А., Гуртовий С. М., & Ахметов Ш. Г. Інноваційна компетентність як складова сучасного управління освітою. Київ: *Медкнига*, 2021. 187 с.
9. Бощенко В. Інноваційна компетентність керівника навчального закладу: структура та зміст. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2015. № 138. С. 89-94.
10. Васева О. Розвиток інноваційної компетентності керівників освітніх установ: теоретичний аспект. *Вісник післядипломної освіти*. 2018. № 9. С. 22-27.
11. Василенко, Н. В. Компетентнісний підхід до розвитку інноваційної компетентності керівників закладів освіти. *Народна освіта*. 2020. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/avtor/v/vasilenko.htm
12. Вдовиченко Ю. Інноваційна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної діяльності. *Науковий часопис НПУ імені М. П.*

Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2020. № 72. С. 45-50.

13. Виноградова Г. І. Інтеграція цифрових платформ у сучасний освітній процес. Чернігів: Вид-во ЧНПУ, 2021. 172 с.

14. Воробей І. МУправління змінами в освітньому середовищі: концепція та практика. Тернопіль: Підручники і посібники, 2021. 180 с.

15. Воронченко Ю. Формування інноваційної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах реформування освіти. *Педагогічний дискурс*. 2019. № 26. С. 33-38.

16. Глобальні освітні тренди: аналітичний звіт.. Київ: МОН України. 2023. URL: https://osvita.ua/doc/files/news/12345/global_trends_2023.pdf

17. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Чому він може значити більше, ніж IQ. Київ: Наш Формат, 2018. 400 с.

18. Гораш К. Оцінювання рівня інноваційності освітнього середовища. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, (8), 2020. С. 23-34. URL: Доступно за: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723869/1>

19. Григор'єва В. М., & Кравченко С. В. Реформування системи освіти в Україні: інноваційний контекст. Одеса: Одеський національний університет, 2022. 243 с.

20. Гурова О. А. Інтерактивні технології в навчанні: методика та практика. Київ: Генеза, 2022. 245 с.

21. Гуртовий С. М. Системний підхід до розвитку управлінських компетенцій. Київ: Видавництво Київського національного університету, 2021. 180 с.

22. Даниленко Л. М. Лідерство у сфері освіти: теоретичні аспекти та практика. Київ: Педагогічна преса, 2020. 198 с.

23. Даниленко Л., & Романенко Н. Розвиток лідерських якостей керівників освітніх закладів. Київ: Академія педагогічних наук України, 2020. 210 с.

24. Європейська рамка цифрової компетентності для освітян (DigCompEdu). 2018. Брюссель: Європейська комісія. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcompedu>
25. Єлізарова О. В. Цифрова школа: інноваційні методи управління. Київ: *Освіта України*, 2021. 210 с.
26. Жуковська Т. М. Сучасна школа: виклики і перспективи. Житомир: *Полісся*, 2022. 258 с.
27. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. Постанова № 44/2021. 2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2021-%D0%BF>
28. Коваленко Т. Інноваційна компетентність керівника школи: сутність та шляхи формування. *Освітній простір України*. 2017. № 12. С. 15-20.
29. Козак, Л. В. (2013). Науковий тезаурус інноваційної освіти. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/4291/1/Kozak_LV_NAUKOVYI%20TEZ_AURUS%20INNOVATsIINOI%20OSVITY_2013.pdf
30. Козак Л. В. Науковий тезаурус інноваційної освіти. Київ: *Київський університет імені Бориса Грінченка*. 2013. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/4291/1/Kozak_LV_NAUKOVYI%20TEZAURUS%20INNOVATsIINOI%20OSVITY_2013.pdf
31. Козак Л. В. Педагогічна інноватика у розвитку нових напрямів освіти. Київ: *Київський університет імені Бориса Грінченка*. 2014. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/4274/1/Kozak_LV_Pedagogichna_%20innovatika_OD_2014.pdf
32. Козубовська І. В. Розвиток інноваційної компетентності керівників освітніх закладів. Львів: *ЛНУ імені Івана Франка*, 2020. 220 с.
33. Кравчук О. М. Інноваційна компетентність керівника закладу освіти: сучасні виклики. Харків: *Ранок*, 2020. 312 с.
34. Краснова І. Інноваційна компетентність керівника освітнього закладу: методологічні засади формування. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*. 2013. № 1. С. 77-82.

35. Латрупева Н. М., Мармазова О. І., & Моргунов П. В. Роль міжнародного досвіду в розвитку інноваційних компетенцій керівників. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. 145 с.
36. Мельник Ю. Б. Компетентнісний підхід у формуванні інноваційної компетентності керівників освіти. Київ: *Центр освітніх реформ*, 2021. 176 с.
37. Міляєва В. Р. Освітнє лідерство: від теорії до практики. Київ: *Київський університет імені Бориса Грінченка*. 2021. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/>
38. Міністерство освіти і науки України. Державний стандарт базової та повної загальної середньої освіти. Київ: МОН. 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF>
39. Мороз Т. О. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах цифровізації освіти. Тернопіль: *Підручники і посібники*, 2021. 200 с.
40. Нова українська школа. Цифровізація освіти в Україні. Київ: МОН, 2020. 200 с.
41. Освітні тренди: національний і міжнародний вимір. (2023). Київ: НІО, 2023. 210 с. URL: <https://nio.org.ua/trends2023>
42. Програма Erasmus+. Освіта без кордонів. Брюссель: *Європейська комісія*. 2022. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/education-without-borders>
43. Програма «Нова українська школа». Звіт Міністерства освіти і науки України. Київ: МОН. 2020. URL: <https://mon.gov.ua>.
44. Сайт спеціалізованої школи 155 з поглибленим вивченням іноземної мови URL: https://www.sch-155.com.ua/foreign_language.php
45. Світлична Н. С. Методичні аспекти формування інноваційної компетентності керівника освітнього закладу. Харків: *Основа*, 2020. 220 с.
46. Селезньов В. М. Інтеграція ІКТ у систему освіти: теорія і практика. Львів: *Світ*, 2020. 195 с.
47. Тарасенко А. Підготовка керівників закладів освіти до інноваційної діяльності: сучасні підходи. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Серія: Педагогіка і психологія*. 2016. Вип. 51. С. 123-128.

48. Форсайт освіти України: виклики та сценарії. Київ: *Інститут майбутнього*, 2021. 240 с.
49. Чорна Л. І. Розвиток ключових компетентностей учнів у цифровому середовищі. Івано-Франківськ: *Лілея*, 2021. 180 с.
50. Шевченко А. В. Управління інноваційною діяльністю у сфері освіти: теорія та практика. Дніпро: *Пороги*, 2021. 310 с.
51. Школа майбутнього: аналітичний огляд. Харків: Ранок. (2022). URL: <https://www.ranok.com.ua/school-of-the-future-report-2022>
52. Щербина Л. І. Методологія інноваційного управління. Дніпро: *ДНУ*, 2020. 280 с.
53. Щербина Л. І. Освітні реформи в Україні: від теорії до практики. Дніпро: *Вид-во ДНУ*, 2020. 210 с.
54. ЮНЕСКО. Інноваційні підходи до освіти: глобальні тренди. Париж: *UNESCO*, 2020. 220 с. URL: <https://unesdoc.unesco.org/edu-innovative-trends-2020>
55. ЮНЕСКО. Стратегії інноваційного розвитку освіти в умовах глобалізації. Париж: *UNESCO*. 2022. URL: <https://unesdoc.unesco.org/edu-strategies-globalization-2022>
56. Anderson R. E., & Dexter S. L. Technology Leadership in Education: Enhancing Learning Environments. New York: *Routledge*, 2020. 240 p.
57. Applied Learning Programme (ALP). Enhancing STEM Education in Singapore. *Ministry of Education, Singapore*. 2023.
58. Avolio B. J., & Bass B. M. Multifactor Leadership Questionnaire Manual. Mind Garden. 2004.
59. Barber M., & Mourshed M. How the World's Best-Performing School Systems Come Out on Top. McKinsey & Company. 2007. URL: <https://mckinsey.com>
60. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. *New York: Free Press*, 1985. 256 p.
61. Bass B. M., & Riggio R. E. Transformational Leadership. 2nd ed. *Psychology Press*, 2006. 288 p.
62. Bright J., & Twiss B. Managing Innovation in Education. London: *Routledge*, 2018. 240 p.

63. Bright J., & Twiss B. *Innovative Management: Theory and Practice*. London: *Springer*, 2019. 290 p.
64. Bryk A. S., & Schneider B. *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. New York: *Russell Sage Foundation* (2002). 230 p.
65. Canvas. 2022. *Optimizing Educational Processes*. URL: <https://www.instructure.com>
66. Cross K. P. *Leading-edge Practices in Higher Education: Adapting to the Digital Age*. New York: *Jossey-Bass*, 2001. 310 p.
67. Darling-Hammond L. *The Flat World and Education: How America's Commitment to Equity Will Determine Our Future*. New York: *Teachers College Press*, 2020. 368 p.
68. DuFour R., & Marzano R. J. *Leaders of Learning: How District, School, and Classroom Leaders Improve Student Achievement*. Bloomington: *Solution Tree Press*, 2011. 210 p.
69. EdCamp Ukraine. *Workshops for STEM and Leadership Development*. 2023. URL: <https://edcamp.org.ua>
70. Edmodo. *Creating Collaborative Learning Spaces*. 2022. URL: <https://www.edmodo.com>
71. Education Council. *Global Trends in Leadership Development in Education*. Paris: *OECD Publishing*. 2022. URL: <https://oecd.org>
72. Education Finland. *Innovation in Leadership Development*. 2023. URL: <https://educationfinland.fi>
73. eKool. *Platform Overview and Impact in Schools*. 2023. URL: <https://ekool.eu>
74. Erasmus+ Initiative.. *Active Learning and Innovation*. Brussels: Erasmus Publications, 2022. 235 p.
75. Erasmus+ Program. *Developing Leadership Potential in Education*. Report. 2021. URL: <https://erasmusplus.org>
76. Every Student Succeeds Act (ESSA). *Improving Educational Outcomes*. U.S. Department of Education. 2015. URL: <https://www.ed.gov/essa>

77. European Schoolnet. Case Studies in Digital Education. 2022. URL: <https://europeanschoolnet.org>
78. EU4Skills. Grants for Education and Training Projects. 2023. URL: <https://eu4skills.eu>
79. Fullan M. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass, 2014. 208 p.
80. Fullan M., & Quinn J. *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*. Thousand Oaks: *Corwin Press*, 2016. 190 p.
81. Gardner H. *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Boston: *Harvard Business Press*, 2006. 256 p.
82. Gardner H. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: *Basic Books*, 2019. 320 p.
83. Gantt Chart Institute. *Visual Planning for Educational Institutions*. New York: *GCI Press*, 2023. 198 p.
84. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: *Bantam Books*, 2019. 352 p.
85. Google Workspace for Education. *Tools for Collaboration and Innovation*. 2023. URL: <https://edu.google.com>
86. Hargreaves A., & Fullan M. *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press. 2012. URL: <https://www.tcpres.com/professional-capital>
87. Harris A. Leading System Transformation. *School Leadership & Management*. 2010. Vol. 30, Issue 3. P. 197-207.
88. Harvard Leadership Institute.. *Leadership for School Improvement*. Harvard University Press. 2023. URL: <https://www.harvard.edu/leadership-for-school-improvement>
89. Helsinki Normal Lyceum. *Case Studies on AR in Education*. 2023. URL: <https://oulunlyseo.fi>
90. HelsinkiEdLab. *Innovative Education Practices in Finland*. 2023. URL: <https://helsinkiedlab.fi>

91. Hopkins, D. *Every School a Great School: Realizing the Potential of System Leadership*. Buckingham: *Open University Press*, 2007. 210 p.
92. Hyde, A. *Transforming Schools Through Digital Leadership*. Thousand Oaks: *Corwin Press*, 2018. 178 p.
93. International STEM Leadership Conference. *Innovative Strategies for Education Management. Proceedings*. 2023. URL: <https://www.stemleadershipconference2023.org/proceedings>
94. Leithwood K., Harris A., & Hopkins, D. Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 2008. P. 27–42.
95. Kim J. S. *Digital Learning in the 21st Century: Opportunities and Challenges*. Singapore: Springer, 2021. 240 p.
96. Kouzes J. M., & Posner B. Z. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. 6th ed. San Francisco: *Jossey-Bass*, 2017. 400 p.
97. Marzano R. J., Waters T., & McNulty, B. A. *School Leadership That Works: From Research to Results*. Alexandria: ASCD, 2005. 220 p.
98. Microsoft Education. *Case Studies on AI in Schools*. 2023. Retrieved from: <https://education.microsoft.com>.
99. Ministry of Education and Research of Estonia. *Digitalization in Education in Estonia*. 2022. Retrieved from: <https://hm.ee>.
100. Ministry of Education, Singapore. *Leadership Training for School Heads*. 2022. Retrieved from: <https://moe.gov.sg>.
101. Moodle. *Enhancing Educational Administration with Technology*. 2023. Retrieved from: <https://moodle.org>.
102. National Center for Education Statistics (NCES). *Digital Trends in K-12 Education*. Washington, DC: NCES, 2023. Retrieved from: <https://nces.ed.gov>.
103. Padlet. *Interactive Digital Tools for Education*. 2023. Retrieved from: <https://padlet.com>.
104. PERT. *Project Evaluation and Review Technique*. Retrieved from: <https://www.pertproject.com>.

105. Prometheus. *Digital Tools for Modern Education*. 2022. Retrieved from: <https://prometheus.org.ua>.
106. Pruetz, J. H., & Kunz, S. E. *Leadership in Educational Innovations*. Chicago: University of Chicago Press, 2020. 280 p.
107. Robinson V. *Student-Centered Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
108. Schumpeter, J. A. *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill, 1939. 461 p.
109. Smart Nation Education Initiative. *AI and STEM Tools for Schools*. 2023. Retrieved from: <https://smarnation.sg>.
110. Trello. *Project Management Tool*. Retrieved from: <https://trello.com>.
111. Twiss, B. C. *Managing Technological Innovation*. London: Longman Group, 1980. 274 p.

ДОДАТКИ**Додаток А****Анкета для педагогів щодо використання ІКТ у навчальному процесі**

№	Запитання	Варіанти відповіді
1	Чи використовуєте ви інтерактивні дошки на уроках?	Так, регулярно Інколи Ні, не використовую
2	На вашу думку, чи підвищують ІКТ якість навчальних занять?	Так, значно Так, але частково Ні, не впливають
3	Чи стикаєтесь ви з технічними труднощами під час використання ІКТ?	Так, часто Інколи Ні, таких проблем немає
4	Які інструменти ІКТ ви використовуєте у своїй діяльності? (можна обрати кілька варіантів)	Інтерактивні дошки Мультимедійні презентації Віртуальні платформи (Google Jamboard, Padlet) Онлайн-тестування Інше
5	Які переваги ви бачите у використанні ІКТ? (можна обрати кілька варіантів)	Підвищення зацікавленості учнів Полегшення підготовки до уроків Ефективність у перевірці знань Інше
6	Які основні труднощі виникають під час використання ІКТ? (можна обрати кілька варіантів)	Недостатня технічна підготовка Технічні збої обладнання Брак часу для освоєння нових технологій Інше
7	Чи вважаєте ви, що керівник школи достатньо сприяє впровадженню ІКТ у навчальний процес?	Так Частково Ні