

DOI [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26\(55\)-179-198](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-179-198)  
УДК 378.046.4+37.078

**Любченко Надія Василівна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту освіти та права  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-4247-340X>  
[meri14nadin@gmail.com](mailto:meri14nadin@gmail.com)

## **ІННОВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті обґрунтовується актуальність дослідження змісту інноваційної діяльності та інноваційної компетентності керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти на основі аналізу нормативно-правових та фахових джерел. Висвітлено положення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року щодо людського капіталу як основи української інноваційної конкурентоспроможності. Розкриваються погляди сучасних науковців щодо історії виникнення та змін у трактуванні сутності поняття «інновація», феномену інновації, інноваційного суспільства в соціально-філософському дискурсі та змісту інноваційної діяльності. Проаналізовано нормативно-правові акти та підходи дослідників до визначення сутності понять «інновації», «інноваційність», «інноваційна діяльність», «інноваційний проєкт», «інноваційна діяльність у сфері освіти», «освітні інновації». Питання інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти розглянуто в контексті правових, економічних та організаційних засад державного регулювання інноваційної діяльності в Україні на основі аналізу нормативно-правових актів та наукових джерел. Визначено характеристики колективного авторського освітнього проєкту «Науково-практичні студії «Методологія та практика професійного розвитку сучасного менеджера освіти» у системі післядипломної освіти керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти в контексті державного професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти. Описано можливі ефекти інноваційної

діяльності із застосування проектної технології в освітньому проекті. Наголошено на необхідності комплексного, системного вивчення феномену новаторства в освіті, добору ознак класифікації і подальшого узагальнення змісту досліджень щодо новаторського руху та систематизації отриманих результатів.

**Ключові слова:** реформування загальної середньої освіти України; керівник (директор) закладу загальної середньої освіти; Концепція «Нова українська школа»; інноваційна діяльність; освітні інновації; інноваційна діяльність у сфері освіти; новаторство; професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти; інноваційна компетентність; кластерний підхід; інноваційний освітній проект; науково-практичні студії.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** На думку українських дослідників, в умовах затвердження у світі інноваційного розвитку, як домінуючого способу соціального прогресу, перед Україною стоїть надскладне завдання – забезпечити становлення інноваційного суспільства, сформувати ефективну національну інноваційну систему, потужний високотехнологічний комплекс, диверсифікувати економіку, створити умови для реалізації творчого потенціалу особистості. Інноваційність, рівень і спрямованість якої визначають характер соціального розвитку, повинна стати атрибутом українського суспільства, що трансформується. Тільки в цьому випадку Україна зможе увійти до числа розвинених країн по рівню соціально-економічного розвитку і зайняти лідируюче положення в умовах світу, що глобалізується. Необхідність активізації інноваційної діяльності в Україні очевидна. А це передбачає цілеспрямовані зусилля держави для формування сприйнятливої до інновацій економічної системи, створення такого механізму економічної взаємодії суб'єктів господарювання, за якого б конкурентні переваги здобувалися лише завдяки активній інноваційній діяльності і ефективним інноваційним рішенням [1], [2].

Формування та реалізація стратегічних орієнтирів в державі щодо інноваційної діяльності загалом та в освітній галузі зокрема в умовах системного реформування є важливим фактором розбудови національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги в будь-якій сфері [3]. Нині нами активно запроваджуються технології проектної

діяльності як ресурс інновацій в системі післядипломної освіти керівників і педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, забезпечення їхнього безперервного професійного розвитку. Реалізацію Концепції проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти «Нова українська школа» можна розглядати, на наш погляд, як національний інноваційний освітній проєкт, одним із результатів якого має бути формування випускника нової української школи – інноватора, здатного змінювати навколишній світ, розвивати економіку за принципами сталого розвитку, конкурувати на ринку праці, навчатися впродовж життя [4]. Завдання, які постали перед менеджерами загальної середньої освіти в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення, мають відповідати вимогам концепцій інноваційного розвитку держави та освіти. Професійним стандартом керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (2021 р.) [5] визначено завдання формування у них інноваційної компетентності, яка є ключовою для вирішення завдань інноваційного розвитку соціально-педагогічних систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для дослідження за цією темою є актуальними наукові праці про теоретичні й практичні аспекти реформування загальної середньої освіти та професійного розвитку менеджера в системі післядипломної педагогічної освіти таких авторів: В. Андрущенко, Н. Білик, О. Боднар, О. Глушко, В. Гуменюк, Л. Даниленко, А. Джурило, В. Гуменюк, Г. Єльнікової, І. Єрмакова, М. Кириченка, Н. Клокар, В. Кременя, О. Локшиної, Т. Лукіної, В. Луначека, О. Ляшенка, І. Маріуц, О. Мармази, В. Маслова, Н. Мельник, В. Олійника, О. Онаць, О. Пометун, Т. Сорочан, М. Тименка, О. Савченко, О. Шпарик.

Особливий інтерес в контексті досліджуваної проблеми викликала наукова праця «Цифрова екосистема «Український відкритий університет післядипломної освіти»: модель 6.0» авторів М. Кириченка, Т. Сорочан, Л. Карташової, які представили багатовимірну, багатофункціональну, інноваційну модель відкритої цифрової екосистеми «Український відкритий університет післядипломної освіти» (УВУПО), що забезпечує індивідуальну траєкторію професійного розвитку педагогів у проєкції андрагогічного циклу [6].

Авторські наукові праці з питань управління загальною середньою освітою (ЗСО) та професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти є складовими наукового пошуку з проблеми розвитку інноваційної компетентності менеджерів ЗСО [7], [8], [9].

У науковій розвідці за темою актуальними були положення

науковців з інноваційного менеджменту [1], [2].

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Мета** статті полягає в описі змісту понять щодо інноваційної діяльності та інноваційної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, визначенні значення започаткованого колективного авторського проєкту на основі теоретичного аналізу досліджуваного феномену інновацій та новаторства в освіті, а також емпіричних методів дослідження ефектів інноваційної діяльності на прикладі описаного проєкту в організації підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: уточнити зміст основних дефініцій теми дослідження на основі аналізу нормативно-правових та фахових джерел; визначити характеристики колективного авторського освітнього проєкту «Науково-практичні студії «Методологія та практика професійного розвитку сучасного менеджера освіти» у системі післядипломної освіти керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти в контексті державного професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»; описати можливі ефекти застосування проєктної технології у професійному розвитку керівників закладів загальної середньої освіти на засадах кластерного підходу (на прикладі описаного проєкту).

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Аналіз наукових праць щодо інноваційної діяльності людства, виявив, що, вперше термін «інновація» (від лат. *innovatio* – нововведення (in – введення та *novation* – нове)) був уведений у науковий обіг, на думку дослідників, основоположником теорії інновацій і інноваційного розвитку Й. Шумпетером на початку ХХ століття. Автор розглядав інновацію (нововведення) як втілення в життя нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), яка здатна задовольняти нові потреби, а інновації та інноваційну діяльність – як рушійні сили економічного розвитку. Він вважав, що основним механізмом розвитку економіки є конкуренція, заснована на інноваціях, яка призводить до «творчого руйнування» вже сформованих галузей і ринків, а також творчість людини, новатора, підприємця, здатного втілити нові ідеї в ефективні економічні рішення [1, с. 11].

Систематично термін «інновація» починає застосовуватися у

соціальної антропології (наприклад, у Х. Барнета: Н. Barnett, *Innovation: The Basis of Cultural Change*. N.Y., 1963), де ним визначається фундаментальна основа культурних подій, які протиставляються традиціям, паттернам (зразкам)». Цікавою, на наш погляд, є думка автора В. Чуйко про те, що «залучення у царину філософських досліджень феномена інновації виявляє, що в суспільстві люди не об'єднуються в однорідну сумарну множину (брати і сестри, народи, племена, класи, етноси, тощо), а утворюють складний космос соціальних зв'язків, здатний набувати якісно нових властивостей за допомогою поєднання різних людей як носіїв своєї інакшості, здатних не самозречуватися неї, діяти у своїх унікальних інтересах [10]. Науковці, вважаючи інновації феноменом, після Й. Шумпетера зробили багато спроб удосконалити поняття «інновація». Проте, незважаючи на досить велику кількість різних визначень цього поняття, усі їх можна об'єднати у дві групи: 1) інновація, як процес (розроблення, виготовлення і просування новації на ринку); 2) інновація, як результат (діяльності з розроблення, виготовлення і просування новації на ринку). Узагальнений аналіз наукових доробок, проведений дослідником С. Ілляшенко, більшого поширення набули погляди на інновацію як результат інноваційної діяльності. Також для нашого дослідження є актуальними такі висновки цього науковця: «Сучасні економічні реалії не обмежують інновації лише комерційним використанням результатів інноваційної діяльності, адже існують некомерційні інновації, наприклад, соціальні. У цьому випадку слід говорити не про комерційне, а практичне їх використання. Дійсно, відповідно до міжнародних стандартів інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, утілений в новому (удосконаленому) продукті або технологічному процесі, який використовується у практичній діяльності або у нових підходах до соціальних послуг. Поряд з терміном «інновація» часто вживають термін «нововведення» (Й. Шумпетер їх ототожнював) – результат практичного освоєння новації у різних сферах діяльності, який дає економічний чи соціальний ефект. Проте, згідно з поглядами деяких науковців, нововведення не є тотожним інновації, вони стають інноваціями лише тоді, коли забезпечують суспільний прогрес, підвищення рівня ефективності в галузі їх виробництва чи (та) споживання. Узагальнення викладеного вище стало підставою для такого визначення інновації – кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів



управління на усіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва й споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект. Згідно з цим визначенням інноваціями є нові товари, матеріали й технології їх виготовлення, нові методи організації виробництва й збуту на всіх їх стадіях, нові ринки та способи (галузі) використання (споживання чи застосування) товарів, соціальні, екологічні та інші корисні нововведення [1, с. 11–12]. Також думку про проблему інтерпретації інновації не тільки в економічному контексті розкриває Г. Клімова. Авторка зазначає, що цей феномен зруйнував традиційні межі економічної теорії і набув загальносоціального характеру. «Прибічники вузького підходу (соціально-економічного) розділяють традиційну точку зору на сутність інновації і особливо акцентують свою увагу на її ринковій значущості, прибутковості, комерційному ефекті. Прибічники ж широкого підходу (соціально-філософського) не обмежують теоретичний аналіз інновації тільки техніко-економічним аспектом. Вони зв'язують цей феномен безпосередньо з розвитком інших сфер суспільного життя. Відповідно до соціально-філософського підходу інновація охоплює увесь соціальний простір і має універсальну природу. Вона проявляється в кожній функціональній підсистемі суспільства: економічній, політичній, соціальній і духовно-культурній. Інновація як соціально-філософська категорія відбиває динаміку сучасного життя в усьому різноманітті її взаємозв'язків, пронизує усі сфери життя суспільства, допомагає розкрити логіку його розвитку, сприяє виділенню і синтезу світоглядних і методологічних моментів, є невід'ємною частиною осмислення людиною свого досвіду життя і, отже, набуває онтологічного значення». На думку дослідниці, інновації є основним імперативом соціального розвитку і визначають становлення суспільства нового типу [11]. На думку зазначених дослідників, інноваційний розвиток – це спосіб функціонування соціальних систем, при якому тенденції впровадження нових ідей, технологій, норм і цінностей в усіх сферах суспільства переважають над протилежними тенденціями збереження існуючого стану, тобто традиціями. Тому однією з основних проблем у становленні інноваційного суспільства визначають проблему співвідношення інновації і традиції в соціальному розвитку. Відповідно до зазначеного, діяльність зі створення (розроблення і виготовлення), упровадження, поширення інновацій розглядають як інноваційну.

Питання інноваційної компетентності керівника закладу загальної

середньої освіти розглядатимемо в контексті визначених понять щодо правових, економічних та організаційних засад державного регулювання інноваційної діяльності в Україні у нормативно-правових актах та у наукових джерелах.

Законом України «Про інноваційну діяльність» визначені такі актуальні для нашого дослідження поняття [12]:

- інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;

- інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг;

- інноваційний продукт – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим Законом «Про інноваційну діяльність»;

- інноваційна продукція – нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим цим Законом;

- інноваційний проєкт – комплекс заходів і процедур, необхідних для розроблення, створення та реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції, що відображені у комплекті документів, складених відповідно до вимог законодавства;

- інноваційна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо) [12].

Щодо визначення поняття «новація», то за основу візьмемо таке: «новація – це продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення її ефективності; результат інтелектуальної діяльності, закінчених наукових досліджень і розробок [2].

У Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року зазначено, що проведений порівняльний аналіз стану інноваційної системи України відносно світового рівня на основі міжнародних індексів свідчить, що Україна має високий освітній та науковий потенціал, здатний

продувати різноманітні нововведення у вигляді ідей, наукових розробок, патентів. Серед конкурентних переваг України у цьому стратегічному документі виділено такі:

- відповідно до Глобального індексу конкурентоспроможності – висока ємність ринку, якість вищої, середньої та професійної освіти;
- відповідно до Глобального індексу інновацій основою української інноваційної конкурентоспроможності є людський капітал, тобто знання та навички, якими володіють люди, що дають змогу їм створювати цінність у світовій економічній системі. Його ефективна реалізація і є головною конкурентною перевагою [3].

Важливо, що Верховною Радою України в умовах воєнного стану уперше (з 24 лютого 2022 р.) в ухваленому держбюджеті на 2024 рік фінансування на освіту збільшено майже на 22 % порівняно з 2023 роком. Серед запланованих пріоритетних напрямів фінансування – забезпечення Нової української школи, навчання дітей у державних закладах загальної середньої освіти (ЗСО) і «Школі супергероїв», субвенція для підтримки дітей з особливими освітніми потребами, Фонд розвитку вищої та фахової передвищої освіти, Національний фонд досліджень і грантова підтримка науковців [13].

Розглянемо трактування понять щодо інновацій та інноваційної діяльності у сфері освіти. В Енциклопедії освіти (2021 р.) поняття «інноваційність» (як ключова компетентність) (лат. *innovatio* – оновлення, зміна) визначена як «здатність особи до нових ідей, ініціювання змін у близькому середовищі (клас, заклад освіти, громада тощо), спроможність визначити й ставити перед собою цілі, мотивувати себе та розвивати в собі стійкість і впевненість, щоб займатися навчанням упродовж всього життя та досягати успіху в ньому. Провадити в подальшому діяльність, спрямовану на створення принципово нових, удосконалених або більш відповідних умовам технологій, виробів, нових підходів до реалізації соціальних послуг, їх адаптацію до актуальних вимог суспільства тощо» [14].

Важливою ознакою сучасного етапу упровадження концептуальних положень щодо інноваційної діяльності в національній системі освіти є затверджене Міністерством освіти і науки України у 2023 році Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти, яке визначає порядок здійснення інноваційної діяльності у закладах дошкільної, загальної середньої, спеціалізованої, позашкільної та професійної (професійно-технічної) освіти. Цим положенням визначаються поняття «інноваційна



діяльність у сфері освіти», «освітні інновації», «інноваційний освітній проєкт», «інноваційний освітній продукт», а саме:

- інноваційна діяльність у сфері освіти – діяльність, що спрямована на розроблення й використання у сфері освіти результатів наукових досліджень та розробок;

- освітні інновації – новостворені (застосовані) або вдосконалені освітні, навчальні, виховні, психолого-педагогічні та управлінські моделі, технології, методи, що підвищують якість, результативність та ефективність освітньої діяльності, змінюють результати освітнього процесу, створюючи при цьому удосконалені чи нові: освітні, дидактичні, виховні системи; зміст освіти; освітні, педагогічні технології; методи, форми, засоби розвитку особистості, організації навчання і виховання; технології управління закладом освіти, системою освіти;

- інноваційний освітній проєкт (далі – проєкт) – система інноваційної діяльності, що передбачає використання експерименту як одного з методів реалізації проєкту задля розроблення й використання у масовій практиці інноваційного освітнього продукту;

- інноваційний освітній продукт – результат реалізації інноваційного освітнього проєкту, експериментальної роботи закладів освіти, що виступає об'єктом інтелектуальної власності суб'єктів інноваційної діяльності [15].

У професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021 р.) інноваційна компетентність є однією із дев'ятнадцяти компетентностей і визначена як «здатність генерувати і впроваджувати в управлінську практику нові, перспективні ідеї, освітні інновації» у межах трудової функції «Забезпечення власного безперервного професійного розвитку» [5].

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Для вирішення поставленої мети використано теоретичні методи наукового дослідження: аналіз нормативних документів, аналіз сучасного стану досліджуваної проблеми, концептуальних положень соціологічної та психолого-педагогічної літератури, систематизація отриманих результатів теоретичного аналізу; емпіричні – обсерваційні (безпосереднє та опосередковане спостереження, експертне оцінювання) для визначення основних характеристик інноваційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти та можливостей її розвитку засобами проєктного менеджменту на прикладі описаного проєкту.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESULTS OF THE RESEARCH**

Проведений аналіз джерел засвідчує те, що педагогічну інноватику розглядають відповідно до особливостей інноваційних процесів в суспільстві і вона охоплює такі теоретичні блоки змісту й понять: створення нового в системі освіти та педагогічної науки; сприйняття нового соціально-педагогічним співтовариством; застосування педагогічних новацій; система рекомендацій для теоретиків і практиків щодо пізнання інноваційних освітніх процесів та управління ними.

Проведення нами дослідження щодо управління професійним розвитком керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти на засадах кластерного підходу в межах науково-дослідної роботи Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» за темою «Теоретичні і методичні основи трансформації професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритого університету післядипломної освіти» зумовило запровадження проєкту «Науково-практичні студії «Методологія та практика професійного розвитку сучасного менеджера освіти» (НауПС, серія вебінарів, авт. св. № 116227 від 30 січня 2023 р.). Одним із значень слова «студія» є «ретельне вивчення, дослідження чого-небудь або навчання десь» [16]. Зазначений проєкт є формою кластерної навчальної взаємодії її учасників в контексті формальної та неформальної освіти, яка інтегрує результати наукової, методичної та дослідної діяльності науково-педагогічних працівників кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти», віртуальної кафедри управління освітою Українського відкритого університету післядипломної освіти (УВУПО) та керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладів дошкільної, загальної середньої, позашкільної, фахової передвищої, вищої освіти, органів управління освітою, наукових установ, громадських інституцій, роботодавців. Ці студії розглядаємо як майстерню професійного розвитку менеджерів освітньої галузі. Як зазначають науковці М. Кириченко, Т. Сорочан, Л. Карташова, «віртуальна кафедра, як інноваційна розробка, яка покладена в основу функціонування УВУПО, є добровільною професійною спільнотою, об'єднаною за фаховими інтересами, що функціонує у цифровому форматі та забезпечує професійний розвиток педагогів за певним напрямом або проблематикою. Завданнями таких кафедр є змістове і навчально-методичне забезпечення освітнього

процесу, а також заходів науково-методичного спрямування, гарантія якості освіти, комунікація з потенційними споживачами освітніх послуг і слухачами, контроль результатів навчання» [6, с. 117–118]. Дослідником інноваційного менеджменту С. Ілляшенко поняття «команда інноваційного проекту» визначено як сукупність працівників, які виконують функції управління проектом та його персоналом [1, с. 259]. Така команда проекту у складі професорів Т. Сорочан, З. Рябової, доцента Н. Любченко на засадах консолідованого лідерства та партисипативного управління організувала проведення науково-практичних студій за темами: «Методологія та практика професійного розвитку менеджера освіти за часів незалежності України» (21 жовтня 2021 р.), «Трансформація загальної середньої освіти: виклики воєнного стану та післявоєнного часу, відповіді та перспективи» (19 травня 2022 р.), «Менеджмент закладів освіти: виклики розвитку та партнерство» (24 листопада 2022 р.), «Лідерство і менеджмент: виклики НУШ» (22 березня 2023 р.), «Менеджмент загальної середньої освіти в контексті педагогічного, мережевого та соціального партнерства» (18 травня 2023 р.). За підсумками опитувань учасників студій було виявлено, що учасники пропонують на третьому етапі реалізації Концепції «Нова українська школа» включати в освітньо-професійні програми, спецкурси з підвищення кваліфікації керівників та педагогів закладів ЗСО тематику щодо розвитку таких компетентностей з професійного стандарту: стратегічного управління закладом освіти (59,94 %), забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (48,3 %), нормативно-правової (45,5 %), інформаційно-цифрової та лідерської компетентностей (36,4 %), а 34,7 % учасників актуалізували необхідність розвитку інноваційної компетентності. Відповідно до професійного стандарту керівника закладу ЗСО складовими його інноваційної компетентності є: знання (про наукові методи пізнання, пошуку і впровадження нових, перспективних ідей; освітні інновації, їхні характеристики, особливості застосування; методики оцінювання інноваційної управлінської діяльності) і такі уміння/навички: генерувати і впроваджувати нові, перспективні ідеї в управлінську діяльність керівника; аналізувати інформацію щодо освітніх інновацій, умов їхнього впровадження; інтегрувати інновації в управлінську діяльність, адаптувати їх до різних умов освітнього процесу, особливостей закладу освіти; оцінювати результативність застосування освітніх інновацій та корегувати інноваційну управлінську діяльність [5].

Важливим на сучасному етапі реформування загальної середньої освіти, на наш погляд, є процес формування сучасного категоріально-понятійного ряду щодо трактування поняття «інновації» поряд з поняттям «новаторство». Проблеми педагогічного новаторства (від лат. *novator* – обновник), досліджено багатьма науковцями (А. Бойко, Н. Дем'яненко, Н. Дічек, В. Паламарчук, П. Підласий, В. Примакова, О. Сухомлинська, М. Ярмаченко та інші). На думку О. Савченко, новаторський педагогічний досвід – це реалізація на практиці педагогічних ідей, що виходять за межі існуючих рекомендацій, нормативів і сприяють створенню нових педагогічних систем, методик [17]. Важливі застереження для нас від відомої дослідниці Н. Ничкало, яка зазначає, що розглядаючи інноватику як головну ознаку педагогічного новаторства, «при оцінці діяльності як новаторської було чимало випадків, коли сумлінне й відповідальне виконання обов'язків у навчально-виховній роботі розглядається як інноваційна діяльність» [18]. Розглядаючи новаторство як усе нове, прогресивне, що запроваджується у будь-якій галузі людської діяльності, ми поділяємо думку Н. Дічек [19] щодо необхідності комплексного, системного вивчення явища педагогічного новаторства, добору ознак класифікації і подальшого узагальнення змісту й оцінки певного педагогічного новаторства. Виникає і проблема визначення критеріїв власне новизни такого педагогічного явища, поглибленого вивчення, досліджень щодо феномену новаторства в освіті, новаторського руху та систематизації отриманих результатів.

Темою науково-практичних студій у жовтні 2023 р. у межах XV Міжнародної виставки «Інноватика в сучасній освіті» було обрано «Новаторство та традиції: сучасний зміст і стратегії у післядипломній освіті», до обговорення якої долучилися керівники, науково-педагогічні і педагогічні працівники ЦПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти», Департаменту інституційного аудиту Державної служби якості освіти України, Полтавської академії неперервної освіти ім. М. В. Остроградського, Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, обласного навчально-методичного центру освітнього менеджменту та координації методичних формувань і навчально-методичного центру дистанційного навчання КЗ «Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти ім. В. Сухомлинського», КЗ «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» Вознесенської міської ради Миколаївської області та Вознесенського ліцею «Інсайт» Вознесенської міської ради

Миколаївської області [20].

Як зазначає С. Ілляшенко, «різноманітність проявів інноваційної діяльності зумовлює й різноманітність її ефектів, які потрібно оцінювати й ураховувати при обґрунтуванні інноваційних проєктів, а також при виборі оптимальних з низки альтернативних варіантів». Актуальним для зазначеного нашого проєкту є визначені автором ефекти інноваційної діяльності, серед яких такі:

- науково-технічний – полягає в прирості практико орієнтованих (прикладних) науково-технічних знань і умінь. Кількісна оцінка даного виду ефекту достатньо ускладнена, хоча формалізовані і захищені практично-орієнтовані знання підлягають вартісній оцінці (патенти, ноу-хау тощо), в основному ж його можна оцінити лише опосередковано. Серед показників для нас виділимо – можливий масштаб використання (застосування); кількість зареєстрованих охоронних документів; збільшення частки нових технологій, зокрема інформаційних; зростання кількості і статусу науково-технічних публікацій; підвищенням конкурентоспроможності підприємства і його продукції; зростання іміджу товаровиробника тощо;

- науковий (пізнавальний) – полягає у прирощенні наукових, науково-технічних та інших знань щодо закономірностей розвитку природи і суспільства. Кількісно оцінити даний ефект досить важко, в основному про нього можна судити з темпів розвитку певних галузей науки, виникнення нових галузей чи нових напрямків у традиційних галузях. Його також можна оцінити через показники зростання кількості наукових публікацій та посилення на публікації в наукових працях вітчизняних чи іноземних науковців, використання нових знань у практичній діяльності підприємств і установ тощо (для прикладних галузей науки);

- соціальний – полягає у створенні більш сприятливих умов для життєдіяльності особи, групи людей, суспільства в цілому. Його можна оцінити кількісно (хоча і не завжди вартісно), наприклад, через показники якості життя населення (у масштабах країни чи регіону). Серед показників для його оцінювання – покращення умов праці працівників; приріст доходів персоналу; зміни в структурі персоналу з погляду рівня кваліфікації, збільшення тривалості вільного часу при зменшенні тривалості робочого часу без зменшення чи зі збільшенням рівня оплати праці тощо. Оцінювання різних видів ефекту, на думку дослідника, не є



самоціллю, воно становить основу для прийняття ефективних управлінських рішень з управління інноваційною діяльністю [1].

Діяльність НауПС відображено у планах роботи ЦІПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти», програмах виставок, новинах, відеоматеріалах Університету менеджменту освіти, Youtube ресурсах тощо. Під час роботи студій проводиться опитування, обговорення та визначення ефективних форм співпраці, презентація результатів наукових розвідок за темою НДР. Результатами такої взаємодії кафедри з керівниками, науково-педагогічними, педагогічними працівниками є публікації у фахових журналах, підготовка освітньо-професійних програм курсів підвищення кваліфікації, спецкурсів, методичних рекомендацій, посібників, започаткування авторських проєктів, тематичних курсів в межах ЦІПО та окремо для замовників (фахівців закладів освіти, центрів професійного розвитку педагогічних працівників, державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у сфері освіти тощо).

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Формування інноваційної компетентності фахівців в освіті, зокрема керівників закладів загальної середньої освіти, є одним із важливих складових завдань з реалізації державних стратегій щодо переходу освіти в систему нової якості. Розглядаючи інновації й інноваційний розвиток рушійною силою, яка здатна забезпечити економічну незалежність України і подолання розриву з розвинутими державами, в післядипломній освіті маємо забезпечити реалізацію завдань формування та розвитку інноваційної компетентності керівника НУШ в контексті інноваційних освітніх проєктів, визначених освітніх професійних стандартів в загальній середній освіті. Реалізація інноваційних проєктів є важливим важелем з об'єднання зусиль освітян закладів освіти для створення перспектив щодо інноваційного розвитку освіти України в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспектива подальших досліджень із обраної проблематики убачається у науковому пошуку та розробленні науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності у сфері освіти, практичних рекомендацій педагогічним, науково-педагогічним працівникам і керівникам щодо впровадження результатів науково-дослідної роботи в системі ППО. Подальших наукових розвідок потребують питання визначення сучасних технологій формування

інноваційної компетентності керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти в умовах діджиталізації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] С. М. Ілляшенко, *Інноваційний менеджмент*. Суми, Україна: ВТД – Університетська книга, 2010.
- [2] Н. М. Буняк, *Інноваційний менеджмент*. Луцьк, Україна: Волин. нац. ун-т імені Лесі Українки, 2022.
- [3] Кабінет Міністрів України. (2019, Лип. 10). *Розпорядження № 526-р «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
- [4] Кабінет Міністрів України. (2016, Груд. 14). *Розпорядження № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-%D1%80#Text>
- [5] Міністерство економіки України. (2021, Верес. 17). *Наказ № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту “Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти”*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
- [6] М. Кириченко, Т. Сорочан, Л. Карташова, «Цифрова екосистема «Український відкритий університет післядипломної освіти»: модель 6.0», *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*, вип. 25(54), с. 105–130, 2023. [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-25\(54\)-105-130](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-25(54)-105-130)
- [7] Н. В. Любченко, *Кластерний підхід в управлінні професійним розвитком керівника закладу загальної середньої освіти*. Київ, Україна: НАПН України, ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2023.
- [8] Н. В. Любченко, «Проект “Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти” у контексті реалізації концепції Нової української школи», *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*, вип. 24(53), с. 101–122, 2023. [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-24\(53\)-101-122](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-24(53)-101-122)

- [9] Н. В. Любченко, Н. І. Білик, Н. А. Мельник, «Координаційний центр розвитку шкіл новаторства України: реалії та перспективи діяльності в умовах післядипломної освіти», *Імідж сучасного педагога*, № 5(212), с. 13–29, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://lib.iitta.gov.ua/736794/> Дата звернення: Листоп. 12, 2023.
- [10] В. Л. Чуйко, Феномен інновації та його дослідження. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://philsci.univ.kiev.ua/biblio/PhN/6-ch.htm> Дата звернення: Листоп. 12, 2023.
- [11] Г. П. Клімова, «Феномен інноваційного суспільства в соціально-філософському дискурсі», на інтернет-конф. *Конституційні засади розвитку інноваційного суспільства*. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021, с. 35–41. [Електронний ресурс]. Доступно: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf\\_25.06.21/Conf\\_25.06.21\\_8.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_25.06.21/Conf_25.06.21_8.pdf) Дата звернення: Листоп. 12, 2023.
- [12] Верховна Рада України. (2002, Лип. 04). *Закон України № 40-IV «Про інноваційну діяльність»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
- [13] Верховна Рада України ухвалила держбюджет на 2024 рік: фінансування на освіту збільшено. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://mon.gov.ua/ua/news/verhovna-rada-ukrayini-uhvalila-derzhbyudzheta-na-2024-rik-finansuvannya-na-osvitu-zbilsheno#:~:text=%>
- [14] Т. М. Засекіна, «Інноваційність» у *Енциклопедія освіти НАПН України*; 2-ге вид. допов. та перероб. Київ, Україна: Юрінком Інтер, 2021, с. 400.
- [15] Міністерство освіти і науки України. (2023, Трав. 12). *Наказ № 552 «Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1155-23#Text>
- [16] «Студія», у *Онлайн-словник української мови*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://slova.com.ua/word/%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D1%96%D1%8F> Дата звернення: Листоп. 12, 2023.
- [17] О. Я. Савченко, *Дидактика початкової школи*. Київ, Україна: Генеза, 2002.
- [18] Н. Г. Ничкало, «Педевтологічні пошуки в педагогічній науці», *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені*

*В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки, вип. 1(33), с. 16–21, 2011.*

- [19] Н. Дічек, «До питання теоретичного узагальнення феномену педагогічного новаторства (ретроспективний вимір)», *Історико-педагогічний альманах*, вип. 2, с. 4–42, 2009.
- [20] Науково-практичні студії «Новаторство та традиції: сучасний зміст і стратегії у післядипломній освіті» відбулися за програмою XV Міжнародної виставки «Інноватика в сучасній освіті». [Електронний ресурс]. Доступно: <http://umo.edu.ua/news/naukovo-praktichni-studiji-novatorstvo-ta-tradiciji-suchasnij-zmist-i-strateghiji-u-pisljadiplomnij-osviti-vidbulisja-za-proghramoju-khvmizhnarodnoji-vistavki-innovatika-v-suchasnij-osviti> Дата звернення: Листоп. 12, 2023.

## **INNOVATIVE COMPETENCE OF HEADS OF INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE PROJECTS REGARDING THE REFORM OF GENERAL SECONDARY EDUCATION**

**Nadiia Liubchenko,**

candidate of Pedagogical Sciences, associate professor,  
associate professor of the Department of Public Administration  
and Management Education  
Central Institute of Postgraduate Education  
SIHE «University of Management Education».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-4247-340X>  
[meri14nadin@gmail.com](mailto:meri14nadin@gmail.com)

**Abstract.** The article substantiates the relevance of research on the content of innovative activity and innovative competence of managers (directors) of general secondary education institutions based on the analysis of regulatory and professional sources. The provisions of the Innovation Development Strategy for the period until 2030 regarding human capital as the basis of Ukrainian innovative competitiveness are highlighted. The views of modern scientists regarding the history of the emergence and changes in the interpretation of the essence of the concept of "innovation", the phenomenon of innovation, the innovative society in the socio-philosophical discourse and the content of innovative activity are revealed. Regulatory acts and researchers' approaches to defining the essence of the concepts "innovation", "innovativeness", "innovative activity", "innovative project", "innovative activity in the field of

education", "educational innovations" were analyzed. The issue of innovative competence of the head of a general secondary education institution is considered in the context of the legal, economic and organizational foundations of the state regulation of innovative activity in Ukraine based on the analysis of legal acts and scientific sources. The characteristics of the collective author's educational project "Scientific and practical studies "Methodology and practice of professional development of a modern education manager" in the system of postgraduate education of managers (directors) of general secondary education institutions in the context of the state professional standard "Manager (director) of a general secondary education institution". The possible effects of innovative activity from the application of project technology in an educational project are described. The need for a comprehensive, systematic study of the phenomenon of innovation in education, selection of classification features and further generalization of the content of research on the innovative movement and systematization of the obtained results is emphasized.

**Keywords:** reforming general secondary education of Ukraine; head (director) of a general secondary education institution; "New Ukrainian School" concept; innovative activity; educational innovations; innovative activity in the field of education; innovation; professional standard of the head (director) of the general secondary education institution; innovative competence; cluster approach; innovative educational project; scientific and practical studies.

#### **REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] S. M. Illiashenko, *Innovatsiinyi menedzhment*. Sumy, Ukraina : VTD – Universytetska knyha, 2010.
- [2] N. M. Buniak, *Innovatsiinyi menedzhment*. Lutsk, Ukraina : Volyn. nats. un-t imeni Lesi Ukrainky, 2022.
- [3] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019, Lyp. 10). Rozporiadzhennia № 526-r «Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
- [4] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016, Hrud. 14). Rozporiadzhennia № 988-r «Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity "Nova ukrainska shkola" na



- period do 2029 roku». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-%D1%80#Text>
- [5] Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2021, Veres. 17). Nakaz № 568-21 «Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu "Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity"». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
- [6] M. Kyrychenko, T. Sorochan, L. Kartashova, «Tsyfrova ekosystema «Ukrainskyi vidkrytyi universytet pisliadyplomnoi osvity»: model 6.0», Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriiia «Pedahohichni nauky», vyp. 25(54), s. 105–130, 2023. [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-25\(54\)-105-130](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-25(54)-105-130)
- [7] N. V. Liubchenko, Klasternyi pidkhid v upravlinni profesiinym rozvytkom kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity. Kyiv, Ukraina : NAPN Ukrainy, DZVO «Un-t menedzh. osvity», 2023.
- [8] N. V. Liubchenko, «Proiekt "Profesiinyi klaster kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity" u konteksti realizatsii kontseptsii Novoi ukrainskoi shkoly», Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriiia «Pedahohichni nauky», vyp. 24(53), s. 101–122, 2023. [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-24\(53\)-101-122](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-24(53)-101-122)
- [9] N. V. Liubchenko, N. I. Bilyk, N. A. Melnyk, «Koordynatsiinyi tsentr rozvytku shkil novatorstva Ukrainy: realii ta perspektyvy diialnosti v umovakh pisliadyplomnoi osvity», Imidzh suchasnoho pedahoha, № 5(212), s. 13–29, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://lib.iitta.gov.ua/736794/> Data zvernennia: Lystop. 12, 2023.
- [10] V. L. Chuiko, Fenomen innovatsii ta yoho doslidzhennia. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://philsci.univ.kiev.ua/biblio/PhN/6-ch.htm> Data zvernennia: Lystop. 12, 2023.
- [11] H. P. Klimova, «Fenomen innovatsiinoho suspilstva v sotsialno-filosofskomu dyskursi», na internet-konf. Konstytutsiini zasady rozvytku innovatsiinoho suspilstva. Kharkiv : NDI PZIR NAPrN Ukrainy, 2021, s. 35–41. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf\\_25.06.21/Conf\\_25.06.21\\_8.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_25.06.21/Conf_25.06.21_8.pdf) Data zvernennia: Lystop. 12, 2023.
- [12] Verkhovna Rada Ukrainy. (2002, Lyp. 04). Zakon Ukrainy № 40-IV «Pro innovatsiinu diialnist». [Elektronnyi resurs].

- Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
- [13] Verkhovna Rada Ukrainy ukhvalyla derzhbiudzheth na 2024 rik: finansuvannia na osvitu zbilsheno. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://mon.gov.ua/ua/news/verhovna-rada-ukrayini-uhvalila-derzhbyudzheth-na-2024-rik-finansuvannya-na-osvitu-zbilsheno#:~:text=%>
- [14] T. M. Zasiiekina, «Innovatsiinst» u Entsyklopediia osvity NAPN Ukrainy; 2-he vyd. dopov. ta pererob. Kyiv, Ukraina : Yurinkom Inter, 2021, s. 400.
- [15] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2023, Trav. 12). Nakaz № 552 «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro poriadok zdiisnennia innovatsiinoi diialnosti u sferi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1155-23#Text>
- [16] «Studiia», u Onlain-slovnyk ukrainskoi movy. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://slova.com.ua/word/%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D1%96%D1%8F> Data zvernennia: Lystop. 12, 2023.
- [17] O. Ya. Savchenko, Dydaktyka pochatkovoї shkoly. Kyiv, Ukraina : Heneza, 2002.
- [18] N. H. Nychkalo, «Pedevtolohichni poshuky v pedahohichnii nautsi», Naukovyi visnyk Mykolaivskoho derzhavnogo universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Serii: Pedahohichni nauky, vyp. 1(33), s. 16–21, 2011.
- [19] N. Dichek, «Do pytannia teoretychnoho uzahalnennia fenomenu pedahohichnoho novatorstva (retrospektyvnyi vymir)», Istoryko-pedahohichni almanakh, vyp. 2, s. 4–42, 2009.
- [20] Naukovo-praktychni studii «Novatorstvo ta tradytsii: suchasnyi zmist i stratehii u pisliadyplomnii osviti» vidbulysia za prohramoiu XV Mizhnarodnoi vystavky «Innovatyka v suchasnii osviti». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://umo.edu.ua/news/naukovo-praktichni-studiji-novatorstvo-ta-tradiciji-suchasnij-zmist-i-strateghiji-u-pisliadiplomnij-osviti-vidbulisja-za-prohramoju-khvmizhnarodnoji-vistavki-innovatika-v-suchasnij-osviti> Data zvernennia: Lystop. 12, 2023.

*Стаття надійшла до редакції  
20 листопада 2023 року*