**Педченко Роман Григорович**
здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
*Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна*

**Кубіцький Сергій Олегович**
канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
*Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна*

# ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

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 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 [1; 2; 4; 11].

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 освіти [7]. Ці фактори потребують

цілеспрямованих заходів для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності управління.

У зв'язку з цим у статті нами запропоновано авторську програму вдосконалення інноваційної компетентності керівника, яка подана у таблиці 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 [21; 23].

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 [15]. Залучення експертів із успішним досвідом впровадження цифрових інструментів забезпечить якість та результативність таких тренінгів.

*Таблиця 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 компетентно-стей керівника та педагогів через регулярні освітні заходи | - Проведення курсів із вдосконалення цифрових навичок (Padlet, Moodle, Teams).<br>- Організація тренінгів із сучасних освітніх підходів (STEM/STEAM, проєктне навчання) | - Керівник і педагоги мають високий рівень цифрової грамотності.<br>- Впровадження сучасних методів викладання сприяє інтерактивному навчальному процесу | - Курси на Coursera, Prometheus: «Цифрові інструменти для освіти».<br>- Тренінгиз STEM/STEAM-освіти (організатор EdCamp) |

*Продовження табл. 1*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **2. Розробка індивідуального плану розвитку керівника** | Забезпечення постійного професійного розвитку керівника через персоналізований підхід | - Включення щорічних навчань із лідерства та стратегічного планування.<br>- Регулярний моніторинг результативності впровадження інновацій у школі.<br>- Розробка KPI для оцінки прогресу керівника | - Підвищення ефективності управлінських рішень.<br>- Удосконалення стратегічного планування на основі реальних показників | - Семінари з лідерства на Coursera: «Leadership in Education».<br>- 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 | - Запровадження автоматизованої системи управління (АСУНЗ).<br>- Розробка гейміфікованих механізмів стимулювання (цифрові нагороди для педагогів) | - Зменшення адміністративного навантаження на керівника.<br>- Підвищення продуктивності педагогічного складу через прозорі й мотиваційні механізми | - Вебінари на Microsoft Teams про впровадження автоматизованих систем.<br>- Практичні тренінги на Moodle для управління освітніми даними |
| **4. Оптимізація управлінських процесів через цифровізацію** | Автоматизація управлінських функцій і впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності роботи школи | - Введення системи нагород за досягнення у використанні новітніх технологій.<br>- Розробка «Картки розвитку педагога» для моніторингу прогресу у цифрових компетенціях і визначення напрямків підвищення кваліфікації | - Педагогічний склад має чітке розуміння критеріїв оцінки їхньої роботи.<br>- Створено сприятливе середовище для професійного розвитку | - Вебінари на тематику мотивації вчителів (EdEra, Prometheus).<br>- Модулі з оцінки професійного розвитку на Google Classroom |
| **5. Стимулювання педагогічного складу до впровадження інновацій** | Створення мотиваційної системи для заохочення педагогів до | - Організація візитів до шкіл-лідерів для вивчення практик. | - Школа впроваджує інноваційні практики, що довели свою | - Участь у конференціях Microsoft Education.<br>- Вебінари на |

*Продовження табл. 1*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | активного використання інноваційних технологій у навчальному процесі | - Участь у міжнародних конференціях, вебінарах і навчальних програмах.<br>- Запровадження спільних освітніх проєктів із партнерами | ефективність.<br>- Збільшено кількість міжнародних партнерств і проєктів | платформі OpenEdu |
| **6. Вивчення досвіду шкіл-лідерів у сфері інновацій** | Використання кращих міжнародних і національних практик для адаптації до потреб школи | - Організація візитів до шкіл-лідерів для вивчення практик.<br>- Участь у міжнародних конференціях, вебінарах і навчальних програмах.<br>- Запровадження спільних освітніх проєктів із партнерами | - Школа впроваджує інноваційні практики, що довели свою ефективність.<br>- Збільшено кількість міжнародних партнерств і проєктів | - Участь у конференціях Microsoft Education.<br>- Вебінари на платформі OpenEdu |

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 [10; 19; 20]. 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 [9; 13; 24]. У кінцевому підсумку, інтеграція тренінгів у програму розвитку закладу допоможе школі відповідати сучасним освітнім стандартам, зробивши навчальний процес більш гнучким і

результативним.

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 [11; 16].

***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 KPI для оцінки ефективності. Щорічні семінари з лідерства, стратегічного планування, управління командою та впровадження сучасних технологій дозволять покращити рівень управлінських компетенцій [8; 17; 25; 26].

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 [6].

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 [5; 13].

***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 [4].

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 напряму розвитку

закладу освіти [7; 10].

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 [3]. Інноваційний стратегічний план стане основою для досягнення довгострокових цілей школи [11; 15; 24].

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

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 [9].

***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 [12; 18].

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 [7; 16].

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 [14].

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 рис. 1, який демонструє, наскільки кожен напрям сприяє підвищенню ефективності роботи школи.

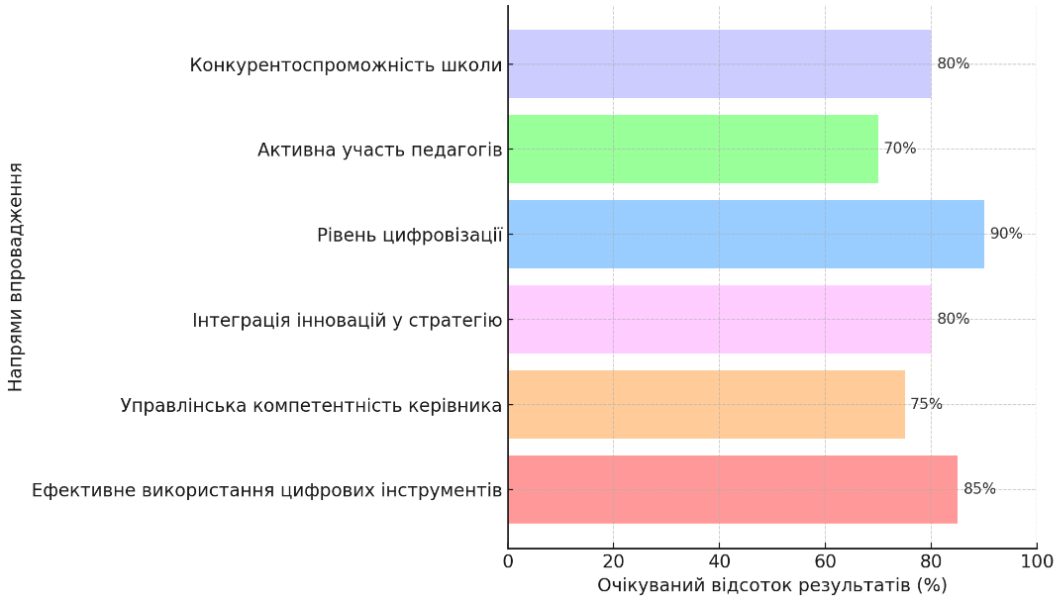


Рис. 1. **Очікувані результати впровадження програми розвитку інноваційної компетентності керівника закладу освіти**

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 [15; 22].

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.

**Список використаних джерел:**


1. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю : навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
3. Баранов О.В. (2021). Використання віртуальних платформ у навчальному процесі. Миколаїв: *Вид-во ЧДУ*. 150 с.
4. Білошицька О.А., Гуртовий С.М., Ахметов Ш.Г. (2021). Інноваційна компетентність як складова сучасного управління освітою. К.: *Медкнига*. 187 с.
5. Бощенко В. (2015). Інноваційна компетентність керівника навчального закладу: структура та зміст. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. № 138. С. 89-94.
6. Вдовиченко Ю. (2020). Інноваційна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної діяльності. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. № 72. С. 45-50.
7. Виноградова Г.І. (2021). Інтеграція цифрових платформ у сучасний освітній процес. Чернігів: *Вид-во ЧНПУ*. 172 с.
8. Воронченко Ю. (2019). Формування інноваційної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах реформування освіти. *Педагогічний дискурс*. № 26. С. 33-38.
9. Гоулман Д. (2018). Емоційний інтелект. Чому він може значити більше, ніж IQ. К.: *Наш Формат*. 400 с.
10. Гораш К. (2020). Оцінювання рівня інноваційності освітнього середовища. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, (8). С. 23-34.
11. Григор'єва В.М., Кравченко С.В. (2022). Реформування системи освіти в Україні: інноваційний контекст. Одеса: ОНУ. 243 с.
12. Гурова О. А. Інтерактивні технології в навчанні: методика та практика. К.: *Генеза,* 2022. 245 с.
13. Даниленко Л.М. (2020). Лідерство у сфері освіти: теоретичні аспекти та практика. К.: *Педагогічна преса*. 198 с.
14. Даниленко Л., Романенко Н. (2020). Розвиток лідерських якостей керівників освітніх закладів. К.: *Академія педагогічних наук України*. 210 с.
15. Єлізарова О.В. (2021). Цифрова школа: інноваційні методи управління. К.: *Освіта України*. 210 с.
16. Жуковська Т.М. (2022). Сучасна школа: виклики і перспективи. Житомир: *Полісся*. 258 с.
17. Кравчук О.М. (2020). Інноваційна компетентність керівника закладу освіти: сучасні виклики. Харків: *Ранок*. 312 с.
18. Краснова І. (2013). Інноваційна компетентність керівника освітнього закладу: методологічні засади формування. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*. № 1. С. 77-82.
19. Кубіцький Сергій, Кубіцький Юрій, Степаненко Олена (2024). Техніка управлінської діяльності як складова підготовки сучасного керівника закладу освіти. *Нові інновації та передові технології*. Вип. 7 (35).
20. Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С., Кондрат О.Б. (2024). Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. *Актуальні питання у сучасній науці.* № 5, С. 93-104.
21. Латрупева Н.М., Мармазова О.І., Моргунов П.В. (2021). Роль міжнародного досвіду в розвитку інноваційних компетенцій керівників. Запоріжжя*: ЗНУ*. 145 с.
22. Мельник Ю.Б. (2021). Компетентнісний підхід у формуванні інноваційної компетентності керівників освіти. К.: *Центр освітніх реформ*. 176 с.

23. Світлична Н.С. (2020). Методичні аспекти формування інноваційної компетентності керівника освітнього закладу. Харків*: Основа*. 220 с.
24. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. (2024). Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і суспільство.* Вип. 62.
25. Bakhmat, N., Voropayeva, T., Artamoshchenko, V., Kubitskyi, S., & Ivanov, G. (2022). Quality Management in Higher Education in Terms of Sustainable Development. *International Journal for Quality Research*, 16 (4), 1107-1120.
26. Iryna Shumilova, Nataliia Hrechanyk, Serhii Kubitskyi. (2024). Pedagogical prognostication of formation of innovative and entrepreneurial competence in future managers of education. *Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives: collective monograph* / Olha Blaha, Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Press. 1054 p. Pp. 77-87.