

РОЗДІЛ V. ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

УДК 371.14+316.485

Олександра Мармаза

Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
ORCID ID 0000-0002-0979-9256

Олена Козлова

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID ID 0000-0003-1626-5188

DOI 10.24139/2312-5993/2023.01/196-208

ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНИЙ ФЕНОМЕН

Мета статті полягала у висвітленні змісту інноваційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, обґрунтуванні важливості проблеми її формування, визначенні особливостей розвитку інноваційної культури майбутнього керівника під час магістерської підготовки. Інноваційна культура керівника закладу загальної середньої освіти розглядається як структурована, взаємопов'язана, взаємообумовлена та взаємодоповнююча сукупність компонентів, які забезпечують високий рівень готовності до сприйняття та реалізації інновацій у процесі професійної діяльності. Ми дійшли висновку, що підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в магістратурі перетворюється на процес нарощування та якісного зростання їх інноваційної культури, інтегративних якостей особистості, що є результатом синтезу професійно-теоретичної підготовки, практичного управлінського досвіду та активної соціально-педагогічної позиції.

Ключові слова: заклад загальної середньої освіти, майбутній менеджер закладу освіти, інноваційна культура керівника, магістерська підготовка, розвиток інноваційної культури майбутнього менеджера.

Постановка проблеми. Сучасне суспільство визначають як період інновацій, інформації, управління якістю та розвитком. Уже зрозуміло, що від готовності та здатності людства до сприйняття й виробництва інноваційного продукту залежить не лише майбутнє в його глобальному вимірі, але й індивідуальний, професійний і соціальний успіх конкретного суб'єкта. Відповідно інноваційна культура стала ключовою ознакою професіонала XXI століття.

За цих умов розвиток інноваційної культури як здатності до створення, розвитку й реалізації новацій, визначено одним зі стратегічних напрямів інноваційної політики в Україні. А отже, проблеми інновацій, інноваційної діяльності та інноваційної культури набули науково-дослідного статусу та стали предметом як галузевих, так і міждисциплінарних синергетичних досліджень.

Не викликає сумніву актуальність та важливість проблеми формування інноваційної культури майбутнього керівника ще у процесі здобуття вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент», яка зумовлена потребою суспільства, організацій, зокрема й освітніх, в управлінцях, здатних працювати в ситуації постійних зовнішніх та внутрішніх змін, активного впровадження інноваційних технологій, глобалізації та взаємопроникнення досвіду якості.

Зазначимо, що у сучасному науково-педагогічному дискурсі панує думка щодо виняткового значення наявності системи професійної підготовки майбутнього менеджера, яка має інноваційно-орієнтований вектор розвитку змісту освітніх програм. Відповідно практика підготовки менеджера освіти повинна спиратись на кращі вітчизняні та зарубіжні системи формування інноваційної культури, інтегровані підходи до науково-методичного забезпечення цього процесу.

Аналіз актуальних досліджень. Сутність поняття «інноваційна культура», роль інноваційної культури у ефективному управлінні підприємствами та організаціями на шпальтах наукових видань висвітлювали зарубіжні автори (Дж. Брайант, Е. Роджерс, С. Томпсон та ін.) та вітчизняні науковці (В. Василенко, В. Зубенко, С. Казміпчук, Д. Козлов, Р. Миленкова, І. Продан, Ю. Шипуліна та ін.).

Проблематика розвитку інноваційної культури керівника закладу освіти представлена в низці наукових студій таких учених, як Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л. Карамушка, Л. Дичківська, В. Докучаєва, Д. Козлов, В. Кремень, Ю. Лумкомська, А. Олійник, О. Попова та ін.

Тим не менше, цілеспрямованих всебічних наукових досліджень формування інноваційної культури майбутніх керівників під час навчання в магістратурі замало. Наукові розвідки зазвичай обмежені форматом статті чи тез до конференцій.

Мета статті: розкрити зміст інноваційної культури керівника закладу загальної середньої освіти та важливість проблеми її формування; визначити особливості розвитку інноваційної культури майбутнього керівника під час магістерської підготовки.

Методи дослідження: методи аналізу, порівняння, систематизації, які дозволили дослідити науково-методичну літературу з означеної проблеми; методи термінологічного та структурно-логічного аналізу, завдяки яким розкрито сутність інноваційної культури, її структуру та зміст; синтез, узагальнення – для визначення особливостей розвитку культури майбутнього керівника під час магістерської підготовки.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна культура посідає чільне місце як на індивідуальному, так і на соціокультурному рівні. Її появу зумовлюють процеси створення й поширення інновацій, що визначають особливості розвитку сучасного світу в цілому, виробництва, кожної окремої людини.

Реалізація Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері спричиняє вдосконалення законодавства в інноваційній сфері з метою створення умов для впровадження інновацій, формування інноваційної культури (Концепція реформування державної політики в інноваційній сфері, 2012).

Зазначимо, що означеною Концепцією визначено інструментарій формування інноваційної культури шляхом створення цілісної системи безперервної освіти з урахуванням кадрового забезпечення інноваційної діяльності; оновлення навчальних програм, планів із метою формування інноваційного мислення, розвитку творчого потенціалу та позитивного ставлення фахівців до інновацій; підвищення кваліфікації керівників щодо формування й реалізації державної інноваційної політики, інноваційного менеджменту; забезпечення підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації фахівців із питань інноваційного менеджменту (Концепція реформування державної політики в інноваційній сфері, 2012).

Перші найбільш важливі теоретико-методологічні аспекти розвитку інноваційної культури фахівця представлено в дослідженнях економічного змісту (Т. Близнюк, І. Висоцька, І. Знаменський, В. Колесніченко та ін.), адже саме вчені-економісти, визнали інновації як умову прогресивного розвитку економіки.

Л. Штефан запропонувала визначення інноваційної культури професіонала як інтегрального особистісного новоутворення, яке, будучи складником інноваційного потенціалу, виявляється через спроможність особистості до інноваційної діяльності (Штефан, 2015).

На думку Д. Козлова, інноваційна культура особистості є динамічною характеристикою, що охоплює готовність, здібності та здатності особистості створювати, сприймати, поширювати й верифікувати інновації та передбачає наявність таких ключових якостей, як креативність, інтуїтивність, здатність до ризику, амбіційність, сміливість і далекоглядність (Козлов, 2020). Інноваційна культура особистості включає в себе творчі здібності поряд із засобами обмеження, якими в даному контексті

виступають норми моралі, здатність передбачати наслідки нововведень, особиста відповідальність. Інноваційна культура стає захисним фільтром для культури загальної. Як її складова, інноваційна культура має продукувати назовні лише ті інновації, які сприятимуть розвитку культури (Козлова, Миленкова, 2007, с. 20).

Побудова інноваційної освіти неможлива без ефективного та професійного лідера, який має високий рівень сформованості інноваційної культури. Про необхідність володіння майбутнім керівником інноваційною культурою, зокрема, йдеться в методології «Національної рамки кваліфікацій», у якій представлено системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів в Україні (Національна рамка кваліфікацій, 2011). Її десятий рівень, що відповідає керівним посадам, визначає, що управлінець має володіти здатністю виявляти сутність важливих для соціуму системних проблем у певній галузі діяльності та розв'язувати їх, що виступає підґрунтям для забезпечення сталого розвитку суспільства на основі створення нових системоутворювальних знань і прогресивних технологій. Майбутній керівник повинен уміти здійснювати критичний аналіз і розв'язувати системні проблеми з використанням дослідницьких та інноваційних методів, здійснювати синтез нових комплексних ідей, зокрема в міждисциплінарних сферах і контекстах, забезпечувати вагомий приріст нового системного знання й модернізацію технологій (Національна рамка кваліфікацій, 2011).

Значення інноваційної культури керівника закладу загальної середньої освіти зростає при переході від індустріальної економіки до економіки знань. У свою чергу, інноваційна культура керівника, що забезпечує стабільне функціонування й ефективну роботу закладів освіти на ринку освітніх послуг, є основним фактором диверсифікації людського капіталу. За таких умов необхідним є формування й розвиток у менеджерів освітньої галузі стійкої традиції схвально сприймати нове, здатність і готовність комплексно його використовувати в інтересах підвищення якості освіти. Отже, особливої актуальності набуває питання про визначення науково-обґрунтованих критеріїв і показників оцінювання рівня розвитку інноваційної культури майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в процесі магістерської підготовки.

У сучасному науково-педагогічному дискурсі інноваційна культура керівника закладу загальної середньої освіти розглядається як високоструктурована, взаємопов'язана, взаємообумовлена та

взаємодоповнююча сукупність компонентів, які забезпечують високий рівень готовності до сприйняття та реалізації інновацій у процесі професійної педагогічної діяльності. Інноваційна культура, будучи включеною до загальної культури особистості, є сукупністю інформаційного світогляду й системи знань, умінь і навичок, які забезпечують цілеспрямовану самостійну діяльність щодо оптимального задоволення індивідуальних і суспільних потреб шляхом використання інноваційних технологій.

Зазначимо, що на сьогодні немає уніфікованого підходу до визначення структури інноваційної культури особистості. З-поміж її компонентів виокремлюють такі: методологічну культуру (освіченість, вибір та обґрунтування стратегії інноваційної діяльності, аксіологічні орієнтації на впровадження інновацій, критичність у ставленні до педагогічних явищ, установка на перетворення та вдосконалення навчально-виховного процесу, рефлексія тощо); інформаційну культуру (високий рівень володіння професійно-педагогічною інформацією, уміння й навички її збору, оцінки, збереження, перетворення та трансляції в процесі педагогічної діяльності); інноваційну діяльність (комплекс заходів щодо забезпечення функціонування інноваційного процесу на тому чи тому рівні освіти, зміна цілей, змісту, форм, методів і технологій освітньої діяльності відповідно до пріоритетів інноваційного суспільства).

Інноваційна культура керівника закладу загальної середньої освіти є його динамічною та системною характеристикою, яка відображає готовність, здібність і здатність освітнього менеджера до впровадження й повторення в закладі освіти інновацій як у педагогічних технологіях, так і в системі управління, у формуванні контингенту здобувачів, організації освітнього процесу, використанні матеріально-технічної бази, моніторингу якості освіти тощо. Інноваційна культура особистості майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти, визначаючись сферами його включення в систему багатопланових ставлень до світу й діяльності, на наш погляд, містить такі три компоненти: пізнавально-практичний, аксіологічно-рефлексивний та креативно-прогностичний (Козлов, 2020).

Д. Аджей розглядає інноваційну культуру керівника в єдності різних стилів управління задля здійснення впливу на співробітників установи з метою продукування креативних ідей, вироблення інноваційних продуктів, надання інноваційних послуг та ухвалення інноваційних рішень (Adjei, 2013).

Джон Картер пропонує такі риси інноваційної культури: інвестування в людський капітал; готовість іти на ризик і сприймати невдачі; застосування наукових методів дослідження; цінування довіри; наявність обґрунтованих, діаметрально протилежних точок зору; політичні обмеження; перенесення основного акценту на професійну складову компетентності особистості (Mote, 2013).

Поведінкова складова інноваційної культури керівника закладу освіти включає такі компоненти:

- Рольове моделювання (керівник є прикладом інноваційної поведінки, вивчає можливості, генерує ідеї, мотивує та забезпечує можливості для інноваційного розвитку).

- Стимулювання й заохочення інтелектуальної діяльності (стимулює підлеглих безпосередньо до продукування інноваційних ідей і використання сучасних методик).

- Заохочення поширення знань (заохочує взаємодовіру, процедуру відкритої та прозорої комунікації, наприклад, шляхом проведення неформальних робочих зустрічей).

- Надання чіткої та ясної інноваційної концепції (забезпечує чітке бачення ролі та пріоритетних типів інновацій із боку персоналу, визначає напрями подальшої інноваційної діяльності);

- Консультування й обговорення (проводить зустрічі з персоналом перед тим, як починати внесення змін, що можуть вплинути на співробітників, включаючи реалізацію ідей і внесення пропозицій у процесі ухвалення рішень).

- Делегування повноважень (надає працівникам значну автономію та свободу у визначенні процедур та умов виконання роботи).

- Підтримка інновацій (надає підтримку та допомогу інноваційним працівникам, ураховує їх інтереси та виявляє толерантність у разі виникнення проблем).

- Забезпечення зворотного зв'язку (забезпечує зворотній зв'язок у разі обговорення початкового варіанту інноваційного рішення, може бути врахована думка зацікавлених сторін).

- Визнання (висловлює вдячність за показники ефективної інноваційної діяльності).

- Заохочення (надає фінансове/матеріальне заохочення за ефективно впровадження інновацій).

- Забезпечення ресурсами (забезпечує інноваційних працівників достатнім часом і коштами на реалізацію ідей).

- Моніторинг (забезпечує результативність і ефективність, проводить перевірки персоналу, надає особливого значення напрацьованим і перевіреном на практиці процедурам (зворотна залежність)).

-Розподіл завдань (надає співробітникам складні завдання, враховуючи зацікавленість співробітників під час розподілу завдань) (Козлов, 2020, с. 49).

За твердженням дослідників Д. Хорса і Дж. Вехар, що інноваційна культура керівника виявляється в низці компонентів:

1) інструменти та методи інноваційної діяльності (прототипування, брейнстормінг, метнальні або інтелект-карти, творчий принцип бісоціації);

2) уміння, навички й компетентності, що виступають підґрунтям для досягнення визначених інноваційним керівником цілей з використанням відповідних знань та здібностей;

3) спосіб мислення, ставлення та поведінка, що уможливають продуктивне використання інструментів, методів умінь, навичок та компетентностей (Козлов, 2020, с. 10).

Крім того, сутнісними компонентами інноваційної культури є світоглядний, творчий, інформаційний і технологічний. До світоглядного компонента належить сукупність морально-вольових, практичних та аксіологічних орієнтацій особистості, що спрямовані на формування активної, творчої та інноваційної життєвої позиції. Світоглядний складник безпосередньо впливає на творчий, який є ключовим чинником формування будь-якої інновації. Творчість озброює особистість креативністю – здатністю генерувати нові ідеї та створювати новий продукт. Більше того, творчість стає передумовою інноваційності як здатності особистості впроваджувати нове в широку педагогічну практику. Формування світогляду особистості здійснюється завдяки накопиченню й обробці інформації. Саме тому інформаційний складник інноваційної культури набуває виняткового значення. Він охоплює гнучкість та адаптивність мислення, уміння навігувати у світі інформаційних технологій, наявність знань, необхідних для успішної професійної діяльності. Нарешті технологічний складник інформаційної культури озброює особистість технологіями практичного створення й поширення інновацій, системою дій, способів і заходів, які уможливають успішне розв'язання певної проблеми (Козлова, Миленкова, 2007, с. 28–37).

З-поміж існуючої палітри підходів до осмислення феномену культури виняткового значення становить діяльнісний, у якому культуру розглядають як соціально-прогресивну творчу діяльність людини в усіх сферах буття та свідомості, яка є діалектичною єдністю процесів опредмечення (екстеріоризація, створення цінностей, норм, знакових систем тощо) та розпредмечення (інтеріоризація, освоєння культурного спадку), що спрямовані на перетворення дійсності, трансформацію надбань людської історії в розвиток духовно багатой особистості, на всебічне виявлення й розвиток сутнісних сил особистості (Федотов, 2010, с. 225).

Розвиток інноваційної культури є процесуальним, він вимагає регламентованості, розробленості відповідної технології, форм, методів і засобів. Усе це відбивається в технологічному компоненті, під яким розуміють алгоритмізовану систему дій і заходів, спрямованих на ефективне розв'язання проблемного завдання за допомогою неординарного підходу, здійснення нестандартної оцінки ситуації, використання нових методів. Розроблення технологій розвитку інноваційної культури передбачає аналіз попереднього досвіду, розробку алгоритмів і програм моделювання та стимулювання творчого процесу, практичне використання та оцінку якості творчих результатів тощо (Козлова, Миленкова, 2007, с. 37).

Цінними для дослідження проблеми формування інноваційної культури є наукові напрацювання О. Власюка. Розроблена науковцем модель професійної культури сучасного фахівця складається з упорядкованої сукупності знань, умінь і навичок у певній сфері діяльності, а також професійно значущих особистісних якостей. Професійна культура, на його думку, містить загальну культуру особистості, ціннісні аспекти її діяльності, творчі можливості, вироблення й розвиток умінь і навичок, від яких залежить успішне виконання професійних функцій. Для формування професійної культури необхідно прищеплювати фахівцеві чіткі світоглядні позиції, гуманістичну парадигму життєвих цілей та ідеалів. Тому формування професійної культури вимагає органічної єдності світоглядної, професійної та загальнокультурної підготовки, що відбивається у змісті освіти та, у свою чергу, забезпечує широку ерудицію, системний характер мислення, креативність, інноваційну спрямованість майбутнього фахівця (Власюк, 2008).

У наш час розвиток інноваційної культури особистості все більше розглядається в педагогічній площині. Йдеться про те, що інноваційну

культуру можна розвивати цілеспрямовано. Для цього необхідно створити технологію навчання інноваційній діяльності, вибудувати таку освітню модель, змістові, дидактичні, методичні, технологічні, організаційно-педагогічні та інші складники будуть орієнтовані на інноваційне середовище та інноваційну культуру. До основних чинників формування інноваційної культури майбутнього фахівця-управлінця відносять: макро- та мікросередовище закладу освіти; вимоги суспільства й галузевих установ до професійних та особистісних якостей фахівців; нормативно-правову базу певної галузі професійної діяльності; інноваційний компонент у структурі професійних компетентностей; морально-етичний аспект професійної діяльності тощо (Козлова, Миленкова, 2007, с. 40).

Д. Козлов довів, що розвиток інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти – це системно організований, науково-методично забезпечений процес у магістерській підготовці, визначений потребами суспільства, держави й інших замовників освітніх послуг та інституалізований, що ґрунтує взаємозв'язок і взаємозалежність складових інноваційної культури керівника з етапами її розвитку, які корелюються зі змістом і педагогічно доцільними методичними системами професійної підготовки в закладі вищої освіти (Козлов, 2020).

Отже, аналізуючи наукові дослідження із заявленої проблематики, ми дійшли висновку, що структурно-функціональна модель педагогічної системи розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки вміщує такі складові, як: теоретико-методологічний блок (мета, завдання, методологічні підходи, принципи, чинники розвитку інноваційної культури керівника, функції та структурні складові інноваційної культури керівника); конструктивно-методичний блок (зміст, етапи, форми, методи, технології розвитку інноваційної культури керівника); контрольо-оцінний блок (діагностика рівня розвитку інноваційної культури, критерії, рівні її розвитку та внесення необхідних коректив у процес отримання результату) та педагогічні умови (Козлов, 2020).

Важливими є такі чинники формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки:

- Формування в майбутніх керівників закладів освіти ціннісних орієнтацій на нововведення, мотивів щодо розвитку інноваційної культури, її включення до ціннісної особистісної сфери.

- Сприяння підвищенню рівня знань, умінь і навичок щодо власної інноваційної діяльності, їх закріплення в зразках і нормах поведінки майбутніх керівників.

- Використання валідних методик і методів для діагностики рівня розвитку інноваційної культури в майбутніх керівників.

- Комплексне й системне оцінювання рівня розвитку інноваційної культури слухачів магістерських програм «Менеджмент освіти» та «Управління закладом освіти» (Козлов, Мармаза, 2018).

З огляду на головні положення акмеологічного підходу, які виокремлені Л. Рибалко (Рибалко, 2012, с. 264–265), структурно-функціональна модель педагогічної системи розвитку інноваційної культури керівника закладу загальної середньої освіти має відповідати таким вимогам:

- метою розвитку інноваційної культури особистості керівника є досягнення акме, тобто стану можливого максимального розкриття й використання його внутрішнього потенціалу в управлінській діяльності, яке відбувається в процесі розвитку й саморозвитку;

- найвищий ступінь самореалізації особистості керівника характеризується професіоналізмом, готовністю до інноваційної діяльності, вмотивованістю до якісних перетворень;

- самореалізація особистості керівника має бути продуктивною, оскільки в цьому випадку він максимально розкриває й реалізує власний творчий потенціал в управлінській діяльності;

- досягнення особистістю керівника професійного «акме» залежить від самопізнання, самосприйняття, самовизначення;

- переведення потенційних можливостей керівника в актуальні вимагає розкріпачення сутнісних сил, які можуть виявлятися або самостійно, або за умов акмеологічної підтримки в процесі навчання;

- досягнення оптимуму в управлінській діяльності сприяють самопрогнозування, самоорганізація, самоменеджмент;

-самовдосконалення особистості майбутнього керівника відбувається шляхом самоаналізу, самоконтролю, самооцінювання, самокоригування;

- гармонія між особистісно-професійним зростанням і соціальним статусом керівника підтримується процесами самовираження, самоствердження, самопрезентації.

Формування й розвиток інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської

підготовки можливі за умови інноваційного навчання, яке В. Кремень визначає як освітню діяльність, орієнтовану на динамічні зміни в суспільстві, в основу якої покладено розвиток в особистості різних типів мислення, креативних здібностей, високих соціально-адаптаційних можливостей тощо (Кремень, 2010).

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Особливе місце інноваційна культура посідає в професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, інноваційність якого забезпечує високий рівень інноваційного розвитку як педагогічного, так і учнівського та батьківського колективів.

Підсумовуючи зазначене вище, можемо констатувати, що в сучасному суспільстві вже сформовано досить стійкий запит не тільки на озброєну знаннями, уміннями, навичками, але й на компетентну, креативну особистість керівника закладу загальної середньої освіти з активною громадянською позицією. Тому важливим результатом його підготовки, окрім глибоких теоретичних знань, умінь, навичок, компетентностей, є розвиток лідерських якостей, відповідальність за ухвалені рішення, компетентність у сфері сучасної системи управління й адміністрування, менеджменту якості, цивілізаційної комерціалізації знань і технологій, саморозвитку й самоосвіти, що виявляється в потребі навчатися впродовж усього життя. Відтак, підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в магістратурі перетворюється на процес нарощування та якісного зростання їх інноваційної культури, інтегративних якостей особистості, що є результатом синтезу професійно-теоретичної підготовки, практичного управлінського досвіду та активної соціально-педагогічної позиції.

Актуальними залишаються наукові розвідки з проблем удосконалення освітніх програм магістерської підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у контексті формування готовності до інноваційної діяльності, управління інноваційними процесами, розвитку інноваційної культури.

ЛІТЕРАТУРА

- Власюк, О. (2008). Структура професійної культури сучасного фахівця. *Наукові записки. Серія: Психологія*, 11, 29–34 (Vlasyuk, O. (2008). The structure of the professional culture of the modern specialist. *Proceedings. Series: Psychology*, 11, 29-34).
- Козлов, Д. О. (2020). *Інноваційна культура майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти: теорія та методика розвитку*. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка (Kozlov, D. O. (2020). *Innovative culture of the*

- future head of the general secondary education institution: theory and methodology of development. Sumy: A. S. Makarenko SSPU).
- Козлов, Д. О., Мармаза, О. І. (2018). Тезаурус теорії управління у контексті професійної підготовки майбутнього керівника закладу освіти. *Витоки педагогічної майстерності*, 22, 124–129 (Kozlov, D. O., Marmaza, O. I. (2018). The theory of management theory in the context of professional training of the future head of the educational institution. The origins of pedagogical skills, 22, 124–129).
- Козлова, О. Г., Миленкова, Р. В. (2007). *Інноваційна культура: сутнісні характеристики*. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка (Kozlova, O. G., Milenkova, R. V. (2007). Innovative culture: essential characteristics. Sumy: A. S. Makarenko SSPPU).
- Концепція реформування державної політики в інноваційній сфері*. (2012). (The concept of reforming state policy in the innovation sphere. (2012). Restored with: <https://www.kmu.gov.ua/npas/245605084>)
- Кремень, В. (2010). Феномен інновацій. *Управління освітою*, 11, 3–5 (Kremen, V. (2010). The phenomenon of innovation. Department of Education, 11, 3-5).
- Національна рамка кваліфікацій*. (2011). (National Qualifications Frame. (2011). Restored with: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#text>)
- Рибалко, Л. С. (2012). Акмеологічний підхід. *Наукові підходи до педагогічних досліджень*. / за ред. В. І. Лозової. Харків: Вид-во Віровець А. П. «Апостроф», 264–265 (Rybalko, L. S. (2012). Acmeological approach. Scientific approaches to pedagogical research / Ed. VI Lozova. Kharkiv: Virovets A. P. Apostrophe, 264–265).
- Федотов, О. О. (2010). *Інноваційна діяльність: інституційний аспект* (автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01). Донецьк (Fedotov, O. O. (2010). Innovative activity: institutional aspect (abstract dis. ... Candidate of Economics: 08.00.01). Donetsk).
- Штефан, Л. (2015). Критеріальна база визначення сформованості інноваційної культури фахівців. *Молодь і ринок*, 6 (125), 20–24 (Stefan, L. (2015). The criterion base for determining the formation of innovative culture of specialists. Youth and Market, 6 (125), 20–24).
- Adjei, D. (2013). Innovation leadership management. *International Journal of ICT and Management*, 1 (2), 103–106.
- Mote, D. (2013). *Characteristics of Cultures of Innovation*. Washington. Retrieved from: <http://s3.amazonaws.com/www2.itif.org/panelists+powerpoints/2013-engineering-dan-motes.pdf>
- Jong, J. P. J., Hartog, D. N. D. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41–64.
- Horth, D. M., Vehar, J. (2012). *Becoming a Leader Who Fosters Innovation*. Center for Creative Leadership. Retrieved from: <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2014/03/BecomingLeaderFostersInnovation.pdf>

SUMMARY

Marmaza Oleksandra, Kozlova Olena. Innovative culture of the future manager as a personal and professional phenomenon.

The purpose of the article was to highlight the content of the innovative culture of the head of a general secondary education institution, to justify the importance of the problem of its formation, to determine the features of the development of the innovative

culture of the future head during master's training. Such research methods as analysis, comparison, systematization have been used, thanks to which the essence of innovative culture, its structure and content were revealed; synthesis, generalization - to determine the specifics of the development of the future manager's culture during master's training.

The innovative culture of the head of the institution of general secondary education is considered as a structured, interconnected, mutually conditioned and complementary set of components that ensure a high level of readiness for the perception and implementation of innovations in the process of professional activity. The system of developing the innovative culture of the future head of a general secondary education institution in the process of master's training includes such components as: theoretical and methodological block (purpose, tasks, methodological approaches, principles, factors of the development of the innovative culture of the head, functions and structural components of the innovative culture of the head); constructive and methodical block (content, stages, forms, methods, technologies for the development of the leader's innovative culture); control and assessment block (diagnosis of the level of development of innovative culture, criteria, levels of its development and introduction of necessary corrections in the process of obtaining results) and pedagogical conditions. The training of future managers of general secondary education institutions in the master's degree turns into a process of building up and qualitative growth of their innovative culture, integrative personality qualities, which is the result of a synthesis of professional and theoretical training, practical managerial experience and an active socio-pedagogical position.

The problem of improving educational programs for master's training of future heads of general secondary education institutions in the context of forming readiness for innovative activity, managing innovative processes, and developing an innovative culture requires further scientific research.

Key words: *institution of general secondary education, future manager of the educational institution, innovative culture of the manager, master's training, development of innovative culture of the future manager.*