

**О. І. Мармаза**

Харківський національний педагогічний  
університет імені Г. С. Сковороди

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В ПРОЦЕСІ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ**

*У статті з'ясовано сутність інноваційної компетентності керівника навчального закладу; визначено її складові компоненти (особистісний, когнітивний, діяльнісний); розкрито особливості формування інноваційної компетентності магістрантів зі спеціальності «Управління навчальним закладом», що пов'язані зі створенням відповідних умов, а саме: високим рівнем мотивації, наявністю в навчальному плані вузу дисципліни «Інноваційний менеджмент», застосуванням особистісно орієнтованого підходу до студентів з урахуванням їхнього рівня підготовленості, попереднього інноваційного досвіду, пізнавальних інтересів і ставленням до новацій.*

**Ключові слова:** керівник навчального закладу, компетентність, інноваційна діяльність, інноваційна компетентність, магістерська підготовка.

**Постановка проблеми.** Загальні висновки ЮНЕСКО та численних Міжнародних комісій стверджують ідею «компетентності людини» замість традиційної «людські ресурси». Компетентність людини вважається більш значущою для прогресу, ніж економічне зростання. Відтак, компетентнісний підхід покладають в основу сучасних технологій модернізації життєдіяльності, освіти, професіоналізму [2].

Постать керівника з точки зору його компетентнісного рівня цікавить Міністерство освіти і науки, яке забезпечує якісну підготовку управлінця нової генерації та відповідає за його роботу перед державою й громадськістю; педагогічний колектив, який безпосередньо віддається в руки цієї людини-професіонала; учнів і батьків, що є основними замовниками на освітні послуги, гарантом яких виступає керівник навчального закладу.

Процеси інтеграції України до світового освітнього простору засвідчують низький рівень обізнаності вітчизняних педагогів з освітніми концепціями, технологіями, моделями навчання й виховання інших країн; недостатню професійну компетентність керівників навчальних закладів у галузі педагогічного інноваційного менеджменту. Разом із тим, як зазначено в Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, сучасна філософія освіти, оновлена стратегія її реформування вимагають принципово нових наукових досліджень, обґрунтованого й послідовного запровадження передових науково-педагогічних технологій, раціональних і ефективних підходів до організації наукової та інноваційної

діяльності у сфері освіти. Розвиток системи освіти в зазначеному напрямі ґрунтується на створенні системи мотивацій, стимулювання й заохочення інноваційної діяльності, розробленні нових концептуальних моделей удосконалення окремих підсистем освіти; розробленні системи нівелювання ризиків негативних наслідків інноваційної діяльності [4].

Щирі прагнення та спроби педагогічних колективів здійснити перехід від закладу, що працює в режимі функціонування, до закладу, що працює в режимі розвитку, викриває, передусім, непідготовленість до інноваційної діяльності, низький рівень інноваційної компетентності керівників.

**Аналіз актуальних досліджень.** Компетентність – це загальна здатність і готовність особистості до діяльності (С. Шишов); здібності й уміння (С. Рубінштейн, Б. Теплов, А. Бодалев); система знань і умінь, які є відповідними структурі та змісту діяльності людини, та які засвідчують її теоретико-прикладну підготовленість (В. Шепель, П. Симонов, Г. Федоров). Є. Нікітін вважає, що професійна компетентність керівника – це інтегральна професійно-особистісна характеристика, обумовлена готовністю та здатністю виконувати управлінські функції відповідно до прийнятих у соціумі на даний момент норм і стандартів. Компетентність керівника навчального закладу – це його здатність оперативно вирішувати існуючі проблеми й задачі на основі знань і досвіду, що здобуваються в процесі освіти (Л. Васильченко, І. Гришина).

Різні аспекти інноваційного менеджменту знайшли своє відображення в працях І. Балабанова, В. Василенка, А. Гальчинського, М. Йохна, Л. Огольової, М. Портера, В. Стадник, Ф. Хміля та ін. Однак, автори не розкривають особливостей управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах. Проблему інноваційної діяльності керівника закладу освіти й готовності до управління нею порушили А. Бакурадзе, Л. Ващенко, М. Гузик, Л. Даниленко, І. Підласий, В. Сластьонін, В. Слободчиков, Н. Погрібна.

Інноваційна компетентність керівника навчального закладу залишається недостатньо дослідженою. Здебільше зусилля теоретиків і практиків зосереджено на вивченні сутності інноваційних процесів у освіті (К. Ангеловські, І. Зязюн, В. Паламарчук, Л. Попова, О. Савченко) та особливостей інноваційної роботи вчителя (І. Богданова, І. Дичківська, Е. Ляска, Н. Клокар, О. Козлова, Г. Кравченко, Л. Подимова, В. Сластьонін).

Особливості підготовки керівника до інноваційної діяльності в умовах підвищення кваліфікації розкрито в дослідженнях Л. Ващенко, Л. Даниленко, О. Козлової. Разом із тим, відсутні змістовні дослідження, які б дали чітке уявлення про сутність, структуру та технологію формування

інноваційної компетентності керівника навчального закладу в умовах магістерської підготовки.

**Мета статті** – з'ясувати сутність інноваційної компетентності керівника навчального закладу, визначити її складові компоненти, розкрити особливості формування інноваційної компетентності студентів зі спеціальності «Управління навчальним закладом».

**Виклад основного матеріалу.** Серед ключових компетентностей сучасної людини, визначених Радою Європи, є компетентність, яка пов'язана з володінням новими технологіями, усвідомленням їхніх сильних і слабких сторін, здатністю критично ставитися до різного роду нової інформації [2]. Якщо раніше вища освіта була орієнтована на задоволення потреб людини в знаннях на 15–20 наступних років, то в наш час кардинальне оновлення знань відбувається кожні п'ять років, в окремих галузях – кожні три роки, у комп'ютерних технологіях кожен рік.

Разом із тим, освіта України стикнулася із проблемою духовної кризи молоді, нігілізму, інфантилізму, що виходить за межі освітньої й переростає в ранг громадянської, та з проблемою дуже повільної перебудови системи підготовки професійних кадрів. Щоб остаточно не загубити свого спеціаліста, свою культуру й ментальність, необхідно зосередити увагу на оздоровленні ситуації підготовки професіонала, оновленні навчальної діяльності у вузі, пріоритетній увазі до перспективних проектів та інноваційних ідей розвитку тієї чи іншої галузі.

З набуттям чинності законів України «Про інноваційну діяльність» та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» увага до формування інноваційної компетентності посилилася. З появою Положення Міністерства освіти і науки України «Про порядок здійснення інноваційної діяльності в системі освіти» загострилося питання підготовленості керівника навчального закладу до управління інноваційним середовищем.

Модернізація освіти актуалізує проблему готовності керівника навчального закладу до управління інноваційними процесами, висуває вимоги, що передбачають нові напрями підготовки управлінця, які спрямовують його власний творчий розвиток і формують уміння управляти розвитком організації. Під впливом інноваційних процесів змінюються всі елементи педагогічної системи: цілі й задачі, зміст освіти, технології, стосунки, результати діяльності, сама людина. Відомо, що інноваційна діяльність характеризується нестабільністю, нестійкістю, низьким рівнем передбачуваності. Відтак, керівник повинен навчитися діяти в ситуації невизначеності та постійних змін.

Формування готовності керівника до управління інноваційною діяльністю передбачає розвиток відповідної компетентності.

Професійна компетентність інтегрує такі види компетентностей, як: *ключові*, що пов'язані зі світоглядною позицією людини, філософією ставлення до життєдіяльності, вміннями перетворювати інформацію, поводитись у суспільстві; *базові*, що є першоосновою певної професійної діяльності (педагогічної, юридичної, медичної тощо); *спеціальні* компетентності відображають особливості конкретних професійних посад (учитель математики, учитель фізкультури, класний керівник, директор школи та ін.) у межах певної професійної діяльності (педагогічної) [2].

Інноваційна компетентність належить до ключових компетентностей. Вона дозволяє вирішувати проблеми вдосконалення змісту й методів професійної діяльності, підвищувати якість результатів через формування нової світоглядної позиції та застосування ефективних технологій трансформації інформації.

Згідно з теорією діяльності людини (А. Леонтьєв, Д. Ельконін, В. Давидов, Л. Виготський, Л. Рубінштейн) можна виокремити основні компоненти діяльності: когнітивний, креативний, мотиваційний, процесуальний. Сучасні дослідники власне інноваційної діяльності педагогів (Л. Даниленко, Л. Ващенко, В. Сластьонін, Л. Подимова, І. Дичківська) наголошують на таких її складниках, як: особистісний, мотиваційно-діяльнісний, креативний, рефлексивний, когнітивний, інформаційно-пізнавальний, програмуючий, продуктивний, емоційно-чутливий та ін. У нашому поданні матеріалу ми виходимо з припущення, що інноваційна компетентність керівника навчального закладу складається з особистісного, когнітивного та діяльнісного компонентів.

Вимоги до особистості керівника, який працює в інноваційному режимі, можна розкрити за допомогою низки критеріїв і показників [1; 3]. Це: мотиваційно-творча спрямованість (передбачає бажання працювати з педагогами-інноваторами, бажання застосовувати освітні інновації та брати участь у інноваційних проектах різного рівня, бути готовим відстоювати управлінське рішення щодо застосування освітніх інновацій); творчий потенціал (знаходить прояв у вмінні моделювати соціальні системи, здатності висувати оригінальні, нестандартні рішення, умінні генерувати висунуті ідеї та думки, умінні здійснювати експериментально-пошукову діяльність); світогляд керівника (формується такими засобами, як поінформованість про досягнення розвитку різних наукових галузей; користування послугами бібліотек, відвідування театрів, музеїв, виставок; наукове світосприйняття); морально-правовий аспект (моральні норми

поведінки, чесність, порядність, схильність до ризику та випробовувань, дотримання законодавчих норм щодо інноваційної діяльності, працелюбність); комунікативність (уміння тактовно поводитись у будь-яких ситуаціях, поважне ставлення до оточуючих та їхніх думок, уміння швидко знаходити спільну розмову, інтереси, використання комп'ютерної техніки для ефективного спілкування на відстані); самоорганізація (складається з діловитості, оперативності, рефлексивності, постійного самовдосконалення, впевненості у своїх діях, цілеспрямованості, презентабельності).

Для керівника, який прагне управляти інноваційними процесами в навчальному закладі, досить важливим є когнітивний модуль компетентності. Як пам'ятаємо, ще філософ В. Гете застерігав від діяльнісного невігластва. Краще нічого не впроваджувати, ніж нашкодити своєю некомпетентною поведінкою.

Когнітивний модуль можна описати за допомогою таких характеристик, як: системність знань з педагогіки (усвідомлення цілісності педагогічного процесу, законів і закономірностей розвитку; наукові засади організації навчально-виховного процесу, розуміння в ньому ключової ролі педагога, застосування в педагогічній діяльності індивідуального підходу, гуманістичних технологій); системність знань з психології (утворюється з усебічності знань про особистість та її розвиток, застосування психологічних знань для організації навчально-виховного процесу, усвідомлення ролі психології в педагогіці й управлінні, систематичного проведення психолого-педагогічних спостережень і досліджень); системність знань із менеджменту (усвідомлення еволюції законів розвитку менеджменту, організації управління на наукових засадах, концептуальності в управлінні, запровадження сучасних технологій організації управлінської діяльності, постійна актуальність підвищення компетентності керівника); системність знань з освітньої інноватики (знання та вільне оперування поняттями педагогічної інноватики, дотримання наукових засад управління інноваційними процесами, відстеження розвитку освітніх інновацій і формування оновленого банку даних про них, створення умов для формування інноваційного середовища в навчальному закладі).

Діяльнісний модуль інноваційної компетентності керівника навчального закладу інтегрується із чинників, які розкривають основний зміст його інноваційної діяльності: мотивація персоналу (передбачає бажання ініціювати й підтримувати освітні інновації, здатність визначати провідні мотиви діяльності людини та розробити дієву систему стимулювання); аналітико-прогностична функція управління (уміщує вміння глибоко аналізувати стан навчально-виховної системи й визначати

проблеми, здатність відстежувати тенденції та закономірності розвитку, вміння виявляти перспективи й прогнозувати зміни, вміння розробити цільовий проект); організаційно-координаційна функція (передбачає вміння впорядкувати й узгодити діяльність людей, здатність розподілити обов'язки, визначити відповідальність і права, вміння забезпечити ресурсами будь-які плани та програми діяльності, вміння своєчасно запобігати відхиленню від стандартів і норм); контрольно-оцінна діяльність (полягає в умінні провести моніторинг, реалізувати експертну процедуру, визначити критерії та показники оцінки діяльності людей і встановити якість виконаної роботи, у здатності своєчасно запобігти відхиленню від запланованого); володіння засобами інноваційного менеджменту (уміння здійснити маркетинг інновацій, впровадити технологію бенчмаркінгу й реалізувати бренд-стратегію, вміння організувати процедуру фрондування інноваційного ринку та реалізувати процедуру дифузії інновацій).

Проблема інноваційної компетентності керівника пов'язана з необхідністю неперервної освіти в цілому та цілеспрямованої підготовки до управління інноваційними процесами в межах отриманої спеціальності.

Аналіз результатів опитування магістрантів зі спеціальності «Управління навчальним закладом» в ІПО ХНПУ імені Г. С. Сковороди засвідчив, що незалежно від посади (директор, заступник директора), стажу роботи й досвіду педагогічної діяльності респонденти відчували досить гостру потребу в теоретичних знаннях та оволодінні практичними навичками й уміннями з інноваційного менеджменту. Простежено усвідомлення магістрантами взаємозалежності управління інноваційною діяльністю та ефективністю інноваційних змін у навчальному закладі, інноваційною компетентністю керівника та якістю управління інноваціями. Відтак, у процесі вузівської підготовки набувають особливої важливості навчальні дисципліни, які забезпечують студентів управлінських спеціальностей знаннями про інноватику, інноваційну діяльність в навчальному закладі, формують уміння майбутніх керівників управляти інноваційними процесами.

Якісна підготовка керівника до управління інноваційними процесами забезпечується створенням відповідних умов, а саме: високим рівнем мотивації, наявністю в навчальному плані вузу дисципліни «Інноваційний менеджмент», застосуванням особистісно орієнтованого підходу до студента з урахуванням його рівня підготовленості, попереднього інноваційного досвіду, пізнавальних інтересів і ставлення до новацій.

Мета навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент» – формувати в студентів усвідомлення визначальної ролі керівника в

інноваційному середовищі навчального закладу, здатність і готовність до управління інноваційними процесами в навчальному закладі, культуру впровадження інновацій у життєдіяльність організації на основі оволодіння науковими основами інноваційного менеджменту.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні вміти: сформулювати мету, завдання інноваційної діяльності навчального закладу; визначити фактори, які впливають на інноваційні процеси в навчальному закладі; організувати в навчальному закладі дії з визначення системи збору, відновлення й зберігання інформації про освітні та управлінські інновації; обрати концептуальну основу інноваційної діяльності; розробити систему управління інноваційними процесами в закладі освіти; формувати готовність педагогів до впровадження інновацій; розробити комплексно-цільову програму (проект) інноваційної діяльності в навчальному закладі; створити умови для ефективності перебігу інноваційних процесів; обирати інноваційні технології управління закладом з урахуванням особливостей його розвитку; визначати моральне й матеріальне заохочення педагогічних працівників щодо участі в інноваційних процесах; розробляти плани (програми) розвитку компетентності персоналу з інноваційної діяльності; сприяти розвитку творчої ініціативи щодо інноваційної діяльності та трудової активності працівників; долати перешкоди на шляху впровадження інновацій; створити сприятливе емоційне середовище під час впровадження інновацій.

Розроблено відповідний навчально-методичний комплекс, який дозволяє студентам продуктивно вивчати дисципліну «Інноваційний менеджмент»: програма з навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент», каталог науково-методичної літератури з проблем інноватики, список обов'язкової та додаткової науково-методичної літератури для вивчення дисципліни, конспекти лекцій (друковані й на електронних носіях), методичні рекомендації з підготовки до семінарських і практичних занять, варіативні індивідуально-творчі завдання, методичні рекомендації для організації самостійної роботи слухачів, перелік тем з дисципліни для курсових і дипломних робіт, матеріали для поточного та підсумкового контролю, творчі доробки слухачів (реферати, звіти про власні дослідження, зразки індивідуальних науково-дослідних завдань, презентації тем курсу), тестові питання для самоперевірки.

Зібрано методики для комплексної діагностики інноваційної компетентності керівників: тести, опитувальники, анкети. Вони дають змогу визначити наявний рівень готовності магістрантів до інноваційної

діяльності, врахувати це під час включення в навчальну роботу та допомогти розробити програми саморозвитку.

Дипломна робота є підсумком спільної діяльності студента та професорсько-викладацького колективу на шляху до спеціальності. Студенти, які пишуть дипломну роботу з проблем інноватики, вирішують такі завдання теоретико-прикладного характеру, як: встановлення основних напрямів інноваційних процесів на сучасному етапі розвитку освіти й осмислення сутності новацій; усвідомлення методології вирішення проблем розвитку інноваційної діяльності; пошук методів діагностики та критеріїв оцінки інноваційних процесів, суб'єктів і об'єктів діяльності; розробка концептуальних засад удосконалення інноваційної діяльності в навчальному закладі; визначення підходів до розвитку інноваційної діяльності з урахуванням своєрідності умов закладу, розробка відповідного цільового проекту та його превентивна експертиза.

У роботі зі студентами застосовуються різноманітні форми роботи: проблемні лекції, ділові ігри, аналіз управлінських і психолого-педагогічних ситуацій, презентація індивідуальних навчальних творчих завдань, групові проекти, спільна з викладачами дослідна робота та публікації тощо. Важливим у роботі з магістрантами є наповнення їх портфоліо проектами й матеріалами для подальшої інноваційної діяльності.

В основу підготовки керівника до інноваційної діяльності покладено єдність його професійної та громадянської позиції, що знаходить прояв у розумінні значення інноватики для розвитку освіти та країни в подальшому. Інноваційна компетентність формується корпорацією педагогів вузу, які під час інших навчальних дисциплін акцентують увагу слухачів на різного роду новаціях у навчанні, вихованні, організації управлінської діяльності. Підготовка керівника до інноваційної діяльності пов'язана з розвитком творчого мислення слухачів. Відтак, виконання індивідуальних науково-дослідних завдань з будь-якої дисципліни додає слухачам умінь самостійно проводити дослідження, узагальнювати зібрану інформацію та презентувати творчі доробки.

Діяльнісною основою формування інноваційної компетентності керівника навчального закладу виступає сукупність принципів: відкритості до життя, прогресу, науки, суспільства; випередження знань до постійно зростаючих вимог до керівника; суспільного значення інноваційного потенціалу педагогічного працівника; співробітництва з потенційними замовниками на інноваційну компетентність керівника; неперервності в освіті й розвитку керівника; корпоративності педагогів і слухачів у формуванні інноваційної компетентності; синтезу традицій та інновацій у організації навчання.



Освітнє середовище ІПО здебільше відповідає особистим бажанням і прагненням студентів та дозволяє мотивувати їх до самоосвіти, самовиховання, самореалізації. Основною тенденцією його розвитку в умовах реалізації компетентнісного підходу є наближення внутрішньої та зовнішньої складових середовища вузу, їх конвергенція (взаємопроникнення). Так, зв'язок із магістрами не переривається навіть після завершення навчання: вони звертаються в ІПО за рецензіями на вже власноруч проведені дослідження, підготовлені методичні матеріали, розроблені комплексно-цільові програми з упровадження інновацій. Базовими навчальними закладами для організації лабораторно-практичних занять, як правило, стають ті, які очолюють випускники ІПО. Традиційними в ІПО стали щорічні науково-практичні конференції з проблем інноватики в освіті, презентації інноваційного досвіду навчальних закладів, які є своєрідними зустрічами випускників і магістрів, що навчаються.

Таким чином, до складових підготовки керівника до управління навчальним закладом віднесено систему заходів, спрямованих на формування інноваційної компетентності.

**Висновки.** Інноваційна діяльність тоді є ефективною, коли має не стихійний, а керований характер. Відтак, зростає роль інноваційного менеджменту як виду управлінської діяльності, що забезпечує цілеспрямованість і організованість діяльності навчального закладу в напрямі нарощення освітнього й інноваційного потенціалу. Інноваційна компетентність керівників передбачає наявність у них системи знань і вмінь з інноватики та інноваційного менеджменту, мотивації до інноваційної діяльності, розвиток професійно важливих особистісних якостей. Проблема інноваційної компетентності керівника є відкритою для подальших наукових досліджень, практичних напрацювань, теоретичних дискусій і пошуку ефективних засобів її формування.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами / Л. М. Ващенко // Директор школи. – 2007. – № 23–24 (455–456). – С. 3–61.
2. Вища освіта України і Болонський процес : навч. посіб. / М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, В. Д. Шинкарук, В. В. Грубієнко, І. І. Бабин ; за ред. В. Г. Кременя. – Тернопіль : Навчальна книга ; Богдан, 2004. – 384 с.
3. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К. : Шк. світ, 2007. – 120 с.
3. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>.

## РЕЗЮМЕ

**Мармаза А. И.** Формирование инновационной компетентности руководителя учебного заведения в процессе магистерской подготовки.

*В статье уяснена сущность инновационной компетентности руководителя учебного заведения; определены ее составляющие компоненты (личностный, когнитивный, деятельностный); раскрыты особенности формирования инновационной компетентности магистрантов по специальности «Управление учебным заведением», что связаны с созданием специальных условий: высокий уровень мотивации, наличием в учебном плане вуза дисциплины «Инновационный менеджмент», внедрением лично ориентированного подхода к студентам с учетом уровня подготовленности, предыдущего инновационного опыта, познавательных интересов та отношение к инновациям.*

**Ключевые слова:** руководитель учебного заведения, компетентность, инновационная деятельность, инновационная компетентность, магистерская подготовка.

## SUMMARY

**Marmaza O.** Formation of educational establishment manager innovative competence during the process of master preparation.

*In the article it is proved that modernization of education actualizes the problem of educational establishment manager preparation for innovative processes management, makes demands, which envisage new manager preparation area, direct headmaster's own creative potential and form the ability to manage the school development. It is found the essence of educational establishment manager competence, which allows to solve the problems of improvement of professional activity contents and methods, to improve the quality of educational establishment results through the formation of new teachers' views and using of effective technologies of informational transformation.*

*It is identified the components of innovative competence: personal (motivational and creative direction, creative potential, manager's outlook, moral and legal aspects, communicativeness, self-organization), cognitive (systematic character of pedagogical, psychological, management, innovation knowledge), activity (personnel motivation, implementation of analytical, planning and prognostication, organizational and coordinating, controlling and regulatory management functions, orientation in innovative management methods).*

*The unity of professional and civil positions are the basis of manager innovative competence, what is in understanding of the significance of innovation for the development of education and our country in the future. Qualitative preparation of manager for innovative processes management is provided by creation of relevant conditions, namely: the high level of motivation, presence of «Innovative management» discipline in university curriculum, using of personally-oriented approach to a student in the light of his level of preparation, previous innovative experience, cognitive interests and attitude to novations. Innovative competence is formed by the corporation of university lecturers, who during the studying of other disciplines focus students on different novations in studying, upbringing, organization of management.*

**Key words:** educational establishment manager, competence, innovative activity, innovative competence, master preparation.