

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Факультет соціальної та психологічної освіти
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь магістр

на тему:

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Виконала: студентка II курсу 267 групи

Спеціальність 073 Менеджмент

ОПП Управління закладом освіти

Стельмащук Аліна Миколаївна

Керівник: кандидат педагогічних наук,

доцент Ткачук Л. В.

Рецензент: кандидат педагогічних наук,

доцент Терешко І. Г.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	8
1.1. Сутність ключових понять дослідження	8
1.2. Управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти.....	28
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	40
2.1. Аналіз сучасного стану управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти.....	40
2.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти.....	60
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Ціннісні орієнтири кожної історичної епохи визначаються її соціально-економічними, культурними та науковими детермінантами. Головною особливістю сучасної «креатогенної епохи» є те, що креативна особистість є її «породжувальним центром, смисловизначальним ядром, вищим критерієм та метою неперервного суспільного розвитку» [132, с.1].

Креативність – найбільш поцінована у XXI столітті якість, яка є потенційним рушієм побудови гармонійного висококонкурентного суспільства, здатного протистояти будь-яким викликам [8, с.91–102].

Прийнятий Закон України «Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі «Креативна Європа» (2021–2027)» передбачає участь нашої держави у цій Програмі, що сприятиме розвитку більш динамічного і спроможного вітчизняного сектору культури та креативних індустрій, розширенню співпраці між професіоналами, просуванню європейських цінностей та «порядку денного» в українському суспільстві, а також зміцненню культурних зв'язків з країнами Європейського Союзу.

У низці державних нормативно-правових документів (Закони України «Про вищу освіту» (2014 р.), «Про освіту» (2017 р.), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Концепція «Нова українська школа» (2016 р.) та ін. закладено напрями модернізації освітньої галузі України, її освітньо-правові засади, фундаментальні педагогічні стратегії та механізми творчого розвитку умотивованих учителів, які мають свободу творчості, навчаються впродовж життя, вміють імпровізувати та експериментувати, здатні до креативного розв'язання професійних ситуацій і завдань з високою продуктивністю.

В умовах посилення конкуренції одним із найперспективніших шляхів розвитку будь-якої організації, у тому числі й закладу загальної середньої освіти, є реалізація стратегії креативного розвитку. Креативний розвиток – це

результативна ознака креативного потенціалу. Саме тому досягнення високого рівня конкурентоспроможності організації вимагає цілеспрямованого перетворення креативних задатків, здібностей, знань, досвіду працівників у креативний потенціал організації.

Креативність як міждисциплінарний феномен широко досліджується у філософському (В. Грекова, Р. Олексенко, В. Шинкарук та ін.), психологічному (М. Гнатко, С. Литвиненко, О. Лобода, А. Маслоу, В. Моляко, О. Музика, В. Роменець, Е. Торренс (E. Torrance) та ін.), педагогічному (Н. Бондаренко, А. Веремчук, С. Дімітрова-Бурлаєнко, О. Дубасенюк, О. Дунаєва, А. Кондрашова, Л. Петришин, С. Сисоєва та ін.) дискурсах.

Зміст, структуру, ознаки педагогічної креативності у своїх розвідках вивчали вчені: В. Антонішина, О. Дунаєва, В. Іванова, А. Кондрашова, Т. Кравченко, О. Куцевол, В. Павленко, О. Хамм, М. Шкабаріна та ін.

Проблематиці управління креативним потенціалом персоналу присвячено чимало праць вітчизняних (О. Бондаренко, Ю. Буренніков, А. Войтушенко, А. Загорій, Д. Зінкевич, С. Кіршо, Н. Кондратенко, О. Кузьмін, С. Князь, І. Литвин, О. Пащенко, О. Продіус, О. Процак, О. Просович, Н. Савіцька, Т. Сич, І. Танасюк, Д. Ткачук, Л. Хоменко та ін.) і зарубіжних (Amabile, E. Torrance та ін.) авторів.

Здійснений огляд та аналіз наукових праць дає змогу стверджувати, що більшість із них присвячені дослідженню креативності з точки зору психології, і, незважаючи на різнобічність наукових пошуків у контексті аналізу феномену креативності, проблема управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти не була предметом спеціального дослідження. Управлінський аспект креативності на сьогодні досліджений фрагментарно, досі немає системних уявлень щодо управління формуванням, розвитком і використанням креативного потенціалу організації. Як наслідок, керівники закладів загальної середньої освіти не володіють методичним інструментарієм щодо планування, організування та реалізації

інших функцій управління креативним потенціалом, що спричиняє проблематичність досягнення позитивних ефектів від застосування методів впливу на його носіїв. Все вище сказане і зумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи: **«Управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти».**

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти

Завдання дослідження:

1. На підставі аналізу сучасного стану проблеми в науковій літературі окреслити базові поняття дослідження.

2. З'ясувати сутність управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти.

3. Визначити стан управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти.

4. Науково обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження: управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: шляхи удосконалення управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти.

Методи дослідження: *теоретичні:* аналіз та узагальнення наукової літератури; *емпіричні:* спостереження, анкетування, тестування, констатувальний експеримент.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на базі Комунального закладу «Качанівський ліцей Війтівецької сільської ради Хмельницького району Вінницької області». У дослідженні брали участь 25 педагогів закладу загальної середньої освіти.

Теоретичне значення одержаних результатів. З'ясовано сутність

понять «креативність», «креативний потенціал», «управління», «управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти», теоретично обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти. Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані в практичній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників; у системі підвищення кваліфікації; у процесі професійної підготовки управлінців у закладах вищої освіти; у діяльності працівників відділів (управлінь) освіти районних державних адміністрацій, міськвиконкомів та об'єднаних територіальних громад.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснювалася шляхом участі у Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції з міжнародною участю «Гуманна педагогіка у контексті євроінтеграції: ідеї Януша Корчака про абсолютну самоцінність дитини: до 145-річчя від дня народження польського лікаря, педагога, письменника, публіциста, громадського діяча» (Умань, 19 травня 2023 р.), Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія, історія, практика» (Умань, 24 листопада 2023 р.), виступів на засіданні кафедри педагогіки та освітнього менеджменту УДПУ імені Павла Тичини.

Публікації. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи висвітлено у публікаціях:

Стельмашук А., Ткачук Л. Поняття креативного потенціалу у сфері управління закладами загальної середньої освіти. *Збірник наукових праць магістрантів факультету соціальної та психологічної освіти* / голов. ред. Кравченко О. О. Умань: Візаві, 2023. С.177–188.

Стельмашук А. До питання оцінки ефективності управління

креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти. *Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія, історія, практика: матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Умань, 23 листопада 2023 р.)* / гол. ред. Бойченко В. В. Умань: ВПЦ «Візаві», 2023. С.187–192.

Стельмащук А. Випередив епоху, в яку жив. *Гуманна педагогіка у контексті євроінтеграції: ідеї Януша Корчака про абсолютну самоцінність дитини: до 145-річчя від дня народження польського лікаря, педагога, письменника, публіциста, громадського діяча: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. з міжнар. участю (м. Умань, 19 травня 2023 р.)*. Умань: ЦП «Компринт», 2023. С. 152–155.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (140 найменувань) і 6 додатків, поданих на 14 сторінках. Повний обсяг роботи – 109 сторінок. Основний зміст роботи викладено на 79 сторінках. Робота містить 2 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність ключових понять дослідження

Основною домінантною ознакою сучасності виступає становлення інноваційної особистості, здатної до творення інновацій в усіх сферах своєї життєдіяльності. Ці процеси залежать не лише від знань, спрямованості особистості, ціннісної сфери, а й, значною мірою, «від здатності особистості до творчості й креативності» [72, с.33]. Про це філософія людиноцентризму в освітній діяльності зазначає: потрібний «розвиток творчих потенцій людини, які ґрунтуються на розумі, знанні, мудрості, «душевному відчужанні», «пізнанні серцем». На всьому тому, що перетворює людину в особистість» [52, с. 378].

Креативні особистості створюють підґрунтя для науково-технічного прогресу суспільства, оскільки саме оригінальні, інноваційні ідеї та винаходи забезпечують прогрес країни, визначають її інтелектуальний потенціал. Нині розвиток креативних здібностей набув статусу соціальної проблеми. Так, Р. Флорида (R. Florida) у праці «Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє», зазначає, що ««креативний клас» (креативні особистості) мають займати панівну роль у суспільстві й працювати у сфері науки та техніки, дизайну, освіти, мистецтва, розваг. Основними цінностями креативного класу мають бути індивідуальність, меритократія, відкритість і різноманітність» [цит. за 132, с. 23]. Такий підхід до розуміння соціальної значущості креативності дозволяє стверджувати, що для працівника сфери освіти ця якість є актуальною, оскільки ці особистості провадять науково-педагогічну діяльність, виховують молоде покоління.

Теорія креативістики почала зароджуватись приблизно з середини ХХ століття і лише нещодавно знайшла свій розвиток у ґрунтовному прикладному застосуванні.

Термін «креативність» походить від латинського слова «creatio» (створення). Цим терміном позначають процес і продукт творення чогось нового; його суб'єкт та обставини, в яких творчий процес відбувається; чинники, які його обумовлюють. Цілком погоджуємось із О. Дубасенюк, що це «творчий потенціал, який проявляється в інноваційних перетвореннях, як то: у мисленні, почуттях, спілкуванні, пізнанні, діяльності. Під поняттям «креатив» розуміється творча людина, схильна до нестандартних способів розв'язання завдань, здатна до оригінальних і нестереотипних дій, відкриттю нового, створення унікальних продуктів» [25, с. 23].

А. Терещук, досліджуючи креативність як невід'ємний компонент інтелектуального розвитку особистості, зазначає, що раніше в науковій літературі активно послуговувалися поняттям «творчі здібності», однак пізніше воно було потіснене запозиченим з англійської «креативність» [115]. Цей термін у педагогіці та психології набув поширення в 60-і роки ХХ століття.

Незважаючи на те, що дослідження креативності широко здійснюються у філософському, психологічному, соціальному, педагогічному аспектах, нині не існує єдиного підходу або концепції щодо трактування змісту, структури, ознак і механізмів розвитку цього феномену. За підрахунками С. Сисоевої, тільки в зарубіжній психології існує близько сотні його визначень [104].

Розглянемо підходи до визначення поняття «креативність» з різних позицій.

У філософському дискурсі креативність найчастіше розглядають у зв'язку з творчістю, яку визначають як «процес людської діяльності, що створює якісно нові матеріальні й духовні цінності і є основою для реалізації особистості, механізмом еволюції» [122; 123].

Творчі здібності здатні виявлятися у мисленні індивідів, в їх трудовій діяльності, у створених ними творах мистецтва тощо. У працях науковців (І. Кучерявий, О. Клепіков, В. Моляко, О. Музика, Т. Роменець та ін.)

творчість тлумачиться як психологічний процес створення нових цінностей; діяльність, результатом якої є створення нових матеріальних і духовних цінностей.

Креативність здебільшого розуміють як творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і що входять до структури обдарованості в якості незалежного фактора. Вона є основною рисою творчої особистості та знаходиться в постійному протиріччі «з усталеним, загальновизнаним, як дуалізм інтелекту та інтуїції, свідомого і несвідомого, загальноприйнятого і нетрадиційного, складного і простого» [132, с.24–25]. Отже, креативність у широкому сенсі є здатністю людини творити і створювати якісно нові цінності.

Доєднуємось до думки науковців, які доводять, що існує наявна різниця між змістом понять «творчість» і «креативність»: творчість водночас є процесом і результатом, тоді як креативність – її активною основою.

Проаналізувавши поняття креативності та творчості, В. Грекова [18, с. 181–182] зазначає, що ці поняття пов'язані синкретичним зв'язком. Креативну особистість автор визначає як людину, яка володіє високим рівнем знань, має потяг до нового, оригінального, а творчу особистість як особистість, що реалізує свою креативність в різноманітних досягненнях та дослідженнях, включаючи й інноваційні.

Нині креативність широко вивчають у соціології. Р. Олексенко зазначає, що «у сучасному соціокультурному середовищі відбувається перехід від «homo economicus» (класичної моделі поведінки людини – раціональна поведінка, спрямована на прагнення отримати результат за мінімальних витрат) до «homo creativus» (моделі творчої людини). Саме такі особистості творчо змінюють світ, утілюють в життя різноманітні ідеї, концепції та інші продукти своєї уяви» [77, с. 112–113]. Нині відбувається переорієнтація соціальних цінностей суспільства на розвиток креативності, що полягає у вихованні розумних, раціонально дієвих людей, здатних до самовдосконалення, схильних до розумних ризиків, створення та

удосконалення матеріальних чи духовних цінностей. Такий перехід зумовлений глобалізаційними та гуманізаційними процесами. Сучасне суспільство зорієнтоване не на споживання природних ресурсів, репродукцію знань, а на прогрес, інновації та трансформації, що переорієнтують статус людини у світі.

Феномен креативності широко вивчається у психологічній теорії. Свідченням цьому є значна кількість праць, яка постійно зростає. І це зрозуміло, оскільки дослідження креативності спочатку проводились у цій галузі. Наразі «виокремлюють когнітивний, психометричний, містичний, мотиваційний, соціально-особистісний та інші підходи, на підставі яких розроблено концепції креативності» [132, с. 24].

Креативність з позицій психології – це «рівень творчої обдарованості, здатності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особистості» [32, с.133]. О. Дубасенюк відзначає, що психологи розуміють креативність як «здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації» [25, с.23]. В Енциклопедії освіти (гол. ред. В. Кремень) наголошується, що «креативного індивіда зазвичай відрізняє підвищена чутливість до всього складного, незвичайного, відкритість до нового досвіду, вміння вбачати проблеми в тому, що іншим здається тривіальним і зрозумілим, самостійність поглядів та оцінок, невіддільність стереотипам, відкритість до нових ідей, а також здатність дивувати і захоплюватись» [30, с. 432].

На переконання А. Маслоу, креативність — це творча спрямованість, генетично властива усім, але більшістю вона втрачається під впливом навколишнього середовища. Вчений зазначає, що «креативність включає в себе: відкрите відображення своїх почуттів, самоактуалізацію особистості» [69]. Науковець наголошує на потребі нового типу людини – креативної особистості. Творчий потенціал, за А. Маслоу, це система певних якостей (вольових, інтелектуальних, мотиваційних, емоційних), що дають змогу творити, діяти нетривіально й оригінально.

Д. Перкінс запропонував модель параметрів і характеристик креативності, яку назвав моделлю шестикінецьних сніжинок (Six-trait Snowflake Model of Creativity). Основними елементами креативності цей психолог вважає:

– «наявність сильного внутрішнього спонукання, обов'язку перед власними принципами: творець схильний до ускладнення, реорганізації, асиметрії; він одержує насолоду, кидаючи виклик хаосу і пробиваючись до розв'язку і синтезу;

– здатність виходити за межі при вирішенні проблем: так, наприклад, учені вважають «гарними» лише питання, які дають цікаві, несподівані відповіді, що дозволяє поглянути на проблему з іншого боку, отримати креативне рішення чи зробити відкриття;

– ментальну мобільність, що дає творчим особистостям можливість знаходити нові перспективи при вирішенні традиційних чи нестандартних проблем: такі особистості схильні думати і міркувати «всупереч»; міркуючи метафорично і за аналогією, вони зрештою приходять до припущень, що призводять до рішення;

– готовність ризикувати і помилятися: творчі особистості здатні навчатися на власних помилках; «працюючи» на грані можливостей, там, де великий ризик помилки, креативно обдаровані люди з більшою ймовірністю видають нові креативні результати;

– прийняття сторонніх точок зору: креативні особистості схильні не тільки критично розглядати і аналізувати власні ідеї чи пропозиції, але також адекватно сприймають чужу думку чи критику, вони об'єктивні, що означає вихід за межі свого «Я», пошук і облік порад компетентних колег, перевірку своїх ідей;

– внутрішню мотивацію: творці заглиблюються у процес діяльності за власним бажанням, не заради зовнішніх матеріальних стимулів, їхню роботу каталізує насолода, задоволення і користь від роботи» [53, с.11–12].

Дж. Гілфорд і П. Торренс [140] розглядають креативність як здатність до творчого (дивергентного) мислення, Ф. Баррон [137] визначає креативність як внутрішній процес, який спонтанно продовжується в дії. С. Меднік підкреслює, що в основі креативності лежить здатність виходити за рамки стереотипних асоціацій, працювати з широким семантичним полем.

Ф. Баррон [Barron F] і Д. Харрінгтон [Harrington D.] узагальнили відомості про креативність таким чином:

1. «Креативність – це здатність адаптивно реагувати на потребу нових підходів і продуктів. Ця здатність дозволяє також усвідомлювати нове в бутті, хоча сам процес може мати як свідомий, так і несвідомий характер; здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації.

2. Створення нового творчого продукту багато в чому залежить від особистості творця і сили його внутрішньої мотивації.

3. Особливостями творчого процесу, продукту та особистості є їхня оригінальність, валідність, адекватність завдання і придатність – естетична, екологічна, оптимальність форми, правильність та оригінальність на даний момент.

4. Креативні продукти можуть бути дуже різноманітні за природою: нове вирішення проблеми в математиці, відкриття хімічного процесу, створення музики, картини чи поеми, нової філософської чи релігійної системи, нововведення у правознавстві, свіже вирішення соціальних проблем тощо» [Цит. за 53, с.11].

Креативність з позиції економіки та управління – це здатність створювати і знаходити нові ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, успішно вирішувати завдання, які постають перед організацією, нестандартним чином. Креативність передбачає бачення проблем під іншим кутом зору, наслідком чого є розробка оригінальних способів їх вирішення.

О. Пащенко визначає креативність як «здатність знайти та визначити проблему; генерувати значну кількість ідей; продукувати не схожі між собою

проблеми (тобто мати гнучкість мислення); знаходити оригінальні відповіді, нестандартні рішення; удосконалювати об'єкт, додаючи окремі деталі; бачити в об'єкті нові ознаки, можливості для його нового використання (тобто аналізувати та синтезувати елементи проблеми)» [85, с.408].

В Енциклопедії освіти подано таке визначення креативності – «творчий дух, творчий потенціал індивіда, його творчі здібності, що виявляються не тільки в оригінальних продуктах діяльності, а й у мисленні, почуттях і спілкуванні з іншими людьми» (30, с. 432).

У «Словнику українського педагога» креативність визначається як здатність до творчого мислення, здатність породжувати нові ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації [20].

О. Дунаєва розглядає креативність як «здатність особистості сприйняти проблему та, використовуючи найоптимальніші для цього можливості, створити новий, оригінальний продукт соціальної важливості» [26, с.6].

Грунтуючись на дослідженнях психологів Дж. Гілфорда, Е. Торранса, А. Маслоу, В. Роменця та ін., О. Куцевол визначає креативність як «динамічну інтегративну сукупність якостей особистості, що визначає її готовність до творчості у будь-яких сферах людської діяльності; як творчі здібності людини, котрі можуть виявлятися в мисленні, почуттях і діях; як здатність породжувати різноманітні оригінальні ідеї. Креативність є необхідною умовою самореалізації особистості» [60, с.14].

Л. Петришин розглядає креативність як «несподіваний продуктивний акт, що виникає спонтанно в певному середовищі соціальної взаємодії, здатність, яка виявляється при дефіциті знань, подоланні стереотипів і пошуку нових структурних зв'язків, у пошуково-перетворювальній активності та глибокому усвідомленні творчого досвіду» [87, с. 306].

Зазначимо, що нині серед наукових підходів виділився як самостійний – креативний підхід до дослідження особливостей педагогічної діяльності. На думку Л. Кондрашової, «під креативним підходом розуміється методологічна спрямованість навчального процесу на розвиток потреби до

новизни, нестандартне розв'язання навчальних задач у студентів, що дозволяє шляхом активізації креативних здібностей забезпечувати стимулювання як засвоєння навчальної інформації, так і її відтворення. Визначений підхід забезпечує гармонізацію педагогічного впливу й активних дій студентів у навчанні, способів вирішення пізнавальних задач, креативних здібностей студентів і разом з тим набуття досвіду» [45, с. 103].

Креативна спрямованість освітнього процесу сприяє розвитку орієнтації особистості в системі професійних та моральних цінностей, вихованню у здобувачів освіти самостійності, активності та ініціативи. Ми повністю підтримуємо позицію Л. Кондрашової, яка вважає, що креативний підхід до організації освітнього процесу переорієнтує його з предметно-змістового аспекту на особистість здобувача освіти і проявляється: у формуванні навчальних цілей у вигляді мислительних задач; ціннісно-сміслової інтерпретації навчальної діяльності; у нестандартних способах і діях по задоволенню потреби у новизні і творчості; у створенні авторських програм, проектів, конкурсних творчих робіт» [45, с. 104].

Таким чином, здійснений аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що за своєю сутністю креативність – це внутрішній ресурс людини, який може проявлятися як в особистісній (побутовій) сфері людини, так і в професійній діяльності людини. Вияв креативності є рушійною силою прогресу в цілому для суспільства та саморозвитку людина в особистісному плані.

Проблема структури креативності є досить дискусійною у психолого-педагогічних дослідженнях, оскільки є унікальним поєднанням мотиваційних, емоційних, інтелектуальних, комунікативних, екзистенційних, креативних явищ та компетентності.

Приєднуємось до думки В. Антонішиної [1, с. 97–106], яка виокремила у структурі креативності особистості такі складові: когнітивну, емоційно-ціннісну, практично-діяльнісну. Когнітивна складова включає знання способів вирішення завдань, знання алгоритму вирішення проблеми,

розуміння сутності проблеми, бачення нового в звичайному, аналіз та синтез; емоційно-ціннісна – містить інтелектуальні й креативні здібності, творчий потенціал, інтерес до невідомого, відстоювання своєї думки; практично-діяльнісна визначається вмінням давати кілька правильних відповідей на одне запитання, приймати думку іншого, відстоювати свою думку, комбінувати, моделювати, удосконалювати, створювати нові об'єкти.

Натомість професор Гарвардського університету Тереза Ембейл (Т. Amabile) [135] пропонує структуру креативності, яка ґрунтується на взаємодії таких трьох складових: 1) навички, пов'язані із певною галуззю знань (domain-related skills) – знання у певній галузі, технічні навички й талант у спеціальній галузі; 2) креативні навички (creativity-related skills) – робочий стиль мислення, евристики для генерування нових ідей та особистісні риси; 3) мотивації – бажання зробити якусь справу заради неї самої чи зацікавлення діяльністю певної людини у певний час. На думку вченої, вміння креативного мислення часто є функцією особистості і стилю роботи [136, с. 78]. Менеджер може впливати на ці компоненти через практики робочого місця і умови.

Дослідник І. Гриненко у своєму дослідженні визначив структуру креативності майбутнього вчителя. Вона є динамічною взаємодією п'ятих складових: мотиваційної, емоційно-ціннісної, когнітивної, конативної, результативної [19, с. 51].

Узагальнивши погляди вчених [1; 2–3; 19, 94] щодо структури креативності, представляємо її як сукупність таких складників: мотиваційного – який характеризується мотивацією особистості до креативних дій, позитивним емоційним налаштуванням, спрямованістю на результат, втілення ідеї; когнітивного – необхідний обсяг знань для виконання креативних дій, мисленнєві операції; діяльнісного – включає комунікативні, організаторські, дослідницькі та інші навички і вміння та особистісного – креативні здібності людини: розвинена уява, фантазія, винахідливість, цілеспрямованість та ін.

Серед актуальних питань, пов'язаних з проблемою креативності, залишається характеристика креативної особистості. На думку Т. Кравченко, «креативність – це здатність особистості сприйняти проблему та, використовуючи найоптимальніші для цього можливості, створити новий, оригінальний продукт соціальної важливості» [50, с.31].

У свою чергу Л. Петришин визначає креативність як особистісну властивість, яка «містить комплекс індивідуальних і професійних якостей людини, що виявляються у творчому мисленні, здібностях, уміннях, навичках, знаннях та окремих видах практичної креативної діяльності» [86, с.15].

Найбільш повним із наведених вище, вважаємо визначення М. Шкабаріної, яка розглядає креативність як «інтегральну якість особистості, що включає в себе комплекс взаємопов'язаних моральних, вольових, інтелектуальних та емоційних якостей, які в залежності від зовнішніх (середовище) та внутрішніх факторів (мотивація) та ступеня їх прояву визначають здатність людини до творчості, створення креативних продуктів діяльності, вираження власної індивідуальності, вирішення наявних суперечностей та проблем» [132, с.40-41].

Погляди науковців стосовно визначення поняття «педагогічна креативність» різняться. Так, зокрема, О. Антонова [3] основними параметрами, що характеризують педагогічну креативність, вважає здатність до здійснення творчого підходу у педагогічній діяльності, здатність постійно розвивати творчий педагогічний досвід, компетентність; здатність формувати та реалізувати творчу стратегію педагогічної діяльності. У її баченні педагогічна креативність – це «готовність до педагогічної творчості, здатність до творчого пошуку, здатність бачити, ставити й оригінально розв'язувати педагогічні проблеми, швидко орієнтуватися в нових педагогічних ситуаціях, передбачати результати» [3, с. 16].

О. Дунаєва тлумачить педагогічну креативність як динамічну якість учителя, «яка зумовлює інноваційний активно-пошуковий процес організації

педагогічної діяльності з метою формування креативності учнів» [26, с. 7].

Нам імпонує думка С. Сисоєвої, яка виділяє такі ознаки педагогічної креативності: «високий рівень соціальної та моральної свідомості; пошуково-перетворювальний стиль мислення; розвинені інтелектуально-логічні здібності (уміння аналізувати, обґрунтовувати, пояснювати, виділяти головне тощо); проблемне бачення; творча фантазія, розвинена уява; специфічні особистісні якості (любов до дітей; безкорисливість; сміливість, готовність до розумного ризику у професійній діяльності; цілеспрямованість; допитливість; самостійність; наполегливість; ентузіазм); специфічні мотиви (необхідність реалізувати своє «Я», бажання бути визнаним; творчий інтерес; захопленість творчим процесом, своєю працею, прагнення досягти найбільшої результативності у конкретних умовах педагогічної праці); комунікативні можливості; здатність до самоврядування; високий рівень загальної культури» [104, с. 98–99].

Неодноразово висловлював думку про те, що лише творчий вчитель здатний запалити в учнях спрагу пізнання видатний педагог, директор Павлівської школи – В. Сухомлинський [111–112].

М. Шкабаріна, розглядаючи основні тенденції до тлумачення педагогічної креативності, пропонує це педагогічне явище розглядати як:

– *«інтегральну характеристику особистості, що вбирає в себе цілі системи взаємопов'язаних здібностей-елементів (уява, асоціативність, фантазія, мрійливість) та включає гнучкість інтелекту, розвинену творчу уяву і інтуїцію, здатність до подолання шаблонів і стереотипів, прагнення до пошуку нового, розвинену емоційно-чуттєву сферу, вміння працювати в нестандартних ситуаціях, шукати і знаходити відповіді на проблемну ситуацію і багато іншого; яка визначає її здатність до творчості, прийняття нового, нестандартного творчого мислення, генерування великого числа оригінальних і корисних ідей; що є умовою і передумовою ефективною педагогічної діяльності, показником компетентності педагога і метою професійного самовдосконалення;*

– *професійну якість особистості*, яка проявляється в цілеспрямованій креативній діяльності вчителя, здатного ставити і бачити нестандартні педагогічні завдання і оригінально їх вирішувати;

– *здатність до реалізації власної індивідуальності*, здатність зробити своє існування творчим, тобто таким, коли людина як особистість і як професіонал здатний пред'явити щось унікальне, неповторне за допомогою соціально вироблених засобів і в соціально прийнятних формах, з одного боку, а з іншого – в таких, які задовольняють саму особистість;

– *певну психічну і соціальну готовність особистості*, що дозволяє змінити ситуацію так, що педагог і студент можуть ефективно взаємодіяти в спільній діяльності, досягти взаєморозуміння, зменшити непорозуміння, ліквідувати конфлікти» [133, с.202–203].

Поділяємо думку вченої, що «педагогічна креативність проявляється в здатності бачити, ставити і оригінально вирішувати педагогічні проблеми, в умінні прогнозувати освітній процес, швидко і правильно орієнтуватися в екстремальній педагогічній ситуації, передбачити педагогічний результат. Якщо викладачеві притаманна педагогічна креативність, то традиційний урок, який характеризується перевіреною регламентацією, дисципліною, старанністю учнів, що підкоряються вчителю, точними рамками навчального матеріалу, вкоріненими традиціями і стереотипами, перестає бути таким і перетворюється в спільну діяльність, стає актом співтворчості вчителя і учнів» [133, с. 203].

Проаналізувавши праці науковців [3; 12; 19; 26; 59; 111–112; 133] ми дійшли до висновку, що педагогічна креативність вчителя визначається специфікою його трудової діяльності (предмета, який викладає вчитель; віковими особливостями вихованців; потенціалом інноваційних технологій та ін.).

Кожному педагогові необхідно розвивати креативність, яка є основним показником його професійної компетентності. Будь-яка діяльність вважається творчою, якщо її продукт характеризується новизною, яка може

мати об'єктивний чи суб'єктивний, характер. У педагогіці таким продуктом можуть бути нові технології, форми, методи навчання та виховання, зростання педагогічної майстерності вчителя.

Педагог має чітко і правильно відтворювати необхідну інформацію, а також вміти генерувати нові, оригінальні ідеї, знаходити нетрадиційні способи розв'язання проблемних педагогічних ситуацій і задач, тобто володіти креативністю мислення. Приєднуємось до думки А. Курчатової, що креативне мислення необхідно розглядати як необхідну професійну якість, що пов'язана зі специфікою професійно-педагогічної діяльності. «Креативне мислення є психологічно складним процесом, в який входять сприйняття матеріалу, його осмислення, запам'ятовування, аналіз і синтез. Опанування ним дає змогу вільно користуватися отриманими знаннями, вміннями в різних ситуаціях, по-різному ними оперувати, висуваючи оригінальні нестандартні рішення. Для визначення майбутніх творчих досягнень у професійно-педагогічній діяльності педагога визначальними є показники швидкості, гнучкості, глибини, оригінальності та завершеності креативного мислення» [59, с.176–177].

К. Білецька, посилаючись на класифікацією, дану А. Роу, характеризує чотири типи креативного мислення, а саме інтуїтивний, новаторський, образний і надихаючий:

– «інтуїтивний тип мислення оперує попереднім досвідом під час прийняття рішень і зосереджений на результатах. З іншого боку, такі керівники зазвичай дбають про своїх працівників та всю організацію загалом. У ставленні до конкурентів вони завжди бувають жорсткі, але чесні. Вірять, що люди є ключем до успіху в бізнесі й роблять усе можливе для досягнення успіху фірми. Основне кредо – креативність і віра в людей, що кожна особистість має величезний творчий потенціал, який потрібно розкрити та залучити (мотивувати) у творчу діяльність.

– новаторський тип мислення зазвичай сконцентрований на проблемах і фактах, на проведенні точних експериментів, на повному зануренні в роботу. Цей стиль типовий для вчених, інженерів, винахідників.

– образний тип мислення притаманний людям творчим, які володіють високими почуттями, лідерам за характером.

– надихаючий тип мислення властивий людям, які втілюють у життя соціальні зміни й цілком присвячують себе справі» [6, с.61–62].

Узагальнюючи все вище сказане, виділяємо такі основні ознаки педагогічної креативності:

- розвинений комплекс індивідуальних якостей (комунікативних, інтелектуальних, вольових, емоційних, моральних та ін.);
- здатність бачити та оригінально вирішувати педагогічні проблеми (комунікативні, організаційні, методичні);
- педагогічна спрямованість мислення;
- бажання реалізувати власну індивідуальність;
- здатність долати стереотипи, неприйняття «шаблонного» мислення;
- бажання створювати нове, втілювати нові ідеї;
- володіння та бажання удосконалювати інноваційні методи, прийоми навчання.

У контексті нашого дослідження необхідно розглянути тлумачення понять *«потенціал»* і *«креативний потенціал»*.

Поняття *«потенціал»* (від лат. – *potentia*) означає запаси, джерела, засоби, що є в наявності й можуть бути мобілізовані й реалізовані для досягнення мети, здійснення плану, також можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області, як то: кваліфікаційний потенціал (знання, уміння, навички), психофізіологічний потенціал (працездатність), освітній потенціал (креативні здібності), комунікативний (здібність до співпраці, взаємодії), ідейно-світоглядний, етичний потенціал (ціннісно-мотиваційна сфера).

Це поняття досить широко використовується в характеристиці діяльності особистості. У довідникових джерелах воно тлумачиться як сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері [102, с. 156],

«ресурс, заряд, запас, (внутрішні, життєві) резерви, можливості» [108, с. 402]; «сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов» [11, с.902].

У філософському розумінні поняття «потенціал» найчастіше пов'язують з усвідомленням діяльнісного витоку буття індивіда, під яким розуміється сила, здібність, потенційні можливості, душевна енергія [122, с. 514]. Потенціал фіксує «суперечність, джерело саморозвитку певного явища, що реалізує себе ззовні, тобто через процес актуалізації» [123, с. 597].

Потенціал людини, тобто те, що вона може зробити, є, безумовно, значно більшим, ніж звичайно реалізоване. Педагоги розглядають потенційну сферу як «внутрішню, нереалізовану сутність особистості, яка за відповідних умов (сприятливих для подолання внутрішніх суперечностей) стає дійсністю» [81, с. 20].

В «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» потенціал розглядається як «наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось» [29, с. 467], а «Економічна енциклопедія» визначає потенціал як наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальну структуру та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети [28, с. 13].

Багатоаспектність проблеми визначення креативного потенціалу потребує детального розгляду позицій сучасних учених щодо цього питання. Вивчення наукових праць [74; 78; 89; 94; 131] показало, що категорія «потенціал» має різні тлумачення в обґрунтуванні вітчизняними та зарубіжними вченими. О. Олексюк, розглядаючи поняття «потенціал», стверджує, що його основний зміст полягає в «інтегральному відображенні поточних і майбутніх можливостей організації трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу здібностей у притаманні специфіці організації блага і, таким чином, максимально задовольняти

корпоративні та суспільні інтереси» [78, с. 123]. Разом з тим він пропонує розуміти під потенціалом організації «максимально можливу сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи організації у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень» [78, с. 125]. Вчений зауважує, що реалізація потенційних можливостей організації зумовлює рівень її конкурентоспроможності. Причиною цього є складна природа потенціалу організації. З одного боку, потенціал організації є незалежною величиною, певним індикатором, зміни якого фіксують відповідні перетворення в організації. З іншого боку, потенціал вимірюється сукупністю показників, які відбивають його сутність та функціональну приналежність.

Л. Прокопишин, розглядаючи сутність потенціалу організації, характеризує його як потенційний рівень розвитку та спроможність організації мобілізувати ресурси (технічні, науково-технічні, інформаційні, фінансові, інноваційні, маркетингові), навички і можливості управлінського персоналу для досягнення поставлених цілей в процесі оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем [94, с. 151]. Погоджуємось з О. Мосіним, який зазначає, що у визначенні, наведеному автором, не перераховані усі ресурси, які беруть участь у виробничому процесі, а «навички» та «можливості управлінського персоналу» відносяться до трудових ресурсів [74, с.31].

А. Шевченко переконує, що потенціал є оціночним показником, який показує ступінь розвитку суб'єкта господарювання, індикатором його адаптаційної здатності забезпечувати довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) [131, с. 8–9]. Вважаємо справедливою думку О. Мосіна, що «дане визначення є дещо обмеженим, оскільки говориться про оцінку використання лише наявних ресурсів. Таке трактування звужує потенціал до існуючих можливостей і не дозволяє

виявляти приховані резерви та альтернативні шляхи експлуатації ресурсів» [74., с.30].

Важливість раціональної оцінки, формування та управління потенціалом закладу загальної середньої освіти підкреслюється багатьма обставинами. По-перше, «потенціал демонструє сутність процесів, які відбуваються у ньому, в їх ретроспективі, а також екстраполює тенденції розвитку цих процесів» [81, с. 29]. По-друге, «потенціал має значення як для менеджменту закладу, так і для представників зовнішнього середовища» [131, с. 6]. Оскільки ЗЗСО є суб'єктом системи освіти держави, можна припустити, що потенціал окремого закладу впливає на потенціал галузі, регіону та країни.

Як зазначає Дімітрова-Бурлаєнко, «в енциклопедичному значенні креативний (творчий) потенціал (creativity) – це винахідливість у науці та мистецтві, вміння бачити нове у звичних речах, наявність вільної гри уяви, рідкісна якість, притаманна не лише талановитим особистостям, а й звичайним людям, яка реалізується при сприяттві освіти в поєднанні з натхненням і наполегливою працею» [24, с.].

У результаті аналізу наукової літератури з'ясовано, що «креативний потенціал є можливістю його носіїв творчо розвиватись, висувати нові ідеї щодо уникнення або вирішення проблем, а також властивістю перетворювати ідеї в інноваційні технології із врахуванням зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовищ організації» [101, с.7]. Т. Глотова, К. Гуськова розуміють під цим поняттям потенційну креативність, яка ще повністю не виявлена та не актуалізована, і зазначають, що «креативний потенціал базується на вроджених задатках і здібностях, безпосередньо залежить від особливостей творчого мислення людини» [97, с. 23].

Креативний потенціал – здатність працівника до самостійного творчого розвитку, генерування нових ідей щодо вирішення певних професійних проблем, властивість перетворення ідей у інноваційні продукти із врахуванням мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища [75].

За теорією інтелектуального порогу Е. Торренса, якщо IQ нижче 115–120, то інтелект і креативність утворюють єдиний фактор, а при IQ, вищому за 120 – творча здатність стає незалежною величиною. Отже, немає креативних осіб із низьким інтелектом, але є інтелектуали з низькою креативністю [140].

Таким чином, можна стверджувати, що загальним у характеристиці поняття креативного потенціалу дослідниками визначені такі складові: оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми); продуктивність (здатність породжувати велику кількість ідей); гнучкість (здатність до продукування різноманітних ідей та думок); компетенція; мотивація [14, с. 15].

На відміну від інших видів потенціалів (матеріально-технічний потенціал, технологічний, комунікаційний тощо) організації, носіями креативного потенціалу є винятково суб'єкти управління. Саме вони здатні проявляти творчість, саморозвиватись, удосконалюватись, генерувати ідеї, аналізувати їх тощо.

Увесь креативний потенціал закладу освіти можна поділити на три складові: креативний потенціал викладацького складу, креативний потенціал здобувачів освіти та креативний потенціал безпосередньо закладу.

Важливо також відмітити те, що сумарний креативний потенціал ЗЗСО не дорівнює, а перевершує суму потенціалів його окремих носіїв (педагогічних працівників). У зв'язку зі змістом основної діяльності ЗЗСО ефект синергії діє насамперед серед тих ресурсів, які створюються за участю інтелектуальної праці на базі накопичених і знову набутих знань: інформаційних, технологічних і організаційних. При цьому «організаційні ресурси в прояві активних здібностей співробітників розглядаються фахівцями як найважливіші ресурси господарюючого суб'єкта в умовах ринку» [31, с.168].

Складовими креативного потенціалу є можливості суб'єктів управління: генерувати ідеї і формувати гіпотези, аналізувати інформацію і

формулювати адекватні висновки, моделювати інноваційні продукти і технології [102, с.144]. Реалізація цих можливостей вимагає дотримання низки принципів, а саме:

- регулярного підвищення рівня кваліфікації працівників; впровадження ієрархізованої системи генерування і аналізування креативних ідей;
- відслідковування змін потреб суб'єктів креативної діяльності і своєчасного застосування адекватних методів впливу на них;
- досягнення очікуваних результатів у визначені терміни.

Дотримання цих принципів керівниками закладів освіти під час формування і використання креативного потенціалу сприяє прискоренню креативного розвитку організації, досягненню приросту креативного потенціалу, раціоналізації зусиль менеджерів освіти у вирішенні проблем закладу нетрадиційними методами [102, с.144]

Умови функціонування закладів загальної середньої освіти вимагають безперервного удосконалення їхньої діяльності. Конкурентні переваги швидко перестають бути перевагами. Постійні зміни зовнішнього середовища змушують ЗЗСО приділяти значну увагу персоналу, який володіє необхідними знаннями і компетенціями та забезпечує стратегічний успіх закладу. Особливу цінність для ЗЗСО, як і для будь-якої організації, становлять так звані інноваційні працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань.

Життя в динамічному, безперервно мінливому світі ставить сучасну людину не тільки перед необхідністю адаптуватися до нових умов життя, але й активно, творчо пізнавати навколишню дійсність, впевнено діяти в непередбачуваних ситуаціях. Щоб долати труднощі, знаходити інноваційні шляхи вирішення проблем, людина повинна активізувати свій творчий потенціал, свою креативність.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності випускників

закладу загальної середньої освіти вимагає активізування ним інноваційної діяльності. Отже, необхідно створювати такі умови діяльності, щоб інновації зароджувались у внутрішньому середовищі. Це стає можливим завдяки цілеспрямованому перетворенню креативних задатків, здібностей, знань, досвіду педагогічного колективу у креативний потенціал закладу.

Наявність у ЗЗСО креативного потенціалу є ознакою можливостей вирішення поставлених перед ним завдань шляхом виходу на якісно новий рівень. Проте відсутність науково обґрунтованих положень щодо формування і використання креативного потенціалу є причиною проблематичності управління ним. Перетворення ресурсів і можливостей ЗЗСО в креативний потенціал неможливе без цілеспрямованого керівного впливу суб'єктів управління на креативно активних працівників закладів освіти. Раціональність цього впливу значною мірою залежить від адекватності розуміння керівниками ЗЗСО сутності креативного потенціалу, його місця в системі закладу освіти, виконуваних ним функцій тощо.

Креативний потенціал часто називають однією із важливих особистісних якостей, якою має володіти кандидат, претендуючи на ту чи іншу вакансію. Особливо, це стосується характеристик особистості менеджера, у ході діяльності якого постійно повинні народжуватися нові, нестандартні рішення та погляди на проблему.

З урахуванням викладеного вище можна стверджувати, що у сфері управління закладами загальної середньої освіти креативний потенціал складається із взаємопов'язаних компонентів та охоплює: здатність продукувати велику кількість ідей, здатність до вдосконалення та розвитку ідей, здатність до аналізу та розв'язання проблем, внутрішню мотивацію менеджера та його професійну компетенцію, а також компетентності, яку має менеджер у сфері своєї діяльності.

1.2. Управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти

Слово «управління» відповідає латинському «administration», що в перекладі означає «діяльність під чийось керівництвом, служба в підпорядкуванні» [108]. Це найбільш загальне поняття, що поширюється на безліч процесів, явищ, об'єктів (державні, суспільні, господарські, технічні системи).

Термін «управління» науковці тлумачать як: «систематичний цілеспрямований вплив керівника на загальну систему або на окремі її складові на основі пізнання і цілеспрямованого застосування об'єктивних закономірностей, принципів, методів і засобів управління в інтересах забезпечення її оптимального функціонування і розвитку, досягнення поставлених управлінських цілей» [62, с. 57]; «процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан або для підтримки в якомусь установленому режимі» [83, с. 5]; «спосіб раціональної регуляції людської діяльності» [116, с. 31].

Управління закладом освіти у працях науковців розуміється як «сучасний напрямок управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення установами освіти, що діють в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських й інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів» [62, с. 57].

Головним положенням сучасної науки управління є той факт, що управління повинно бути ефективним по відношенню до конкретного закладу освіти, тому його головною кінцевою метою є організація і забезпечення належного стану освітнього процесу в закладах освіти.

Управління персоналом – це складний і багатогранний процес, який має специфічні особливості і закономірності. Характерною особливістю управління закладом загальної середньої освіти є те, що воно має чотири

рівні управління. Перший рівень (директор) – загальний, другий (заступники директора) – стратегічно-тактичний, третій (психолог, методист і ін.) – організаційно-виконавчий, четвертий (учитель-предметник, педагог-організатор класу) – функціональний, п'ятий (учень) – результативний. Виходячи з такого бачення управління ЗЗСО, можна стверджувати, що педагогічний персонал, який відноситься до 3 та 4 рівнів, є не лише об'єктом управління з боку керівництва закладу освіти, а виступає також суб'єктом управління стосовно учнів [117, с.102].

Як зазначають науковці [43, 98–102], важливою складовою загальної системи управління організацією є управління її креативним потенціалом [43]. Н. Савіцька зазначає, що це «є конкретною функцією менеджменту, яка реалізується через загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання)» [98, с.373–374]. В основі цієї функції лежить «конкретний об'єкт управління, а саме креативний потенціал» [98, с.373–374].

Креативний потенціал виникає не стихійно, а цілеспрямовано формується під час створення і розвитку організацій. Навіть у тих організаціях, де не реалізуються стратегії креативно-інноваційного розвитку, є носії креативного потенціалу. Успішна реалізація креативного потенціалу повністю залежить від суб'єктивних факторів, зокрема від бачень, бажань, переконань керівників установи. Вони, як показує практика, часто не сприймають креативних ідей, особливо тих, для реалізації яких необхідно докласти чималих зусиль, піти на ризики, пожертвувати налагодженими схемами діяльності організації. Як наслідок, у таких організаціях креативний потенціал рідко реалізовується і ще рідше зростає.

Здійснений аналіз наукових досліджень [43; 98–99; 101] дає змогу стверджувати, що для забезпечення відтворення і приросту креативного потенціалу ним необхідно управляти. Н. Савіцька запропонувала графічну модель формування і наслідків реалізації креативного потенціалу за етапами створення і функціонування підприємства [98, с.373] (рис.1.1.).

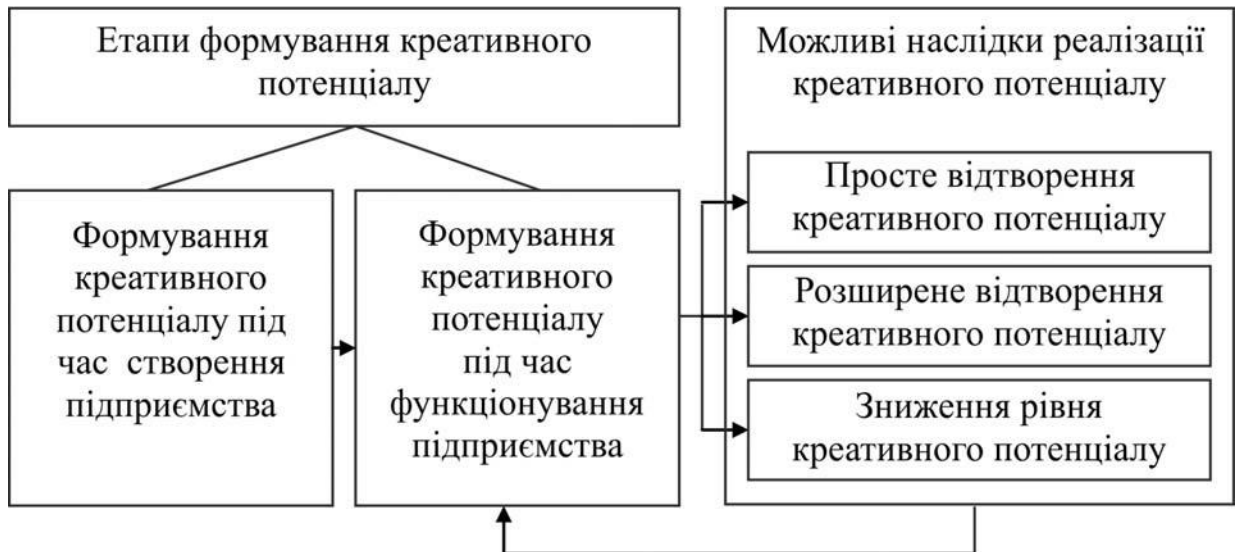


Рис. 1.1. Модель формування і наслідків реалізації креативного потенціалу на етапах створення і функціонування підприємства (розробка Н. Савіцької)

Для досягнення приросту креативного потенціалу організації, управління ним, зазначає Н. Савіцька, має розпочинатись ще під час створення організації: «формування концепції креативно-інноваційного розвитку організації; розроблення статуту, визначення креативної місії організації, ролі носіїв потенціалу у її виконанні, передбаченні видів діяльності організації, їх місця у реалізації концепції її креативно-інноваційного розвитку; побудова плану реалізації креативно-інноваційної концепції розвитку, його обґрунтування тощо» [98, с.373–374].

Другий етап управління креативним потенціалом організації під час її створення – це «організування заходів, пов'язаних із реєстрацією організації, отриманням необхідних ліцензій, а також виконання підготовчих робіт для залучення носіїв креативного потенціалу у штат організації і створення для них належних умов праці» [98, с.374].

Важливою функцією управління на всіх етапах формування креативного потенціалу є функція мотивування, суть якої полягає у «здійсненні суб'єктами керівної підсистеми управління керованого впливу на

суб'єктів керованої підсистеми управління задля отримання очікуваних результатів діяльності організації і дотримання правил трудового розпорядку» [98, с.374]. Н. Савіцька стверджує, що реалізація функції мотивування на етапі створення і на етапі функціонування організації має певні відмінності. Найважливіша з них полягає у тому, що під час функціонування організації мотивування спрямоване на вже сформований штат працівників. Своєю чергою, під час створення організації суб'єктами мотивування є її засновники [98, с.374]. Дослідниця також зазначає, що під час створення організації функція мотивування часто набуває «форми самомотивування» [98, с.374-375].

На етапі створення організації вагому роль в управлінні формуванням креативного потенціалу відіграє також функція контролювання, сутність якої зводиться до «виявлення відхилень фактичних значень показників, які характеризують поточний стан об'єкта управління, від їхніх очікуваних значень» [98, с.375]. Здійснений аналіз праць науковців [27; 55; 126; 130; 134] показав, що «найважливішим аспектом побудови ефективної системи контролювання є визначення граничної межі жорсткості контролю» [55], адже надмірний контроль дестимулює суб'єктів, діяльність яких контролюється. Як зазначає О. Харцій, «численні дослідження вказують на те, що контролюючі заходи мають застосовуватись так, щоб до них були залучені підконтрольні суб'єкти і щоб вони не погіршували емоційно-психологічного клімату в колективі» [126].

Заключною функцією управління формуванням креативного потенціалу на етапі створення організації є «регулювання, яке передбачає «усунення відхилень фактичних значень показників, які характеризують об'єкт управління від очікуваних значень» [98, с.375].

Під час функціонування організації одночасно відбувається формування і використання її креативного потенціалу. У цьому випадку функція планування креативного потенціалу передбачає: «розроблення стратегічних, поточних і оперативних планів формування і використання

креативного потенціалу; підготовку бюджетів реалізації стратегічних, поточних і оперативних планів формування і використання креативного потенціалу» [98; с.375]. Як зазначає Н. Савіцька, логічним продовженням цієї функції управлінської діяльності менеджера є «впровадження в дію організаційної структури управління, зокрема управління креативним потенціалом; розподілу функцій і повноважень між суб'єктами креативної діяльності; створення і впровадження правил і процедур; доведення до підлеглих і роз'яснення їм їхніх обов'язків і повноважень тощо» [98, с.376].

Наступним важливим завданням менеджера є необхідність адекватно ідентифікувати потреби носіїв креативного потенціалу, виявляти їхні здібності, можливості, рівень підготовки і «своєчасно застосовувати такі методи впливу на них, які забезпечать повноту реалізації побудованих планів у визначені терміни» [98, с.376]. На цьому ж етапі призначенням функції контролювання є: «виявлення стану реалізації стратегічних, поточних і оперативних планів формування та використання креативного потенціалу; спостереження за поведінкою носіїв креативного потенціалу; ідентифікування результативності реалізації креативного потенціалу» [98, с.376].

Реалізація функції регулювання креативного потенціалу передбачає «коригування стратегічних, поточних і тактичних планів формування і використання креативного потенціалу; застосування методів впливу на підлеглих, які базуються виключно на пріоритетах організації і можуть мати форму введення певних обмежень, доган, звільнень, публічного засудження, відкритого обговорення результатів викриття некомпетентності і зловживань тощо; застосування заходів, спрямованих на покращання результатів використання креативного потенціалу» [98, с.376].

О. Пащенко зазначає, що концепція управління креативним потенціалом організації «акцентує увагу суб'єктів управління на проблемах використання творчого потенціалу всіх співробітників організації під час розроблення й прийняття управлінських рішень, на завданнях підвищення їх

кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників» [85, с.410].

Науковці [75; 99; 102] виокремлюють комплексний, системний і ситуаційний підходи до управління креативним потенціалом організації, і відзначають, що із загальної сукупності організацій комплексний підхід застосовують 18%, системний підхід – 39%, ситуаційний підхід – 43% [46, с.17]. Детальна характеристика цих підходів в управлінні креативним потенціалом подана Н. Савіцькою та О. Коломієць. Так, комплексний підхід означає, що «ієрархія управління креативним потенціалом має вертикальний характер – знизу вгору, тобто плани формування і реалізації креативного потенціалу не пов'язуються в одну систему», вони орієнтовані на покращання операцій і процесів у конкретних сегментах діяльності» [102, с.145].

Системний підхід – «застосовують на основі створення підсистеми управління, яка охоплює усі підрозділи, види діяльності через пов'язаність технологічних процесів організації» [102, с.145].

Ситуаційний підхід – керівники організації розглядають креативний потенціал «як об'єкт управління тільки на період ідентифікування і розв'язання проблеми або на період виявлення креативної ініціативи та її розвитку. Як тільки проблему вирішено, а ідею відхилено або прийнято до реалізації, управління креативним потенціалом припиняється» [101, с.8].

Науковці [46; 75; 102] стверджують, що для покращання результатів формування і використання креативного потенціалу доцільно комбінувати використання цих підходів.

Н. Савіцька, О. Коломієць з метою відображення місця методичних підходів до управління креативним потенціалом у просторі й часі виділяють два рівні креативного потенціалу: «на першому відбувається генерування креативних ідей, не пов'язаних між собою, а на другому – аналізують і

доопрацьовують креативні ідеї. В часовому вимірі перший рівень завжди передує другому» [102, с.145]. На основі цих положень науковці стверджують, що комплексний і системний підходи до управління креативним потенціалом організації можуть застосовуватись як на першому, так і на другому рівні креативного потенціалу. Комбінація застосування комплексного і системного підходів залежить від бачень і переконань керівників організації, від вибраної ними стратегії формування і реалізації креативного потенціалу [102, с.145]. Ситуаційний підхід може застосовуватись на будь-якому рівні формування і використання креативного потенціалу, він не розглядається як альтернатива комплексному і системному підходам, а виступає як їхнє доповнення. Його застосовують тоді, «коли фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ організації вказують на необхідність оперативної зміни визначеного планами формування і використання креативного потенціалу порядку для швидкого розв'язання раптово виниклої проблеми або оперативного використання кон'юнктурних можливостей для досягнення очікуваних позитивних ефектів» [102, с.145]. У результаті комбінування вищеописаних методичних підходів виникає «інтегрований методичний підхід до управління креативним потенціалом» [101, с.11].

Управління креативною діяльністю організації відбувається на стратегічному і тактичному рівнях. Здійснений аналіз наукових праць свідчить про відсутність системних теоретично обґрунтованих положень щодо сутності й видів стратегій і тактик управління креативним потенціалом. Більшість авторів, стверджує у дисертаційному дослідженні Н. Савицька, «помилково ототожнює стратегії управління креативною діяльністю з інноваційними стратегіями» [102, с.145–146].

Тактика, на відміну від стратегії, охоплює короткострокові цілі організації і способи їхньої реалізації. Сутність тактичного управління представлена у працях Н. Савіцької та О. Коломієць: «Тактичне управління передбачає організування реалізації короткострокових цілей, мотивування

суб'єктів до їхнього виконання, контролювання і регулювання застосування методів реалізації тактичних цілей у межах етапів виконання вибраної стратегії» [102, с.148]. Науковці виокремлюють дві групи тактичних інструментів, які застосовуються в управлінні креативним потенціалом організації: перша – тактичні методи акумулювання та оброблення управлінської інформації; друга – тактичні методи впливу на носіїв креативного потенціалу і суб'єктів, які здійснюють управління креативним потенціалом. Від їхнього поєднання «залежить повнота і своєчасність реалізації вибраної стратегії управління креативним потенціалом» [102, с.148].

Стратегічні та тактичні цілі в управлінні креативним потенціалом організацій реалізують за допомогою використання систем інформаційного забезпечення, адже суб'єкти управління креативним потенціалом повинні мати можливість формувати базу даних з креативних ідей, умов їхнього розвитку, причин відхилення ідей тощо [102, с.149].

З метою створення спеціального середовища для розвитку креативності у ЗЗСО, необхідна активізація професійного навчання педагогічного персоналу. Таке середовище розглядається як «сукупність трьох підсистем: культура, стиль лідерства та цінності організації; структури та системи управління (формальні та неформальні); навички та ресурси ЗЗСО (можливості й обмеження)» [21, с. 194].

Відомо, що будь-який процес знаходиться під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Здійснений аналіз наукової літератури дозволив визначити групу факторів, які здійснюють вплив на процес управління креативним потенціалом персоналу:

– фактори зовнішнього середовища: наявність у влади бачення щодо стратегічних напрямів розвитку креативної сфери; підтримка діяльності закладів освіти; рівень розвитку інфраструктури, що пов'язана з використанням креативного потенціалу персоналу; співпраця з міжнародними та національними організаціями, що сприяють розвитку

креативного потенціалу членів суспільства;

– внутрішні фактори: наявність сприятливого середовища для формування та розвитку креативного потенціалу персоналу; наявний рівень креативного потенціалу персоналу; рівень інформаційного забезпечення управління креативним потенціалом персоналу; рівень розвитку організаційної культури організації, комунікацій та креативного лідерства.

Вирішальне значення у забезпеченні конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти відіграє педагогічний персонал. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування колективу творчих особистостей, здатних адекватно реагувати на інноваційні зміни у ЗЗСО та ініціювати такі зміни. Формування та розвиток творчих здібностей персоналу є завданням креативного менеджменту.

У науковій літературі [6; 32; 38; 56; 92] мають місце різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту, зокрема, системний, функціональний, ситуаційний, поведінковий, адміністративний [56, с. 7–8].

Повністю поділяємо думку О. Пащенко, який пропонує розглядати креативний менеджмент як «одну з функцій управлінської діяльності, що передбачає, з одного боку, роботу керівників закладів у напрямі створення комфортних умов роботи, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток справедливого матеріального та матеріального мотивування, розробку та розвиток відповідної корпоративної культури, з іншого боку, активізацію ініціативи та творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку організації, що в кінцевому випадку приводить до підвищення рівня її конкурентоспроможності, сприяє формуванню та підтриманню позитивного іміджу, зростанню кінцевих результатів роботи» [85, с.407].

Метою креативного менеджменту є «формування креативних рішень, реалізація яких забезпечуватиме організації отримання конкурентних переваг

та інноваційний розвиток суспільства в цілому» [53, с.7]. Цілями креативного менеджменту є «генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дасть змогу приймати ефективні креативні рішення» [53, с.7]. Завданнями креативного менеджменту є: «формування стратегічної політики створення креативної організації; встановлення стратегічних, довго- і короткострокових цілей креативної діяльності; створення творчої атмосфери в колективі; розвиток креативного потенціалу працівників організації; формування та розвиток потенціалу менеджера креативного типу; створення ефективних креативних команд; забезпечення здатності будь-якого працівника організації висувати креативні ідеї; створення можливостей застосування в організації різноманітних методик і технік креативності для генерації, оцінювання та відбору креативних ідей; стимулювання творчої активності персоналу в організації» [53, с.7].

О. Пащенко стверджує, що креативний менеджмент реалізується в організації, ґрунтуючись на таких принципах: ефективне лідерство; новаторство, орієнтація на ринок; стимулювання експериментів; постійне самовдосконалення на основі новітніх знань; готовність до змін і викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; акцентування на стратегії розвитку, використання нових ресурсів; орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги); ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу [85, с.407].

Загальними функціями креативного менеджменту є планування, організація, регулювання, мотивація та контроль. Основними групами методів креативного менеджменту є економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи [55].

На підставі визначення ключових понять креативного менеджменту, Н. Задорожнюк та Н. Беноева виділили основні умови, які стимулюють розвиток креативних здібностей та є необхідними для ефективної управлінської діяльності: відкритість у колективі, особливо в спілкуванні з керівництвом; заохочення додаткових питань під час вирішення поставлених

завдань; акцентування уваги на власних почуттях, спостереженнях, узагальненнях та ідеях [32, с.134].

Зазначаючи, що ефективний креативний менеджмент можливий лише за умови наявності креативного лідера або креативних здібностей у керівника, О. Пащенко визначає основні характеристики креативного лідера: «надання переваги тим цілям, які працівниками сприймаються з ентузіазмом, а також вміння визначати їх; володіння стратегічним мисленням, вміння прогнозувати й оцінювати ситуації; заохочення ризикованих ініціатив; уміння заздалегідь, завчасно визначати проблеми, коли вони ще тільки зароджуються; створення команди з високим рівнем довіри один до одного; здатність робити правильні та вдалі висновки за дефіциту інформації; розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і до їх оцінки; уміння сприймати, розуміти, приймати й використовувати точки зору, відмінні від власних або навіть протилежні їм; здатність швидко перебудовуватися психологічно за зміни умов діяльності або переходу до виконання принципово нових завдань; здатність до прихованого керівництва, що припускає включення людей до діяльності не на формальній, субординаційній основі; володіння стилем лідерства від «тренера» або «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя»; креативний лідер володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих» [85, с.408].

Для успішної реалізації заходів креативного менеджменту керівнику організації потрібно розробити і впровадити відповідну корпоративну культуру. Корпоративна культура, яка ґрунтується на креативному менеджменті, має свою специфіку. Працівники організації занурюються в свої суб'єктивні творчі плани, але при цьому високо цінуються, а також, як правило, такій організації притаманні добрі взаєностосунки в колективі та гармонійне поєднання різних творчих особистостей [49, с.86]. Зазвичай у таких творчих людей гіпертрофовані амбіції, тому для покращення атмосфери лояльності рекомендується використовувати узгоджений

неформальний рейтинг креативності. Така корпоративна культура базується на дії міфу «ліцензія на творчість», який визначає суть відносин всередині організації. Приймаючи працівника на роботу в таку організацію, йому надають «право» відносити себе до творчих людей, що знімає проблему внутрішньої заборони на оригінальність мислення, тобто людина отримує своєрідну «ліцензію творчості» [49, с.86].

Застосування інструментів креативного менеджменту сприяє особистому та професійному саморозвитку та самовдосконаленню, розвитку ініціативності персоналу. Крім того, успішний креативний менеджмент дає можливість організації сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Аналіз сучасного стану управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти

Здійснений, у пошуках методики оцінки ефективності управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти, аналіз наукової літератури показав, що у ній, на сьогоднішній день, поняття «ефективність управління» щодо соціальних і соціально-педагогічних систем визначається досить неоднозначно.

Термін «ефективність управління» (від латин. *effectivus* – діяльнісний, творчий) означає результативність процесу управління, операції, проекту, що визначається як відносний ефект, співвідношення результату до витрат, які зумовили його одержання. В українській мові ефективність розглядається як результативність процесу з такими характеристиками як продуктивність, успішність, енергійність, прогресивність, прибутковість. Ефективність визначає результат чого-небудь, результативність будь-якої діяльності, характеризується показниками, завжди залежить від певних факторів, раціонального використання ресурсів, здійснення заходів та оцінюється співвідношенням усіх витрат до одержаних результатів.

З теорії економіки та менеджменту відомо, що ефективність розглядається як відношення отриманого ефекту (тобто результату) до витрат ресурсів, що забезпечили одержання згаданого ефекту [41]. Отже, стосовно управлінської діяльності формула матиме наступний вигляд:

$$\text{Ефективність управління} = \frac{\text{Ефект (результат) управління}}{\text{Витрати на управління}} \quad (1)$$

У такій формулі розглядається ефект (результат) управління, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Вона заснована на вихідних положеннях концепції, яка отримала назву *цільової концепції ефективності управління*, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей. Визначена за цією концепцією ефективність називається широкою ефективністю управління або результативністю управління.

А. Гуралюк зазначає, що використанню цієї формули для ефективності управління соціально-педагогічної системи перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям «ефективність»:

- важко прогнозованим або усередненим є ефект (результат), що не зводиться до єдиного вимірника;
- складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;
- багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо);
- недоцільно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності, оскільки на створення кінцевого «продукту» впливають, в першу чергу, безпосередні виконавці й ряд зовнішніх факторів (соціальне середовище тощо).
- виникають труднощі з визначенням кінцевого продукту діяльності. Таким продуктом можуть бути, наприклад, якісні освітні послуги, конкурентоспроможні фахівці та ін.
- соціальні системи, здебільшого, намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (наприклад, підвищення якості освітніх послуг – зниження собівартості освіти та ін.) [22].

Існує низка інших концепцій, що були розроблені як спроба усунути наведені вище недоліки, зокрема функціональна концепція ефективності управління й функціонування управлінського персоналу, в якій ефективність управління характеризує співставлення результатів і витрат самої системи управління. Однак застосування цієї концепції в організаціях невиробничої

сфери є дуже складним.

Здійснений А. Гуралюком аналіз низки концепцій оцінки ефективності управління, що виникли в останні роки, заснованих на комплексному підході до організації (як правило виробничої) як відкритої системи, засвідчив, що вони не завжди між собою пов'язані і, певною мірою, протирічать одна одній [22].

Аналогічну думку висловлюють А. Чміль та О. Боднар, стверджуючи, що «показник в освіті не є точним інструментом оцінювання, він лише вказує на деяку точку на шкалі» [129, с.43].

Найбільш використовуваною і дискусійною концепцією оцінки управління ефективністю діяльності на сьогоднішній день є Balanced Scorecard (BSC) (збалансована система показників). BSC – це система стратегічного управління організацією на основі виміру й оцінки її ефективності за комплексом показників, підібраних таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності.

З точки зору науковців така методика є найбільш доцільною й точною, але для такої складної багаторівневої соціально-педагогічної системи, якою є заклад освіти, кількість управлінських продуктів є достатньо великою й динамічно змінною, тому обчислення за формулою (1) будуть точними, але досить громіздкими. В. Олійник пропонує на рівні управління закладом освіти розглядати такі основні управлінські продукти, як плани, навчально-методичну документацію, звіт про результати державної атестації випускників [79, с.369]. Проте таке узагальнення вплине на точність оцінки. Як зауважує дослідник, «практичне застосування даної методики оцінювання ефективності управління можливе лише за наявності у суб'єкта управління обґрунтованого переліку управлінських продуктів, регламентів проведення процедур визначення їх якості й ступеня реалізації. Така вимога не лише зумовлює пристосованість методики до оцінювання ефективності управління, що розглядається, а й здійснює позитивний вплив на процес управління за рахунок визначення напрямів діяльності управлінського

персоналу» [79, с. 378].

Ґрунтовно схарактеризував найбільш вживані концепції визначення ефективності управління соціально-педагогічними системами А. Гуралюк.

Аналізуючи концепцію ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів» (концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів та груп, що взаємодіють в організації та з організацією), А. Гуралюк зазначає, що «у рамках цієї концепції достатньо важко порівняти між собою два стани процесу управління, оскільки при зміні управлінських станів може відбуватись не тільки зміна інтересів різних груп, а й їх склад (з'являться нові члени, групи можуть об'єднуватись чи розпадатись), з'являться нові групи тощо» [22].

Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому [22]. Визначення ефективності управління за цією концепцією має ті ж ускладнення, що й за функціональною.

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища. Приєднуємось до думки А. Гуралюка, що саме така концепція найбільш повно охоплює різні аспекти діяльності закладу освіти «за умови виділення критеріальних об'єктів, обчислення ефективності управління якими не викликає сумніву у разі використання визначеної методики» [127].

Отже, що при визначенні ефективності управління діяльністю закладу загальної середньої освіти необхідно в основу розрахунків обирати концепцію, доцільну для використання за конкретних умов і чітко розуміти, які є недоліки й переваги обраної концепції. Вищезазначені міркування покладені нами в основу розробки методики визначення ефективності

управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти, оскільки, незважаючи на те, що науковці і менеджери закладів освіти активно обговорюють актуальність прояву креативності, визначають форми і напрямки стимулювання креативності, здійснюють спроби планувати та організовувати креативну діяльність, мотивувати працівників до креативності, досі відсутній методичний інструментарій щодо оцінювання креативного потенціалу закладу освіти.

Зважаючи на мету дослідження, нам необхідно було визначити стан управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти. Експериментальною базою дослідження став Комунальний заклад «Качанівський ліцей Війтівецької сільської ради Хмельницького району Вінницької області». Управління та фінансування закладу здійснюється відділом освіти та соціально-гуманітарної роботи Війтівецької сільської ради.

Таблиця 2.1.

Статистичні дані по Комунальному закладу «Качанівський ліцей Війтівецької сільської ради Хмельницького району Вінницької області»

Показник	2020–2021	2021–2022	2022–2023
Учнів	172	190	175
Педагогічних працівників	22	22	25
<i>Кваліфікаційні категорії вчителів</i>			
вища	11(50%)	11(50%)	12(48%)
1 категорія	8 (36%)	8 (36%)	9 (36%)
2 категорія	1 (5%)	1(5%)	–
спеціаліст,	1 (4,5%)	1 (4,5%)	2 (8%)
бакалавр	1 (4,5%)	1 (4,5%)	1 (4%)
Середня спеціальна освіта	–	–	1 (4%)
Вища освіта	91%	91%	88%
<i>Педагогічні звання</i>			

Старший учитель	9	9	7
Вчитель-методист			1
Відмінник освіти України	1	1	1
<i>Віковий ценз</i>			
20–30	15%	15%	–
30–40	15%	15%	24%
40–50	25%	25%	20%
50–60	35%	35%	24%
60 і більше	10%	10%	32%
Середній вік	48	51	48
Середній педагогічний стаж	30	31	30
Атестовано здобувачів	124	118	149
Якість	43%	42%	39%
Переможців III туру Всеукраїнських учнівських олімпіад	Не проводились	4	1

Директор школи у своїй діяльності керується Статутом ліцею, діючим законодавством України, нормативними документами, що регламентують роботу керівника.

Управління закладом здійснюється згідно перспективного та річного плану роботи школи, плану внутрішкільного контролю, планів заступників директора з навчальної та виховної роботи та календарних планів вчителів-предметників і планів виховної роботи класних керівників. Така система планування забезпечує координацію їх діяльності, єдність вимог, контролю та взаємоконтролю в процесі роботи, сприяє досягненню ефективності та вдосконалення освітнього процесу й забезпечує планомірний розвиток школи. В освітньому закладі в наявності документи, що регламентують діяльність закладу загальної середньої освіти.

Протягом 2022–2023 н.р. було проведено 7 засідань педагогічної ради: 4 тематичні засідання педагогічної ради школи (зокрема: «Впровадження STEM-освіти в освітній процес закладу з метою визначення та розвитку нахилів, здібностей, обдарувань здобувачів освіти»; «STEM-освіта в початкових класах як чинник реалізації концепції «Нова українська школа»»; «Про підсумки роботи педагогічного колективу над науково- методичною темою «Формування особистості учня на основі якісної освіти, розвитку його ключових компетентностей, творчих можливостей та самовдосконалення») та 3 засідання, пов'язані з організацією освітнього процесу, на яких розглядалися питання впровадження Концепції «Нова українська школа», реалізації Законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту». Проведено 9 нарад при директорові, на яких розглядалися актуальні питання організації освітнього процесу в закладі.

Розстановка педагогів здійснена відповідно до фахової освіти педагогічних працівників.

Центром науково-методичної роботи є шкільний методичний кабінет, де зібрано нормативні документи про освіту, програми з базових дисциплін, новинки методичної літератури, що сприяє підвищенню фахового рівня кожного вчителя, дає змогу перейняти та систематизувати елементи передового педагогічного досвіду.

Згідно нового Закону України «Про освіту» відбувається підвищення кваліфікації педагогічних працівників освітнього закладу. Вчасно, відповідно до запитів педагогів, було затверджено План підвищення кваліфікації педагогічними працівниками освітнього закладу на 2023 рік. 14 педагогів вже пройшли курс, решта – проходить з вересня 2023р.

Педагогічний колектив ліцею здійснює роботу за пріоритетними напрямками: створення умов для самореалізації учнів і розвитку їхніх ключових компетенцій, впровадження в освітній простір школи сучасних методик і форм роботи як умови успішного виконання державних освітніх стандартів.

Активізації пізнавальної діяльності учнів сприяє проведення предметних тижнів, які відповідально готуються вчителями-предметниками та проводяться в цікавих для учнів формах. Переможці конкурсів, які проводяться під час предметних тижнів, відзначаються на загальношкільних лінійках, нагороджуються грамотами, дипломами, що активізує пізнавальну діяльність учнів.

У ліцеї є традиція проектної діяльності. В 2022–2023 н. р. ліцей брав участь у різних проєктах, які проводилися в Україні різноманітними громадськими міжнародними організаціями (EGAP, е-журнали, е-щоденники), «Ноутбук – кожному вчителю», «Велосипедом до школи»). Перемогу в деяких з них ліцей відчув реально. За участь у програмі EGAP з впровадження електронного журналу школа отримала 5 ноутбуків, а за Державною програмою «Ноутбук кожному вчителю» – ще 13 сучасних ноутбуків. Таким чином педагогічні працівники мають всі можливості щодо роботи зі школярами в онлайн режимі. Участь у таких проєктах та ініціативах – у ліцеї розцінюється як перемога, спільною перемога над собою, над обставинами, спроба бути іншими, успішнішими, креативними.

Ефективність роботи з обдарованими дітьми прослідковується через участь учнів у Всеукраїнських учнівських олімпіадах з базових дисциплін. Протягом 2022–2023 н.р. учні школи були активними учасниками II туру Всеукраїнських учнівських олімпіад (ВУО), а його переможці стали учасниками III-го туру. За підсумками II туру ВУО заклад зайняв I-е місце серед ЗЗСО громади, завоювавши 17 призових місць. У 2021–2022 н.р. в ліцеї було 4 призери III-го туру, у 2022–2023 н.р. – 1 призер III-го туру

Якісний показник по закладу за результатами оцінювання навчальних досягнень учнів становить в 2023 р. – 39% проти 42% в 2022р.; проти 43% в 2021 р., 54% в 2020 р., 56% в 2019 р.

Отже, в умовах війни та карантинних умовах заклад несе певні освітні втрати з формування предметних компетентностей, практичних умінь та навичок. Зниження рівня якісних показників стало свідченням більш

об'єктивного оцінювання вчителями знань здобувачів освіти, а з іншого боку свідчить про недостатню практичну спрямованість освітнього процесу.

Емоційний та психологічний стан дітей в умовах війни є одним з важливим чинників як процесу здобуття знань так і емоційного та психологічного здоров'я дітей. Це вимагає посиленої уваги з боку педагогів.

Підвищенню рівня знань та активізації пізнавальної діяльності учнів має сприяти підвищення фахового рівня педагогів, активне запровадження ефективних методів та форм роботи, посилення науково-методичної роботи з педагогами.

Керівництво закладу усвідомлює, що для того, щоб рухатися вперед і розвиватися, перш за все необхідно вивчити реальний стан всіх сторін діяльності закладу, провести самооцінювання, зробити висновки та намітити шляхи удосконалення. Саме цьому має сприяти нова освітня інформаційна система до якої приєднався ліцей 25 травня 2023 р. – освітня інформаційна система EvaluEd (чеський проект, закуплений Міністерством освіти і науки України, ліцензований в Україні). Його покликання – сприяти розбудові якісної школи та системи освіти загалом. Саме над його впровадженням і розпочав роботу заклад у 2023–2024 н.р.

Незважаючи на те, що науковці і менеджери закладів освіти активно обговорюють актуальність прояву креативності, визначають форми і напрямки стимулювання креативності, здійснюють спроби планувати та організовувати креативну діяльність, мотивувати працівників до креативності, досі відсутній методичний інструментарій щодо оцінювання креативного потенціалу ЗЗСО. Це значно ускладнює контролювання і регулювання креативного потенціалу.

Разом із тим, з того часу, як креативність стала об'єктом досліджень науковців всього світу, проводились різного роду дослідження присвячені її діагностиці. Нині вченими накопичений значний досвід вимірювання рівня креативності, розроблена велика кількість тестів та анкет. Вітчизняними та

зарубіжними науковцями була створена база діагностичного матеріалу щодо креативності, її різновидів.

Здійснивши аналіз психолого-педагогічних праць [14; 57; 111–112; 115; 125] із досліджуваного питання, приєднуємось до думки науковців, що креативний потенціал характеризується позитивною творчою мотивацією; творчою ініціативою; творчим мисленням; інтелектуальною активністю, швидкістю, гнучкістю та оригінальністю мислення; критичністю розуму; розвинутою здатність до творчого розв'язання проблемних завдань; винахідливістю, кмітливістю; здатністю ставити й виконувати нестандартні завдання; здатністю до аналізу, синтезу й комбінування; здатністю до переносу досвіду, передбачення; асоціативністю, уявою, відчуттям новизни; умінням долати стереотипи; узагальнювати, розширювати категорії, уникати стандартів; самобутністю і впевненістю у собі; самостійністю у прийнятті рішень; схильністю до ризику та прагнення свободи тощо

На креативність педагогічного колективу ЗЗСО впливають наступні фактори: оточення педагогічного працівника та умови праці; модель культури, що прийнята в певному суспільстві; рівень освіти та її доступність; зміна умов діяльності працівника [75]. Таким чином, можна стверджувати, що оцінювання креативного потенціалу повинно здійснюватись з урахуванням умов праці, що забезпечуються ЗЗСО та з врахуванням впливу зовнішнього середовища

На основі узагальнення проаналізованих наукових праць, визначаємо три рівні креативного потенціалу педагогів ЗЗСО: високий (творчий), середній (продуктивний) і початковий (фрагментарний).

Високий (творчий) рівень – характеризується постійним проявом креативності в педагогічній діяльності: педагог має стійке ціннісне ставлення до творчого підходу в діяльності; стійкий інтерес до формування креативного потенціалу; чітку усвідомленість необхідності виявляти креативність у вирішенні життєвих і професійних питань. У нього на високому рівні сформовані особистісно значущі для виявлення креативного

потенціалу якості: допитливість, уява, ініціативність, винахідливість, цілеспрямованість, наполегливість; інтуїція в прийнятті рішень; схильність до творчого розв'язання задач, здатність до використання нововведень. Педагог виявляє високий рівень прояву рефлексивності та високу активність щодо прояву креативності в діяльності й поведінці, у нього сформовані необхідні для вияву креативного потенціалу системні, повні й глибокі знання про його сутність, значущість, основні креативні техніки та вміння застосовувати їх на практиці.

Середній (продуктивний) рівень – характеризується ситуативними проявами креативності в педагогічній діяльності: педагог має ситуативне ціннісне ставлення до творчого підходу в діяльності та ситуативний інтерес до формування креативного потенціалу; педагог не завжди усвідомлює необхідність виявляти креативність у вирішенні життєвих і професійних питань. У нього на середньому рівні сформовані необхідні для виявлення креативного потенціалу особистісні якості: допитливість, уява, ініціативність, винахідливість, цілеспрямованість, наполегливість; інтуїція в прийнятті рішень; схильність до творчого розв'язання задач, здатність до використання нововведень. Педагог виявляє достатній рівень прояву рефлексивності, він достатньо активний у вирішенні завдань творчого характеру, але в нього сформовані знання лише основних положень щодо сутності, значущості, основних креативних технік і наявний середній рівень умінь застосовувати ці знання на практиці.

Початковий (фрагментарний) рівень – характеризується мінімальним проявом креативності в педагогічній діяльності: педагог має початковий рівень ціннісних орієнтацій щодо творчого підходу в діяльності; у нього відсутня потреба у формуванні креативного потенціалу; він не усвідомлює необхідності виявляти креативність у вирішенні життєвих і професійних питань. У педагога на початковому рівні сформовані необхідні для виявлення креативного потенціалу особистісні якості: допитливість, уява, ініціативність, винахідливість, цілеспрямованість, наполегливість; інтуїція в

прийнятті рішень; схильність до творчого розв'язання задач, здатність до використання нововведень. Педагог виявляє слабкий рівень прояву рефлексивності, у нього сформовані поверхневі знання про сутність, значущість креативного потенціалу особистості; він має нечіткі уявлення про основні креативні техніки, у нього майже відсутні вміння застосовувати їх на практиці.

Згідно з логікою дослідження, з метою з'ясування стану проблеми управління креативним потенціалом ЗЗСО, визначення ставлення педагогів до креативності та сутнісних характеристик цього поняття було проведено анкетування, у якому взяли участь 25 учителів названого вище ЗЗСО.

Анкетування розпочалось із виявлення ставлення педагогів до цієї проблеми й розуміння її значущості для освітнього процесу та професійної діяльності, визначення ступеня інформованості респондентів щодо суті ключових понять. У результаті обробки анкет були отримані такі дані: лише 24,0% опитаних (6 осіб) вважають, що креативність властива кожній людині та її можна розвивати. 40,0% респондентів (10 осіб) відзначили генетичну природу креативності, у зв'язку з чим вважають, що не всім людям із народження властива здатність до креативності. 24,0% (6 осіб) пояснили наявність або відсутність креативності соціально-побутовими умовами, у яких формується й розвивається особистість. 12,0% (3 опитаних) зазначили, що взагалі ніколи не замислювалися над цією проблемою.

Переважає більшість респондентів (80,0% – 20 осіб) усвідомлює значимість розвитку креативності та вважає її запорукою успішної професійної діяльності. 12,0 % опитаних (3 особи) вважають, що креативність як здатність особистості необхідна тільки людям творчих професій. 8,0% (2 педагоги) взагалі не відносять креативність до розряду професійно значущих якостей.

Результати анкетування засвідчили, що респонденти неоднаково визначають поняття «креативність». Так, відповідаючи на питання «Що ви розумієте під поняттям «креативність особистості?» найбільш правильне

тлумачення поняття дали 12,0% респондентів (3 особи), охарактеризувавши його як «здатність до творчості». 88,0% (22 особи) розкривають це поняття, але згадують при цьому лише окремі його аспекти, що свідчить про нерозуміння ними суті досліджуваного явища. 40,0% (10 учителів) ототожнюють поняття «креативність» і «творчі здібності», а ці поняття хоча й дуже близькі, але не ідентичні. Серед визначень віднаходимо: «нестандартність, неординарність мислення, здатність мислити творчо» – 12,0 % (3 особи), «здатність створювати щось нове» – 8,0% (2 особи), «здатність творчо підходити до вирішення проблем» – 8,0% (2 особи), «добре розвинена фантазія, багата уява» – 4,0% (1 особа), «уміння виділятися із загальної маси, натовпу» – 4,0% (1 особа), «здатність бачити світ інакше» – 4,0% (1 особа), «оригінальність, незалежність поглядів» – 4,0% (1 особа), «уміння бачити незвичайне в повсякденному» – 4,0% (1 особа) тощо. І лише 8,0 % опитаних (2 особи) не змогли дати будь-яку відповідь.

Серед основних умов реалізації своїх креативних здібностей 40,0% (10 осіб) педагогів висувують на перше місце «сприятливі психологічні умови у закладі освіти», 24,0% (6 осіб) – «усвідомлення значущості для самого педагога», «бажання справити гарне враження на оточуючих» (8,0% – 2 особи), 24,0% (6 осіб) «усвідомлення значущості для закладу», «перспективу успішної кар'єри» (4,0% – 1 особа).

Відповідаючи на запитання «Чи приділяє увагу керівництво ЗЗСО розвитку у Вас креативних якостей?», 60,0% (15 осіб) респондентів надали позитивну відповідь, 40,0% (10 осіб) вказали на відсутність уваги з боку керівництва ЗЗСО щодо цього аспекту їхньої професійної діяльності.

Отже, результати анкетування виявили недостатню інформованість у переважної більшості респондентів щодо сутності креативності й можливостей її розвитку. Але відзначимо, що більшість опитуваних усвідомлюють цінність прояву креативних якостей у власній професійній діяльності.

Педагогам було запропоновано висловити свою думку щодо питання

«Чи вважаєте Ви за необхідне розвивати свій креативний потенціал?». Відповідь на це питання засвідчила, що більшість педагогів вважають за необхідне приділяти особливу увагу формуванню креативного потенціалу – 88,0 % (22 респонденти), 12,0 % (3 педагоги) дали негативну відповідь на це питання.

Аналіз анкетування показав, що 76,0 % опитаних (19 педагогів) висловили впевненість у тому, що високий рівень сформованості креативного потенціалу позитивно впливає на можливості його активного виявлення у професійній діяльності. Частина респондентів (16,0 % – 4 учителів) вважають це основним чинником успішності своєї професійної діяльності; 4,0 % (1 педагог) віднесли креативність до другорядних якостей, що не суттєво впливають на професійну діяльність.

На запитання «Чи створені, на Ваш погляд, у вашому закладі освіти умови для розвитку креативного потенціалу педагогів?» більшість респондентів – 64,0 % (16 осіб) надали позитивну відповідь, 36,0 % респондентів (9 учителів) вважають, що у ЗЗСО відсутні необхідні умови для формування креативної компетентності.

Відповіді педагогів на запитання «Чи відчуваєте Ви потребу покращити знання щодо суті та технік виявлення креативного потенціалу?» розподілились наступним чином: позитивні відповіді дали 88,0% (22 респондентів), 12,01 % (3 осіб) зазначили, що не відчувають потреби у покращенні знань.

На запитання «Визначте шляхом самооцінки рівень розвитку власного креативного потенціалу», отримали такі відповіді: як високий рівень – оцінили 20,0 % (5 осіб), середній – 60,0 % (15 учителів), початковий – 20,0 % (5 респондентів).

Респондентами було запропоновано такі варіанти відповідей на питання «Які зміни слід внести в управління ЗЗСО з метою підвищення креативного потенціалу педагогічних кадрів та готовності їх до виявлення його у педагогічній діяльності?»: «включення до плану методичної роботи

спеціальних курсів, тренінгів із розвитку креативності» – 60,0% (15 респондентів), «застосування творчих завдань, ділових ігор і «круглих столів» у процесі методичної роботи – 20,0% (5 педагогів), «проведення спеціальних консультацій з метою підвищення компетентності в цій сфері» та ін. –20,0% (5 осіб)

Більшість учителів – 80,0 % (20 респонденти) вважають за необхідне спрямування освітнього процесу на розвиток креативного потенціалу учнів. Об'єктивною причиною, що заважає цьому на уроках, вчителі називають обмежений обсяг навчального часу (40,0 % – 10 опитуваних), слабку мотивацію учнів у навчанні (36,0 % – 9 респондентів), інертність самих учнів (12,0 % – 3 учителів), недостатню поінформованість щодо можливостей застосування творчого підходу в процесі викладання свого навчального предмета (12,0% – 3 респондентів).

Результати аналізу відповідей респондентів на питання щодо ставлення до прояву креативності учнями в навчальному процесі показали, що більшість учителів (76,0 % – 19 осіб) підтримують прояв креативності під час виконання самостійної роботи, підготовки рефератів, повідомлень, 24,0% (6 учителів) висловили побоюванням того, що прояви креативності можуть суттєво порушити запланований хід заняття чи відволікати інших учнів від розуміння та вивчення матеріалу.

Отже, проведене анкетування засвідчило, що більшість педагогів ЗЗСО достатньою мірою обізнані щодо суті поняття «креативний потенціал», упевнені в необхідності приділяти особливу увагу підготовці учнів до виявлення креативності у навчальній діяльності, але вважають, що у ЗЗСО відсутні необхідні для цього умови. Важливо також відзначити, що педагоги здебільшого визначають власний рівень розвитку креативного потенціалу як середній і виказують потребу покращити власні знання щодо розвитку креативного потенціалу.

Педагогам також було запропоновано проранжувати фактори, що, на їхню думку, найбільше впливають на виявлення креативності в навчанні та

діяльності людини. На 1 місце вони поставили творчі здібності, на 2 – творче середовище, на 3 – творчу мотивацію, на 4 – інтуїцію, на 5 – рівень інтелекту вище за середній, на 6 – досвід, на 7 – вікові особливості, на 8 – соціокультурні особливості, на 9 – як емоційні переживання, на 10 – час.

Також педагогам було запропоновано вказати бар'єри креативності, які, на їхню думку, існують в навчальній діяльності учнів. Такими бар'єрами педагоги вважають: «незнання форм і методів пошуку творчих рішень різних проблем», «вузькість мислення», «страх помилки, критики з боку вчителів, однокласників, ситуацію виглядати «смішним» у своїх судженнях», «невміння регулювати власну діяльність», «відсутність зразків креативної поведінки, що можуть стати об'єктом наслідування», «орієнтація викладачів на один варіант виконання завдання».

Таким чином, вважаємо, що результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що проблема управління креативним потенціалом є дуже актуальною для учителів і учнів сучасного ЗЗСО, і потребує свого вирішення, оскільки педагоги відчують потребу в покращенні знань щодо методів і засобів розвитку креативного потенціалу власного і учнів. На основі отриманих даних можемо зробити висновок про необхідність удосконалення процесу управління креативним потенціалом ЗЗСО.

У процесі вирішення завдань дослідження, нами був визначений рівень креативного потенціалу ЗЗСО. Інструментарієм для цього став комплекс діагностичних методик: методика вимірювання рівня мотивації досягнення успіху в діяльності Ю. Орлова (додаток А); опитувальник «Креативність» Н. Вішнякової для діагностики особистісної креативності (додаток Б); діагностика рефлексивності за методикою А. Карпова для визначення рівня сформованості цієї якості (додаток В); тест Е. Торренса «Завершення картинок» (адаптація А. Вороніна) для діагностики невербального творчого мислення (додаток Г); тест віддалених асоціацій С. Медника для діагностики вербальної креативності (додаток Д);

опитувальник креативності Д. Джонсона для самодіагностики креативної поведінки (додаток Е).

Використаний у дослідженні опитувальник Ю. Орлова «Мотивація успіху в діяльності» дає змогу виявити ступінь вираження у людини потреби в досягненні успіху в будь-якій діяльності, у тому числі і креативній, наявність потреби самовдосконалюватися, реалізовувати свої таланти, підвищувати самоповагу, долати перешкоди і досягати високих показників у діяльності, змагатися з іншими і випереджати їх. Проведене опитування визначило, що високий рівень наявності мотивів до успіху мають лише 20,0 % педагогів (5 осіб), середній рівень – 40,0 % (10 осіб), початковий 40,0 % (10 респондентів).

Для діагностики особистісної креативності педагогів був використаний опитувальник «Креативність» Н. Вішнякової, який дозволяє визначити такі особливості креативної особистості: творче мислення, допитливість, оригінальність, уяву, інтуїцію, емоційність, емпатію, почуття гумору, творче ставлення до професії. характеризує людину, яка має добре розвинений творчий потенціал, якій властиві активність, ініціативність, здатність до використання нововведень, наполегливість, незалежність, неконвенційність прийняття рішень, готовність ризикувати, неконформність, емоційність, оптимізм і почуття гумору, що сприяють забезпеченню творчого процесу позитивними емоціями тощо. За результатами діагностики високий рівень особистісної креативності було виявлено у 32,0 % педагогів (8 осіб), середній – у 40,0 % респондентів (10 осіб), початковий рівень – у 28,0 % респондентів (7 осіб).

Методики Е. Торренса, С. Медника та Д. Джонсона, дають змогу виміряти всі основні характеристики креативного мислення особистості за такими показниками, як оригінальність (здатність до висування ідей, відмінних від очевидних, нормативних), гнучкість (здатність висувати різноманітні ідеї, переходити від одного аспекту проблеми до інших, використовувати різні стратегії вирішення), швидкість (кількість ідей, що

виникають в одиницю часу, здатність виробляти велику кількість ідей); адекватність (відповідність виконуваних дій поставленій задачі).

Методика дослідження дивергентного мислення, тест Е. Торренса «Завершення картинок» (адаптація А. Вороніна), характеризує рівень розвитку невербальної креативності як здатності до «породження» нового, оригінального продукту в умовах мінімальної вербалізації. За цим показником отримані наступні дані. Високий показник невербальної креативності мають 32,0 % педагогів (8 осіб), середній показник – 40,0 % (10 осіб), початковий рівень – 28,0 % (7 осіб).

За допомогою «Тесту віддалених асоціацій» (С. Медник) нами був визначений рівень вербальної креативності. Високий рівень розвитку вербальної креативності продемонстрували 24,0 % (6 осіб), середній рівень – 40,0 % (10 осіб), початковий рівень розвитку асоціативного мислення був у 36,0 % (9 осіб).

Самодіагностика креативної поведінки була проведена за допомогою опитувальника креативності Д. Джонсона, що дозволяє визначити здатність особистості творчо підходити до вирішення проблемних завдань, продукувати нові креативні ідеї, застосовувати засвоєні прийоми та методи генерування, аналізу, синтезу й комбінування ідей, подолання стереотипів, уміння творчо співпрацювати з колегами у процесі вирішення проблеми. За результатами застосування методики Д. Джонсона були отримані наступні результати. Високий рівень готовності до виявлення креативної поведінки в діяльності виявили 36,0 % (9 осіб), середній – 36,0 % (9 осіб), початковий – 28,0% (7 осіб).

З метою визначення рівня сформованості системи знань щодо виявлення креативності в професійній діяльності педагога було використано спеціально складений тест, завдання якого охоплювали основні аспекти креативної компетентності (знання про сутність поняття «креативність», її роль у професійній діяльності педагога, сутнісні ознаки основних креативних технік і вміння застосовувати їх на практиці). Правильна відповідь

оцінювалась одним балом, неправильна – нулем. Максимальна кількість балів – 10.

Підраховувалась загальна кількість правильних відповідей у групах. Якщо респондент отримав 8–10 балів, це означало наявність високого рівня знань, 5–7 балів – достатнього рівня, менше п'яти – початкового рівня.

Високі бали за результатами тестування виявили 24,0 % (6 педагогів), середній рівень – 40,0 % (10 осіб), початковий рівень – 31,7 % (9 осіб).

Загальний рівень креативного потенціалу визначався як середнє арифметичне кількісних значень кожного з вище зазначених показників. Узагальнені результати визначення рівнів креативного потенціалу педагогів Комунального закладу «Качанівський ліцей Війтівецької сільської ради Хмельницького району Вінницької області» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2. 1

Узагальнені результати визначення рівнів креативного потенціалу педагогів Комунального закладу «Качанівський ліцей Війтівецької сільської ради Хмельницького району Вінницької області»

Рівень креативного потенціалу	Кількість осіб	%
Високий	4	16,0
Середній	15	60,0
Початковий	6	24,0
Разом	25	100

Отже, загальні результати визначення креативного потенціалу педагогів ЗЗСО дозволяють стверджувати про необхідність підвищення цього якісного показника. Припускаємо, що успішність розвитку креативного потенціалу педагогів залежатиме від доцільності визначення конкретних організаційних заходів керівництва закладу загальної середньої освіти та ефективності їхньої реалізації.

За результатами опитування та тестування можна визначити резерви

для підвищення креативного потенціалу, а також тенденції його зміни. Ця інформація необхідна для формування управлінських рішень щодо впливу на фактори, які діють на ефективність управління креативним потенціалом ЗЗСО.

Важливо зазначити, що на креативний потенціал ЗЗСО впливають: наявність стратегічних і тактичних планів формування креативного потенціалу організації; послідовність керівників ЗЗСО у реалізації розроблених планів; укомплектованість кадрів; рівень освіти і робота за спеціальністю; наявність умов для саморозвитку і самовираження педагогів; рівень інформаційного забезпечення педагогічних працівників; наявність стимулів, які спонукають педагогічний колектив до креативних пошуків; достатність ресурсів ЗЗСО для реалізації креативних ідей; рівень інтегрованості ЗЗСО у наукові і виробничо-господарські структури, які розробляють і реалізують креативно-інноваційні проекти. Використання цієї інформації є доцільним для ухвалення і реалізації управлінських рішень.

Проаналізувавши дані за останні три навчальні роки (таблиця 2.1), бачимо, що Комунальний заклад «Качанівський ліцей Війтівецької сільської ради Хмельницького району Вінницької області» має достатньо високий кваліфікаційний рівень педагогічного персоналу, який у порівнянні з минулими роками зростає. Позитивним є і те, що 88% працюючих педагогів мають вищу освіту, 75 % педагогів мають стаж педагогічної роботи 10 і більше років. Завданням ЗЗСО є скорочення чисельності педагогічного складу без категорій і збільшення кількості педагогів, які мають стаж роботи не менше 5 років.

У результаті проведеного експерименту було виявлено ряд упущень у процесі управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти. На нашу думку, вони детерміновані стихійністю управління цим процесом та неврахуванням того, що креативний потенціал – це складне утворення в структурі особистості педагога ЗЗСО, яке об'єднує в єдине ціле мотиви та цінності креативної діяльності педагога, систему знань про

креативність, механізм і умови ефективного формування креативного потенціалу, уміння та навички, професійно значущі та рефлексивні якості педагога, що забезпечують здатність до формування креативного потенціалу учнів в умовах безпосередньої педагогічної взаємодії.

Результати проведеного експерименту доводять необхідність удосконалення процесу управління креативним потенціалом ЗЗСО та обґрунтування шляхів забезпечення результативності цього процесу.

Отже, з метою підвищення ефективності процесу управління креативним потенціалом ЗЗСО, необхідна діяльність керівництва закладу, спрямована на:

- оволодіння цілісними знаннями з проблеми розвитку креативного потенціалу, його характеристик;
- реалізацію потреб педагогів у розвитку і саморозвитку;
- мотивацію досягнення успіху педагога;
- знання основ технологій розвитку креативного потенціалу;
- уміння аналізувати власну професійну діяльність та розробляти стратегію розвитку креативного потенціалу власного та учнів.

2.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти

Аналіз та узагальнення вище наведених результатів дослідження дав змогу визначити шляхи удосконалення процесу управління креативним потенціалом Комунального закладу «Качанівський ліцей Війтівецької сільської ради Хмільницького району Вінницької області»:

- *створення креативного освітнього середовища у ЗЗСО як підґрунтя для виявлення креативного потенціалу педагогічних працівників;*
- *розвиток креативного потенціалу особистості;*
- *упровадження тренінгу з розвитку креативного потенціалу.*

В основі запропонованих шляхів удосконалення процесу управління креативним потенціалом ЗЗСО лежать наступні міркування:

– креативний потенціал закладу загальної середньої освіти – це, в першу чергу, його креативний персонал, який виробляє нові рішення, характеризується сприйнятливістю до нових ідей, має стимули для творчості. Справжню цінність для організації креативний потенціал становить у тому випадку, коли він «систематизований і піддається управлінню та контролю» [53, с. 42];

– управління розвитком креативного потенціалу вчителів є провідним чинником урізноманітнення їх сукупної професійної культури, що вміщує наявні та потенційні здатності й можливості до створення чогось нового або перетворення пізнаного [90];

– педагог-професіонал розкривається та збагачується в системі ЗЗСО, якщо готовий до креативності, умотивований на успіх, набуває нових знань, умінь, навичок, професійного досвіду й особистих якостей. Тому головним завданням управління креативним потенціалом ЗЗСО вважаємо створення умов для підвищення творчої активності вчителів, особистісного та професійного зростання кожного з працівників, бо реформування освітнього процесу потребує вчителя-дослідника, педагога нової формації – духовно розвиненої особистості, соціально зрілої, креативної, компетентної, що професійно володіє всім арсеналом педагогічних засобів, постійно прагне до самовдосконалення та саморозвитку, стимулюючи до цього своїх колег і учнів;

– якщо вчителі накопичуватимуть та впроваджуватимуть інноваційні освітні технології в педагогічну діяльність, то поступово реалізовуватимуть особистий творчий потенціал. Зауважимо, що постійний розвиток їхнього творчого потенціалу можливий тільки тоді, коли особистість спрямована на самореалізацію, відкрита до всього нового, дивергентно мисляча. Мислячи системно, учитель розкриває творчі можливості й здібності учнів, виховує в них потяг до нового, формує творчу особистість. Відтак, розвиваючи свій

креативний потенціал, педагог розвиває креативний потенціал своїх учнів;

– необхідною умовою формування та розвитку креативного потенціалу персоналу закладу освіти є розвиток креативного лідерства.

Вважаємо, що підхід керівництва ЗЗСО до управління креативністю має ґрунтуватися на принципах, в основі яких лежить думка, що

– потрібно піклуватися про взаємодію, а не лише збирати ідеї окремих людей;

– необхідно допомагати співробітникам досягати найкращих результатів у роботі, підтримуючи їхню зацікавленість й усуваючи всі перешкоди на їхньому шляху;

– менеджери повинні нести відповідальність за підвищення креативності та усунення довільного поділу на адміністративних та творчих працівників;

Зупинимось детальніше на кожній з перелічених вище рекомендацій.

Створення креативного освітнього середовища у ЗЗСО як підґрунтя для виявлення креативного потенціалу педагогічних працівників

На формування креативного освітнього середовища у ЗЗСО впливають об'єктивні і суб'єктивні чинники. Об'єктивні чинники залежать від ЗЗСО – це соціальні фактори (сильна або слабка мотивація до навчання та самоосвіти вчителів); організаційні чинники (наприклад, інформаційне навантаження, дефіцит часу), управлінсько-комунікативні фактори (рольовий конфлікт, рольова невизначеність, відсутність цілепокладання та постановки завдань); матеріально-технічні фактори (стан матеріально-технічної бази, ресурс бібліотеки ЗЗСО), комп'ютерне забезпечення, постійний доступ до Інтернету; наукова активність педагогів.

Суб'єктивні чинники не залежать від ЗЗСО – це стан стресу або підвищеної тривожності педагогів, бажання швидко знайти рішення, що зазвичай призводить до зниження якості виконання завдань за рахунок зменшення часу на його виконання; невпевненість у своїх силах, спричинена попередніми невдачами, страх здаватися гіршим за інших; звичка всі життєві й навчальні ситуації оцінювати з точки зору логіки; прагнення завжди бути

практичним; звичка дотримуватися загальноприйнятих правил; установка лише на одну правильну відповідь; схильність до уникнення двозначностей; підсвідома установка на те, що помилятися взагалі не можна, сама людина висуває до себе неадекватні (завищені) вимоги у різних сферах діяльності).

Створення у ЗЗСО *креативного освітнього середовища* може охоплювати розширення та поглиблення необхідних компетенцій і навичок педагогів, їхнього навчання та стимулювання самонавчання, розвиток уміння творчо мислити.

Напрями реалізації цієї рекомендації:

- *формування позитивної мотивації до розвитку й виявлення креативної компетентності;*

- *створення доброзичливої творчої атмосфери, що стимулює особистість до виявлення креативності, та базується на вираженні поваги до особистості, заснованій на визнанні її здібностей, точок зору, індивідуальних цінностей кожного індивіда;*

- *інтеграція ідей, заснована на спільному пошуку суб'єктами середовища шляхів творчого вирішення проблеми, організація спільних зусиль, що передбачає установку на залучення всіх членів педагогічного колективу до створення креативного продукту на рівні інтелектуальної, емоційної й дослідницької діяльності, та стимулює почуття персональної відповідальності кожного суб'єкта діяльності.*

Деталізуємо ці положення. Для ефективного виконання завдання формування позитивної мотивації до розвитку й виявлення креативної компетентності керівнику ЗЗСО необхідно вільно володіти понятійним мотиваційним апаратом та правильно розуміти його, враховувати і використовувати в управлінській діяльності об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких головних понять, як мотив і стимул.

Для успішного керівництва людьми кожний керівник повинен хоча б у загальних рисах уявляти, чого хочуть і чого не хочуть його підлеглі; які внутрішні та зовнішні мотиви їхньої поведінки; в якому співвідношенні вони

перебувають; як можна впливати на них і яких результатів при цьому чекати. На підставі цього менеджер або формує відповідну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвиває в них бажані мотиви та послаблює негативні, або здійснює пряме стимулювання їхніх дій.

Керівник ЗЗСО має прагнути до того, щоб мотиви діяльності педагогів гарантували максимальне задоволення від роботи. Важливо також створювати можливості для реалізації мотивів. Ще Ф.Тейлор вважав завданням менеджера поставити кожну людини на потрібне місце. Тоді людина відчуває, що вона повністю використовує свої сили. Дуже важливо, щоб задовольнялися потреби в контактах. Якщо умови праці не передбачають такої можливості, слід створити її в неробочий час.

Якщо раніше вважалось, що продуктивність праці визначається виключно її об'єктивними умовами, зокрема: ресурсами, кваліфікацією, організаційними структурами, чіткою метою, то нині усвідомлюють, що такі суб'єктивні умови, як справедливість, визнання заслуг, впевненість працівників у тому, що вони є цінністю для організації і керівництву небайдужі їхні потреби і проблеми, що вони роблять особистий внесок у досягнення мети організації, також впливають на результативність діяльності.

Творче ставлення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності й гнучкості до нестандартності мислення та мотивації. Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень, значних витрат часу. Більший ефект забезпечують заходи, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу, керівнику закладу освіти необхідно проаналізувати наявну систему мотивації в організації та замінити її на більш ефективну, що відповідає актуальним потребам розвитку закладу. Мотивація персоналу – це постійний процес створення відповідних умов, у яких персонал може мотивувати себе на досягнення цілей організації;

Необхідність розвитку творчої мотивації ми вважаємо найважливішою умовою створення креативного середовища.

Ефективними шляхами його організації вважаємо створення креативного клімату, *створення доброзичливої творчої атмосфери*, спрямованих на усунення психологічних бар'єрів, що заважають прояву креативності, й організацію ситуації успіху.

Креативний директор бере на себе відповідальність за створення належної атмосфери, її підтримання та «поширення». Існують такі фактори, які сприяють створенню творчої атмосфери у ЗЗСО:

- необхідно в кожному бачити особистість: для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей;
- потрібно, щоб підлеглі бачили підтримку з боку керівництва закладу. Для створення емоційного зв'язку можна вітати співробітників з важливими подіями;
 - надихання на подальші досягнення, відзначення попередніх.
 - *інтеграція ідей*, відчуття себе (кожним педагогом) частиною великої справи та усвідомлення причетності до досягнень ЗЗСО є значними стимулювальними факторами.

Створення креативного освітнього середовища спрямовує педагогів на усвідомлену активність у розвитку власних здібностей, мотивацію до самореалізації у професії. Цей вплив здійснюється за рахунок креативних ефектів середовища, що виникають у системі середовище – суб'

ект, інформаційного забезпечення, підтримки, спрямованої на вирішення проблем, пов'язаних із формуванням креативного досвіду педагогів, формування в них мотивації до прояву креативності, упровадження різноманітних форм і методів проведення занять, пов'язаних з виявленням креативного потенціалу, підтримання високого рівня проблемності й творчості в навчальному процесі; застосування методів комунікативної атаки, доведення й переконання, ситуаційних практико-орієнтованих завдань, сугестії, використання в навчальному процесі веб-

квестів, задач, що вимагають пошуку кількох способів вирішення й логічних міркувань, створення особистісного простору для креативно-творчої діяльності учнів; аргументованості та прозорості системи оцінювання їхніх знань; використання в навчальному процесі таких прийомів, як підтримка доброзичливої атмосфери на заняттях, спонукання до виявлення позитивних емоцій до навчання, створення ситуації успіху тощо.

Розвиток креативного потенціалу особистості. Перед ухваленням управлінських рішень щодо розвитку креативності персоналу необхідно зрозуміти, якими є працівники, чи мають вони можливість розвиватися творчо в даному закладі, який стиль керівництва характерний для даної організації сьогодні. Тому доцільною буде використання поетапної методики розвитку креативності, авторами якої є Т. Башук та М. Хижняк [4].

1-й етап. Оцінка рівня розвитку організації. Розробники методики звертають увагу на те, що особливе значення в управлінні має чисельність колективу. Тому що застосовувати одні й ті самі принципи управління у різних за кількістю колективах не вдається, або вдається з великими труднощами.

Після того, як буде визначений існуючий тип організації та той, якого прагнуть досягти, визначають, як саме будуть організовувати робочий процес творчих людей та як створюватимуть умови для розвитку їхнього креативного потенціалу. Творчі люди працюють тому, що їм подобається виконувати важкі, але цікаві завдання, і вони прагнуть відчуття досягнутого успіху, яке приходить з вирішенням непростого завдання. При цьому вони повинні відчувати довіру до себе та до того, що вони роблять. Це надихає їх та не створює перепон до розвитку.

2 етап. Створення відповідної атмосфери. Т. Башук та М. Хижняк виокремлюють шість факторів, які сприяють створенню творчої атмосфери в організації.

Свіжість. Автори методики наголошують на існуванні такого закону креативності: якість й унікальність ідей на виході безпосередньо залежить

від якості й унікальності стимулу на вході і зазначають, що у цьому випадку стимул – це будь-які нові події чи враження, будь-що поза площиною проблем, які в даний момент вирішуються.

2. *«Теплиця»*. Коли ідея зароджується, необхідний час для чіткого її осмислення. «Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються. Фактично, йде мова про мозковий штурм, стратегічні сесії, неформальні зустрічі, де створюють і плекають нові ідеї, і ні в якому разі не критикуються.

3. *Реальність* – на цьому етапі потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя, тобто створювати прототипи.

4. *Енергія*. Завдання, що стоїть перед менеджером – навчитися керувати персональною, командною та корпоративною енергією та позбуватися енергетичних бар'єрів, що можуть заважати в роботі (втрата ентузіазму, дефіцит коштів і часу, скепсис експертів, велика кількість проектів, розсіювання уваги, що призводить до зниження якості всіх проектів, велика кількість людей, надихати яких важко). Важелем, що допомагає скерувати енергію всередині організації є мотивація.

5. *Сигналізування* – це видимі знаки, спрямовані на всіх працівників., які дозволяють передавати інформацію, що уможлиблює творчу діяльність.

6. *Сміливість*. Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди, які мають мужність, щоб показати свою відмінність.

3-й етап. *Мотивація до творчості*. Для здійснення мотивації менеджер має чотири важелі впливу: складність поставлених перед підлеглим задач; ступінь представленої ним свободи; спосіб організації роботи в групі; рівень заохочення і характер організаційної підтримки.

Сучасними методами стимулювання персоналу є:

– мотивація керівника ЗЗСО. Його відношення до діяльності закладу відображається у роботі самого закладу, оскільки директор школи є прикладом для наслідування для педагогічного персоналу;

– підкреслення внеску співробітників ЗЗСО у досягнення його цілей;

- важливо, щоб співробітники розуміли свій внесок у загальну справу і відчували себе частиною великої справи та усвідомлювали причетність до досягнень ЗЗСО;

- необхідно бачити у кожному особистість. Для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей;

- мотивація персоналу – це постійний процес створення відповідних умов, у яких персонал може мотивувати себе на досягнення цілей ЗЗСО;

- використання можливостей ЗЗСО. Необхідно, щоб підлеглі бачили підтримку з боку керівництва. Для створення емоційного зв'язку можна вітати співробітників з важливими подіями;

- важливо надихати персонал на подальші досягнення, відзначати попередні.

Вище розглянуто мотивацію персоналу до роботи в цілому. Нині існує також мотивація персоналу до генерування ідей [11]. Раніше для збирання ідей у працівників використовували скарбнички пропозицій, нині існує інша, більш дієва методика. Для її реалізації необхідними є п'ять фаз управління:

- 1.Зародження ідеї. Кожна ідея, яка зароджується в думках підлеглих, повинна спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей та поставлених завдань, про які інформують на нарадах.

- 2.Формування первинного пулу ідей. Перш за все потрібен лідер, який зможе контролювати та управляти процесом відбору ідей і відстоювати найбільш перспективні.

- 3.Розвиток та збагачення ідей. При правильній модерації в колі обговорення ідеї доповнюються та розвиваються, доводяться до майже досконалого вигляду.

- 4.Управлінська оцінка ідей. Найпростіший метод оцінки ідеї – розподіл за двовимірною шкалою, де за віссю Х – корисність від впровадження, а за віссю У – докладені зусилля.

- 5.Відбір ідей для практичної реалізації. Цей вибір залежить від відповідності ідеї певним стратегічним цілям організації, затратами на її

виконання та корисністю від упровадження. Остаточне рішення приймає відповідальна особа після мозкових штурмів та ідейних нарад.

Початок розвитку такої методики поклав «Мозковий штурм» (традиційний мозковий штурм: звичайне засідання, проведення засідання за коловою системою, груповий метод поіменного висування пропозицій, зворотний мозковий штурм, конференція ідей, метод Хебо, «нарада піратів» або «корабельна нарада», метод колективного блокнота), а потім «синектика» (колективне вирішення проблем) і «всебічний підхід» розширили набір засобів, що викликають потік ідей, спрямованих на вирішення проблем.

З досвіду провідних компаній визнані ефективними в системі розвитку креативного потенціалу персоналу використання мозкового штурму (brainstorm), методу «шести капелюхів» Едварда де Боно, методу контрольних запитань, синектичних штурмів, щотижневого проведення ділових ігор, а також проведення нарад у нетиповому форматі (наприклад, не в кабінеті, а біля екранів, моніторів у фойє. Змогу генерувати унікальні ідеї дають: метод «Ментальні карти» (візуалізують ідеї та розвивають асоціативне мислення), «Метод Пінг-понгу» (активне розроблення ідей, їх комбінування та розвиток), «Метод пересічних колонок» (спрямований на створення ідей, які об'єднують різні елементи).

Наголосимо на важливості педагогічних рад, які виконують мотиваційну; інформаційно-аналітичну; діагностичну; комунікаційну; методичну функції і на яких досвід кожного учителя стає відкритим для колег. У такий спосіб відбувається процес розповсюдження кращого з роботи педагогів. До такої форми вияву педагогічної майстерності необхідно підходити творчо, урізноманітнюючи та удосконалюючи її. Це може бути багатоступенева педрада, дослідження в групах; педрада-аукціон, педрада-експлікація (процес, у результаті якого розкривається зміст), педрада-диспут, педрада-ділова гра, «Карусель», «Акваріум», «Діамант», «Методичний день», творча гра «Реклама», мала педагогічна рада, науково-методична рада, усний журнал, творчий звіт, захист інновацій, лабораторія, семінар, семінар-

практикум, конференція, педагогічний ринг, банк ідей, «Мозкова атака», «Вертушка», педрада-практикум, педрада-дослідження, конференц-рада, а також можлива їх комбінація: педрада-диспут з елементами ділової гри, багатоступенева з дослідженням у групах тощо [127].

Необхідно пам'ятати, що головний секрет успішного управління – ніколи не ображати «талант» та його творіння. Критикувати лише конструктивно, даючи висловити власну точку зору, спілкуючись на паритетних засадах [5]. Для розвитку та стимулювання креативного мислення персоналу менеджер повинен давати йому свободу діяльності, стимулюючи до роботи шляхом уточнення кінцевої мети та значущості її виконання. Також він повинен стимулювати формування творчих рішень до виконання завдання за рахунок:

- створення атмосфери відвертості і взаємодії, в якій підлеглі зможуть стимулювати один в одному більшу обізнаність і висунення ідей;
- звільнення від зайвої владності та використання залежності підлеглих – традиційних схем управління. Усунення надмірності в адмініструванні, контролі й звітності;
- стимулювання за рахунок матеріальних важелів;
- забезпечення людей роботою, яка викликає почуття персонального та професійного зростання;
- забезпечення підлеглих проектами і завданнями, які викликають почуття повноти і завершеності;
- надання можливості оскарження ідей за рахунок «підняття» рівня поставлених завдань і проектів трохи вище відомих здібностей підлеглих.

Отже, керівники можуть стимулювати творчу ініціативу своїх підлеглих різними методами та способами. Для найкращого результату необхідно розробити систему мотивації та розвитку креативності персоналу, яка в комплексі буде використовувати всі вищезазначені методи.

Розвиток креативного потенціалу залежить від самостійності, ініціативності особистості, її мобільності, умотивованості, від обов'язкового

«впровадження» творчих напрямів у свою професійну діяльність із метою роботи на результат.

Сучасні напрями удосконалення професійного зростання педагогів у контексті розвитку їх креативного потенціалу надають можливості розкрити його, осмислити реальність відповідно до викликів та запитів суспільства.

Спрямовувати себе педагоги можуть як в напрямку Міжнародних і Всеукраїнських «Нобелівських премій для вчителів», так і шляхом участі у конкурсах, конференціях, форумах, сучасних міні-школах, онлайн-школах, вебінарах, онлайн-курсах та ресурсах для українських учителів на платформах EdEra, «Prometheus», «На Урок», CyHaPi, Ukrainian English Language Teacher Learning Platform тощо. Тож підвищення рівня розвитку креативного потенціалу особистості стає реальним за умови свободи вибору, імпровізації, варіативності й варіантності, поставленої мети, поступовості у здійсненні певної діяльності.

Формування та розвиток креативного потенціалу здійснюються і в результаті спеціальної психологічної підготовки педагогів, яка охоплює: оволодіння уміннями та навичками формування творчого мислення; оволодіння методами вирішення нестандартних задач і спрямована на розвиток: швидкості мислення, легкості оцінювання, ретельності в пошуках вирішення проблем, здатності виявляти категорії; передбачення наслідків, продукування креативних ідей; ділових стосунків, компетентності у спілкуванні, творчого підходу до взаємодії.

Також необхідно врахувати, що розвиток креативного потенціалу персоналу ЗЗСО вимагає підвищення рівня критичного мислення. Оскільки основою креативності є дивергентне мислення, то для оцінювання такої властивості особистості варто використовувати тести дивергентного мислення, особистісні опитувальники, аналіз результатів діяльності.

Отже, по-суті, створення і розвиток креативного кадрового потенціалу ЗЗСО здійснюється через спеціальну освіту та систему навчання впродовж

життя. Основою такої системної роботи можуть стати психолого-діагностичні тренінги, результативність яких забезпечує одночасне поєднання діагностики креативного потенціалу та його розвиток.

Тренінг розвитку креативності. Пропонуємо до впровадження тренінг розвитку креативності, спрямований на розвиток внутрішнього потенціалу особистості, що є сходинкою у процесі самоактуалізації. В основу програми тренінгу покладена ідея П. Торренса про те, що креативність наявна в індивіда у формі задатків, тому за певних умов її можна актуалізувати. Робота спрямовується на формування вербальної (словесної) і невербальної (образної) креативності.

Метою тренінгу є розвиток основних особистісних та пізнавальних параметрів, які складають структуру креативності. Перш за все, це параметри, виділені Гілфордом та Торренсом: продуктивність (здатність до створення великої кількості ідей), гнучкість (здатність висувати різноманітні ідеї, переходити від одного аспекту проблеми до іншого, використовувати різноманітні стратегії розв'язання проблем), оригінальність (здатність до висунення ідей, які відрізняються від очевидних, банальних чи твердо встановлених), деталізація (розробленість ідей).

Зміст тренінгу передбачає чотири модулі (по 3 заняття): «Етапи креативного процесу»; «Розвиток креативного потенціалу»; «Вербальна креативність»; «Образна креативність».

Кожне заняття тренінгу креативності складається з трьох частин: теоретичної, практичної і рефлексивної. Перша частина заняття спрямовується на створення доброзичливої та продуктивної атмосфери на занятті, налаштування на діяльність, створення робочого самопочуття, актуалізацію й оцінку рівня засвоєння матеріалу попереднього заняття тренінгу. Практична складова тренінгу – це низка професійно спрямованих тематичних завдань у поєднанні з вправами на зняття психологічного й м'язового напруження. Рефлексивна частина передбачає обговорення

результатів, саморефлексію, релаксацію та процедуру завершення тренінгового заняття.

Під час тренінгу креативності педагоги поглиблюють знання та удосконалюють практичні навички використання креативних технік, формування особистісних якостей і поведінкових навичок, необхідних для виявлення креативної компетентності у професійній сфері.

Поряд з цим у них розвивається вміння:

- долати стереотипи сприймання і мислення,
- не боятися висловлювати ідеї навіть тоді, коли вони здаються нереальними, навіть безглуздими,
- володіти спостережливістю, вмінням помічати найдрібніші деталі предметів і явищ навколишнього світу, встановлювати відмінність та схожість між віддаленими класами предметів,
- відкритість для нового досвіду, вміння побачити нове, які ґрунтуються на попередніх навичках,
- вміння змінювати функції, знаходити несподівані способи використання предметів,
- прийняття багатоваріантності підходів і поглядів, навіть тих, які суперечать власним переконанням,
- незалежність поведінки, поєднана з повагою до інших,
- здатність ризикувати, експериментувати,
- вміння поєднувати нове з попереднім особистим досвідом і досвідом інших,
- вміння прислухатися до інтуїції та свого внутрішнього світу [9].

Для розвитку перерахованих вмінь і навичок добираються відповідні вправи. Організаційні форми вправ можуть бути різноманітними і охоплювати психогімнастичні вправи, ігрові прийоми, прийоми з використанням арт-технік, релаксаційні прийоми, артистичні і драматичні прийоми та елементи методик, які використовуються у психодрамі та символдрамі. Доречним стане використання у тренінгу креативності

різноманітних психологічних вправ, що допомагатимуть педагогам налаштуватись на активну роботу, пізнати себе, бачити свої сильні й слабкі сторони, набути навичок зосередженості й релаксації, рефлексії, накреслити шляхи подальшого розвитку.

Методи тренінгового навчання дозволяють більш ефективно обрати техніки подачі інформації відповідно до індивідуальних особливостей сприймання його учасників. У процесі тренінгу застосовуються: ігрові методи (ділові, рольові, організаційно-діяльнісні ігри), кейси (проблемні ситуації, що вимагають відповіді й пошуку рішення), метод синектики, аналіз ситуацій, квести, адаптовані до професійної діяльності, групові дискусії, мозковий штурм, відеоаналіз, психологічні вправи та ін. На тренінговому занятті учасники мають «говорити», «писати», «малювати», «грати», «відчувати на дотик», «переживати». Поєднання таких різноманітних стилів презентації матеріалу забезпечує його ефективне сприймання на інтелектуальному (мозковий штурм, рішення проблем), емоційному (ігри, рольові ігри, обговорення), фізичному (рухливі фізичні вправи) рівнях.

Заняття доцільно організовувати з використанням розвиваючих, комунікативних, тілесно-орієнтованих й арт-терапевтичних вправ, спрямованих на розвиток здатності учасників до пошуку нетривіальних рішень проблем, висунення незвичних пропозицій та асоціацій, зародження гіпотез і генерації ідей.

У процесі занять ведучий та учасники дотримуються загальноприйнятих у психологічній практиці правил групової роботи: активність, щирість, конфіденційність, доброзичливість, естетичний нейтралітет при виконанні творчих робіт, можливість відмови від виконання завдання, небажаність відволікання, принцип «тут і зараз».

Із метою спрямування учасників тренінгу на активну діяльність, налаштування на працездатність та створення сприятливої, відкритої, плідної атмосфери заняття рекомендується використовувати такі ігрові завдання та

вправи, як «Моє ім'я», «Особистий момент», «Зобрази», «Перекинь м'ячик», «Чотири стихії», «Котовасія», «Хімія» та ін. [24, с. 334–336].

На останньому етапі першої частини заняття доцільно використовувати дискусії («Що таке креативність?») вправи: «Конспект», «Питання – відповідь», «Мистецтво самоперевірки», «Божевільна сесія», прийом «Оргдіалог» та ін. [24, с.336–337].

Завдання і вправи, що використовуються у практичній частині тренінгу, спрямовані на те, щоб стимулювати педагогів, спираючись на свій творчий потенціал, продуктивно діяти в ситуаціях новизни й невизначеності, що є обов'язковим атрибутом професійної педагогічної діяльності; орієнтуватись у мінливих обставинах, приймати адекватні рішення за недостатністю вихідної інформації для цього. При цьому в учасників тренінгу розвиваються такі властивості творчого мислення, як швидкість, гнучкість, оригінальність, критичність, інтуїтивність, створюються умови для подолання зовнішніх і внутрішніх бар'єрів креативності (побоювання помилок, обмеження кількості варіантів рішень).

Завдання, спрямовані на розвиток креативного потенціалу: вправи «Оригінальне використання», «Очевидне-неймовірне», «Що? Звідки? Як?». «Способи дії», «Чомучки» [24, с.337–338].

Завдання, спрямовані на формування образної та вербальної креативності: вправи «Намалюй креативність», «Винахідники», «30 кругів», «Грузимо баржу», «Пари слів», «Іноземець», «Незвичайні назви», «Гарячий сніг», «Гулівер», «Покажи рухами», «Інопланетянин», «Піктограма», «Авіатори», «Застосування умінь», «Творче життя» та ін. [24, с.338–347].

Завдання, спрямовані на рефлексію: «Дерево мети», «Футбольне поле», «Мішечок зворотного зв'язку», «Долонька», «Завершення речення» та ін. [24, с.347–348].

Особливу увагу варто приділити вивченню творчих підходів до навчання учнів (використання нових креативних методик навчання, розробка кейсів, творчих ігор, проведення практичних занять фахівцями, які мають

досвід роботи в даній сфері, проведення занять на реальних підприємствах тощо), що дає змогу зробити навчання цікавішим та ефективним.

Отже, педагоги стають об'єктами реалізації свого власного творчого потенціалу. Активізуючи внутрішні сили, вони є суб'єктами саморозвитку, який дає поштовх самоаналізу, – зміні, – організації, – удосконаленню, – реалізації.

Через компетентнісний підхід та прагнення до самореалізації забезпечується ефективність розвитку креативного потенціалу педагогів та його управління в контексті самопомоги й допомоги з боку креативної та компетентної адміністрації закладу загальної середньої освіти.

ВИСНОВКИ

1. На підставі аналізу сучасного стану проблеми в науковій літературі окреслено базові поняття дослідження, до яких належать «креативність», «педагогічна креативність», «потенціал», «креативний потенціал», «управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти».

Креативність визначаємо як інтегральну якість особистості, що включає в себе комплекс взаємопов'язаних моральних, волевих, інтелектуальних та емоційних якостей, які в залежності від зовнішніх (середовище) та внутрішніх факторів (мотивація) та ступеня їх прояву визначають здатність людини до творчості, створення креативних продуктів діяльності, вираження власної індивідуальності, вирішення наявних суперечностей та проблем.

Під педагогічною креативністю розуміємо інтегровану якість педагога, яка визначає його здатність до генерування оригінальних, неповторних ідей для рішення різноманітних педагогічних завдань, які виникають в освітньому процесі

Встановлено, що поняття «креативний потенціал» трактується як складне утворення в структурі особистості педагога ЗЗСО, яке об'єднує в єдине ціле мотиви та цінності креативної діяльності педагога, систему знань про креативність, механізм і умови ефективного формування креативного потенціалу, уміння та навички, професійно значущі та рефлексивні якості педагога, що забезпечують здатність до формування креативного потенціалу учнів в умовах безпосередньої педагогічної взаємодії.

З'ясовано, що складовими креативного потенціалу є можливості суб'єктів управління генерувати ідеї і формувати гіпотези, аналізувати інформацію і формулювати адекватні висновки, моделювати інноваційні продукти і технології. Реалізація цих можливостей вимагає дотримання низки принципів, а саме: регулярного підвищення рівня кваліфікації працівників; впровадження ієрархізованої системи генерування і

аналізування креативних ідей; відслідковування змін потреб суб'єктів креативної діяльності і своєчасного застосування адекватних методів впливу на них.

2. З'ясовано сутність управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти. Управління закладом освіти розуміємо як сучасний напрямок управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення установами освіти, що діють в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських й інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів.

Встановлено, що управління креативним потенціалом є конкретною функцією менеджменту, яка реалізується через загальні функції управління (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). У результаті керуючого впливу менеджерів на підлеглих, під час управління креативним потенціалом ЗЗСО, в його середовищі формується попит на креативність, створюються умови для виявлення креативності носіями потенціалу, отримуються конкретні результати його використання.

3. Визначено стан управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти. Комплексний аналіз досліджуваного утворення дозволив виділити його характеристики: позитивну творчу мотивацію; творчу ініціативу; творче мислення; інтелектуальне активність, швидкість, гнучкість та оригінальність мислення; критичність розуму; розвинуту здатність до творчого розв'язання проблемних завдань; винахідливість, кмітливість; здатність ставити й виконувати нестандартні завдання; здатність до аналізу, синтезу й комбінування; здатність до переносу досвіду, передбачення; асоціативність, уява, відчуття новизни; уміння долати стереотипи; узагальнювати, розширювати категорії, уникати стандартів; самобутність і впевненість у собі; самостійність у прийнятті рішень; схильність до ризику та прагнення свободи тощо.

З метою визначення рівнів розвитку креативного потенціалу педагогів Комунального закладу «Качанівський ліцей Війтівецької сільської ради

Хмільницького району Вінницької області» проведено їх діагностування за обґрунтованою методикою. В залежності від ступеня вияву характеристик креативного потенціалу визначено три рівні – високий (творчий), середній (продуктивний) і початковий (фрагментарний).

Встановлено, що у педагогів закладу загальної середньої освіти переважають середній та початковий рівень розвитку креативного потенціалу, що свідчить про недостатню ефективність традиційної організації управлінської діяльності у закладі загальної середньої освіти щодо розвитку креативного потенціалу.

4. Науково обґрунтовано рекомендації щодо підвищення ефективності управління креативним потенціалом закладу загальної середньої освіти:

- створення креативного освітнього середовища у ЗЗСО як підґрунтя для виявлення креативного потенціалу педагогічних працівників;
- розвиток креативного потенціалу особистості;
- упровадження тренінгу з розвитку креативного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонішина В. Л. Структурний аналіз поняття «креативність» у психолого-педагогічних дослідженнях. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*: збірник наукових праць. Київ; [Кам'янець-Подільський]: Зволейко Д. Г., 2011. Вип. 15, кн. 1. С. 97–106.
2. Антонова О. До проблеми визначення сутності поняття креативності: проблеми та пошуки. *Нові технології навчання*: Наук.- метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. Київ-Вінниця, 2012. Вип. 71. С. 8–15.
3. Антонова О. Є. Педагогічна креативність у структурі педагогічної обдарованості вчителя. *Нові технології навчання*: Наук.-метод. зб. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОНМС України, Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки: В 2-х ч. Київ-Вінниця, 2011. Вип. 69. Ч. 2. С. 11–17.
4. Башук Т. О., Хижняк М. О. Стимулювання та розвиток креативності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 150–160.
5. Беженер А. А., Янківська Г. А. Розвиток креативності як спосіб формування компетентної особистості в загальній середній та професійній освіті. *Народна освіта*, 2017. URL: <https://repository.kristti.com.ua/handle/eiraise/997> (дата звернення: 10.01.2023).
6. Білецька К. В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 58–64. URL: <https://economic-journal.ideil.com/content/files/1g/aj/1gajnap1sv71u5edmgsmr1j881j2im7g> (дата звернення: 12.10.2022).
7. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент: конспект лекцій для підготовки докторів філософії за третім (освітньо-

науковим) рівнем зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2016. 188 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2018/Bozhidar_Kreat_maned_2014_498.pdf (дата звернення: 02.03.2023).

8. Бондаренко Н. В. Мейнстрім освітнього прогресу в Україні – компетентність ↔ креативність. *Science progress in European countries: new concepts and modern solutions: Papers of the 9th International Scientific Conference*. September 6, 2019, Stuttgart, Germany, September 06, 2019, Stuttgart, Germany. С. 91–102.

9. Булка Н. Активізація внутрішніх ресурсів людини у тренінгу креативності. URL: <https://newacropolis.org.ua/theses/aktyvizatsiia-vnutrishnikh-resursiv-liudyny-u-treninhu-kreatyvnosti-1500792594> (дата звернення: 15.05.2023).

10. Буренніков Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств (на прикладі машинобудування): автореф. дис. ...канд. екон. наук: .08.00.04. Хмельницький, 2009. 23 с.

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови/ за ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.

12. Веремчук А. Сучасний вимір педагогічної освіти: креативний підхід. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2020, Том 1. № 29. С. 253–258.

13. Войтушенко А. А. Концептуальна модель випуску інноваційного продукту, що базується на креативному потенціалі команди проекту *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 33. С. 31–36.

14. Войтушенко А. А. Поняття креативного потенціалу у сфері управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 37. С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_37_4. (дата звернення: 08.12.2022).

15. В Україні створять центри креативної економіки. Урядовий

портал. 17.03.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukrayini-stvoryat-centri-kreativnoyi-ekonomiki> (дата звернення: 10.10.2022).

16. Гнатко М. М. Феномен креативності як психологічна проблема *Психологія перспективи*. Луцьк, 2001. Вип. 1. С. 88–97.

17. Гончаренко С. У. Педагогічний словник. Київ, 1997. 375 с.

18. Грекова В. С. Творчість та креативність: синкретичний зв'язок. *Гілея: науковий вісник*. 2014. Вип. 82. С. 180–183.

19. Гриненко І. В. Педагогічні умови розвитку креативності майбутніх учителів гуманітарного профілю у процесі фахової підготовки: дис ... канд. пед. наук: 13.00.04. Тернопіль, 2008. 192 с.

20. Грищук А. В. Словник українського педагога. Київ: КВІЦ, 2015. 236 с.

21. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 192–197. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/40.pdf. (дата звернення: 10.10.2022).

22. Гуралюк А. Г. Концепції оцінки ефективності управління навчальним закладом. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/8.pdf (дата звернення: 12.04.2022).

23. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 358 с.

24. Дімітрова-Бурлаєнко С. Д. Підготовка студентів технічних університетів до виявлення креативної компетентності у професійній діяльності: дис. ... канд. пед наук: 13.00.04. Харків, 2018. 358 с.

25. Дубасенюк О. А. Креативний підхід до професійно-педагогічної підготовки майбутніх учителів. *Креативна педагогіка*, 2011. № 4. С. 23–28.

26. Дунаєва О. М. Формування педагогічної креативності майбутніх

учителів в процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. пед наук: 13.00.04. Вінниця, 2008. 20 с.

27. Евристичні прийоми дослідження. URL: <http://www.ebk.net.ua> (дата звернення: 15.11.2022).

28. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

29. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.

30. Енциклопедія освіти: Акад. пед. наук України; гол. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

31. Загорій А. М. Управління системою ресурсів вищих навчальних закладів. *Економічний вісник НГУ*. 2012. №3. С.167–171.

32. Задорожнюк Н. О., Беноєва М. Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1(5). С. 132–135. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-21.pdf>. (дата звернення: 12.12.2022).

33. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 10.10.2022).

34. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38–39, ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.10.2022).

35. Закон України «Про повну загальну середню освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 31, ст. 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 10.10.2022).

36. Закон України «Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі «Креативна Європа»

(2021–2027)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1963-20#Text> (дата звернення: 10.10.2022).

37. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика результати досліджень / За ред. В. О. Моляко, О. Л. Музики. Житомир: Вид-во Рута, 2006. 320 с.

38. Зінкевич Д. К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством. *Науковий вісник ЛНТУ України*. 2009. Вип. 19.2. С. 182–187. URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2009/19_2/182_Zinkiewicz_19_2.pdf. (дата звернення: 16.01.2023).

39. Іванова В. В. Креативний підхід до навчання як засіб креативної особистості майбутнього вчителя. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2011. № 4. С. 46–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2011_4_12. (дата звернення: 25.10.2022).

40. Івашова Н. В., Лебеденко Ю. С. Управління знаннями як фактор стимулювання інновацій URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/26439/1/Ivashova%20.pdf> (дата звернення: 19.04.2023).

41. Каткова Н. В., Воробйова І. А. Сучасні концепції оцінки ефективності діяльності підприємств. URL: <http://ev.nuos.edu.ua/> (дата звернення: 10.05.2023).

42. Качура Ю. Латеральне мислення для менеджера: час нагострити клинок. *Маркетинг в Україні*, 2007. №3 (43). С.52–54.

43. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньо-економічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26>. (дата звернення: 12.06.2023).

44. Кондрашова А. В. Креативність викладача як основа ефективного викладання в інформаційному суспільстві. URL: http://www.kamts1.kpi.ua/sites/default/files/files/kondrashova_buhalo_kreativnist.

[pdf](#) (дата звернення: 06.07.2023).

45. Кондрашова А. В. Професійне становлення студентів в умовах креативного підходу до організації освітнього процесу вищої педагогічної школи. *Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи*: матер. V міжнарод. наук.-практ. конф. Хмельницький, ХНУ, 2009. С. 101–105.

46. Конспект лекцій з дисципліни «Креативний менеджмент» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Укл.: д.е.н., проф. О. Плахотнік. Кам'янське. ДДТУ. 2022. 67 с.

47. Концепція Нової української школи. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 01.10.2022).

48. Короїд Т. В., Махиня Т. А. Сучасні напрями вдосконалення управління розвитком творчого потенціалу педагогів закладу загальної середньої освіти в контексті реформування освіти. *Науковий вісник УМО*. Серія педагогіка. Випуск 5. 2020. URL: <http://surl.li/blixg> (дата звернення: 25.12.2022).

49. Корпоративна культура: навч. пос. / під ред. Г. М. Захарчишин. Львів, 2011. 317 с.

50. Кравченко Т. В. Формування педагогічної креативності майбутніх інженерів-технологів. *Педагогіка та психологія: наука, реальність, застосування*. Матеріали науково-практичної конференції (м. Харків, Україна, 20–21 квітня 2012 року). Харків: Східноукраїнська організація «Центр педагогічних досліджень», 2012. С. 30–32.

51. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.

52. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ: Педагогічна думка, 2009. 520 с.

53. Креативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. Калюжна О. В. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2018. 63 с.

54. Кудрявцева Т. О. Студентоцентроване навчання як сучасна парадигма вищої освіти. URL: http://college.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/Kudriavtseva_pedagog-chyt-2018.pdf (дата звернення: 04.05.2023).

55. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Литвин І. В., Зінкевич Д. К. Креативний менеджмент: навч. посібн. Львів: Вид. центр НУ «Львівська політехніка», 2010. 124 с.

56. Кузьмін О. Є., Горячка О. О. Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/04.pdf (дата звернення: 28.11.2022).

57. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Жежуха В. Й., Савицька Н. В. Креативний потенціал підприємства як чинник формування інноваційних технологічних процесів: монографія. Львів: Видавництво ТзОВ «Тріада плюс», 2012. 464 с.

58. Кульчицька О. І. Дивергентне мислення як умова розвитку творчості дітей молодшого шкільного віку. *Обдарована дитина*. 1999. № 1. С. 2–6.

59. Курчатова А. Педагогічні умови розвитку креативного мислення студентів спеціальності «Дошкільна освіта» у процесі фахової підготовки у закладі вищої освіти. URL: http://www.aphn-journal.in.ua/archive/19_2018/part_1/35.pdf (дата звернення 03.05.2023)

60. Куцевол О. М. Теоретико-методичні основи розвитку креативності майбутніх учителів літератури: автореф. дис. ... доктора пед. наук: спец. 13.00.02 «Теорія і методика навчання (українська література)». Київ, 2007. 51 с.

61. Кучерявий І. Т., Клепиков О. І. Творчість – основа розвитку потенційних джерел особистості: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2-е вид., перероб. і допов. Київ: Вища школа, 2000. 286 с.
62. Лебідь О. В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Вісник Черкаського університету. 2015. Вип. №32 (356). С. 56–61.
63. Лейбович А. В., Череп А. В. Модель управління людським потенціалом закладу освіти (на прикладі приватної школи) http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_1_2017ua/40.pdf (дата звернення: 12.02.2023).
64. Литвин І. В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.7. С. 360–364.
65. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи. *Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка*. Випуск 3 (50). Полтава, 2006. С. 215–219.
66. Лобода О. В. Креативність як основа психічного здоров'я особистості. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/NiO/2010_3/statiy/Loboda.htm (дата звернення: 19.10.2022).
67. Мала Н. Т. Креативність як складова ефективного управління. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_704/03.pdf (дата звернення: 18.04.2023).
68. Малецький А. В., Малецька А. В. Інноваційний персонал як чинник економічного зростання підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2010_94/staty_94/368-372.pdf (дата звернення: 12.12.2022).
69. Маслоу А. Г. Мотивація і особистість: Євразія, 1999. 478 с.
70. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності

загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. URL:

http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/21.pdf

(дата звернення: 10.10.2022).

71. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 295 с.

72. Михалюк А. Творчість та інновація: сучасний контент. *Освітологічний дискурс*. 2021. Том 34. №3. С.32–45. URL: <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/867> (дата звернення: 25.10.2022).

73. Монастирська Г. В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. і2009. № 2 (16). С. 207–212.

74. Мосін О. Управління інноваційним потенціалом підприємства важкого машинобудування. Дис...канд. економ. наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ, 2015. 221 с.

75. Моторнюк У. І, Огерчук Ю. В. Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1956> (дата звернення: 10.07.2023).

76. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.

77. Олексенко Р. І. Від «homo economicus» до «homo creativus» у соціокультурному середовищі. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2015. Вип. 7. С. 112–114.

78. Олексюк О. І. Теоретичні аспекти оцінки ефективності діяльності сучасних компаній. *Стратегія економічного розвитку України*. 2005. № 16. С. 121–135.

79. Олійник В. В. Теоретико-методологічні засади управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: Дис... д-ра пед. наук: 13.00.01. Київ, 2004. 489 с.
80. Олійник С. В. Теоретичні засади формування творчого потенціалу майбутнього вчителя. *Наукові записки*. Ніжин: Ніжинський ДПУ, 1998. С. 40–42.
81. Осьмак Л. Особистісний потенціал підлітка: умови активізації. *Рідна школа*. 1998. № 1. С. 20–27.
82. Павленко В. В. Креативність учителя як чинник розвитку педагогічної творчості. *Формування дидактичної компетентності педагогів дошкільної та початкової освіти*: збірник науково-методичних праць / за заг. ред. В. Є. Литнєва, Н. Є. Колесник, Т. В. Наумчук. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2015. С. 145–150.
83. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Харків: Основа, 2011. 320 с.
84. Парсяк В. Нематеріальна мотивація співробітників малих підприємств: узагальнення та рекомендації. *Економіст*. 2005. №1. С.60–65.
85. Пащенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського. Випуск 17. 2017. С.406–413.
86. Петришин Л. Й. Креативність як необхідна умова професійної компетентності майбутніх соціальних педагогів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 33. С. 305–313.
87. Петришин Л. Й. Формування креативності майбутніх соціальних педагогів в умовах професійної підготовки. *Психолого-педагогічні науки*: зб. наук. пр. Ніжинського держ. ун-ту ім. М. Гоголя. 2012. № 4. С. 149–154.
88. Пивоварова О. Латеральне мислення і методи його розвитку. *Філософія освіти*. 2006. №1 (3). С.24–34.

89. Польова Н. М. Потенціал інноваційної діяльності машинобудівничих підприємств: критерії та методичні підходи. *Інвестиції: Практика та досвід*. 2009. № 7. С. 28–30.

90. Постанова КМ України «Деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти». № 898 від 30.09.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.02.2023).

91. Постанова КМ України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників». № 800 від 21.08.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF> (дата звернення: 02.02.2023).

92. Продіус О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економка: реалії часу*. 2012. № 3–4(4–5). С. 67–72. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>. (дата звернення: 21.03.2023).

93. Прокопенко О. В. Екологізація інноваційної діяльності: мотиваційний підхід: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 392с.

94. Прокопишин Л. М. Оцінка складових економічного потенціалу підприємств важкого машинобудування. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2008. № 9. С.149–155.

95. Процак О. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2011_698/39.pdf. (дата звернення: 24.01.2023).

96. Психологія особистості: Словник-довідник / За редакцією П. П. Горностая, М. Т. Титаренко. Київ: Рута, 2001. 320 с.

97. Роменець В. А. Психологія творчості: навч. посібник. Київ: Либідь, 2004. 288 с

98. Савіцька Н. В. Креативний потенціал як об'єкт управління в

системі менеджменту підприємства URL:
https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_5/372_Saw.pdf (дата звернення:
10.10.2022).

99. Савіцька Н. В. Методичні підходи до управління креативним потенціалом організації. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2011. №1(10). С. 103–107.

100. Савіцька Н. В. Сутність креативного потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип.21.6. С. 301– 307.

101. Савіцька Н. В. Управління креативним потенціалом промислових підприємств. Автореф. дис. канд. економ. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів, 2012. 28 с.

102. Савіцька Н. В., Коломієць О. Л. Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія і тактика. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727 С. 143–149. URL:
<https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/f37fc3ae-2844-42d3-b181-f87d26f3c057/content> (дата звернення: 16.05.2023).

103. Свидрук І. І. Креативний менеджмент: навч. посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

104. Сисоєва С. О. Основи педагогічної творчості: підручник. Київ: Міленіум, 2006. 346 с.

105. Сисоєва С. О. Педагогічна творчість учителя: визначення, теоретична модель, функції підготовки. *Педагогіка і психологія*. 1998. №2. С.161–172.

106. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти : навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»]. Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 283 с.

107. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник для

студентів вищих навчальних закладів. Київ: Знання, 2009. 385 с.

108. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / За ред. О. Л. Пустовіт, О. І. Скопненко, Г. М. Сюта, Т. В. Цимбалюк. Київ: Довіра, 2000. 1017 с.

109. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства / за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наукова думка, 1970–1980. Т.7. С.402.

110. Стадник В. В. Стимули як складова інноваційної політики підприємства. *Вісник Технологічного університету Поділля*, 2002. № 2. С.139–144.

111. Сухомлинський В. О. Павліська середня школа. *Вибрані твори в 5-ти т.* Т. 4. Київ: Радянська школа. С. 7 – 390.

112. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором. *Вибрані твори в 5-ти т.* Т. 4. Київ: Радянська школа. С. 393–626.

113. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310–315. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-310-315> (дата звернення: 10.04.2023).

114. _Тарнавська Н., Напара О. Стратегічний менеджмент: практикум. Тернопіль: Карт-бланш; Київ: Кондор, 2008. 287 с.

115. Терещук А. Креативність як невід’ємний компонент інтелектуального розвитку особистості. URL: <http://www.newacropolis.org.ua/ua/study/conference/?thesis=4254>. (дата звернення: 02.05.2023).

116. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. № 7. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/13.pdf (дата звернення: 29.01.2023).

117. Ткаліч Т. І. Кадровий потенціал менеджменту освіти: проблеми формування, використання і управління. *Економічний вісник Національного*

гірничого університету. 2007. №3. С.101–107.

118. Ткач Р. В. Психологічні особливості творчої активності особистості. Запоріжжя: Вид-во Запорізької держ. інженерної акад., 1999. 24 с.

119. Ткачук Д. Ю. Стимулювання творчої активності персоналу до інноваційної діяльності та його методи. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/4305/1/370.pdf>. (дата звернення: 10.02.2023).

120. Турило А. М. Методичні підходи до формування та оцінки рівня людського інтелектуального капіталу підприємства як складової інтелектуального капіталу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С.3–10.

121. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

122. Філософський словник / За ред. В. І. Шинкарука. Київ: Укр. рад енциклопедія, 1986. 796 с.

123. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії ім Г. С. Сковороди / голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

124. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкової компетенції): навч. посібн. / В. В. Морозов, А. М. Чередніченко, Т. І. Шпільова; за ред. В. В. Морозова: Ун-т економіки та права «КРОК». Київ: Таксон, 2009. 464 с.

125. Хамм О. Теоретичні основи формування креативного мислення майбутнього вчителя. Наукові праці МАУП. 2012. Вип. 2 (33). С. 255–259. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Npmaup/2012_2/pdf_files/255-259.pdf. (дата звернення: 23.03.2023).

126. Харцій О. М. Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організації. *Наукові записки Інституту психології*

ім. Г. С. Костюка АПН України. 2006. С. 31–34.

127. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2005. 608 с.

128. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2011/3_2/102-109 (дата звернення: 17.03.2023).

129. Чміль А., Боднар О. Структурні елементи критеріального оцінювання діяльності закладів освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2007. № 2. С. 42–46.

130. Шапошников К. С. Телеологічні підходи до корпоративного управління: творчість та креативність. URL: http://www.doc.zb_17_ekon/stat_17/10.pdf. (дата звернення: 10.02.2023).

131. Шевченко А. А. Формування та ефективність використання економічного потенціалу підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Тернопіль, 2005. 25 с.

132. Шкабаріна М. А. Розвиток педагогічної креативності майбутніх учителів початкової школи у процесі вивчення фахових дисциплін: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Рівне, 2018. 279 с.

133. Шкабаріна М. А. Особливості розвитку педагогічної креативності майбутніх учителів початкової школи. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2017. Вип.2. С.201–206.

134. Як розпочати креативну революцію в компанії. URL: <http://www.innovations.com.ua>. (дата звернення: 18.02.2023).

135. Amabile T. M. *The Social Psychology of Creativity* / T. M. Amabile. – N.Y., 1983. 415 p.

136. Amabile T. M. How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, September-October 1998, 77–87.

137. Barron F., Harrington D. Creativity, intelligence and personality // Ann. Red. Of Psychol. V. 32. 1981. P. 439-447.

138. Corazza Giovanni Emanuele (2016) Potential Originality and Effectiveness: The Dynamic Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 28:3, 258–267. DOI: <https://doi.org/10.1080/10400419.2016.1195627>.

139. Florida R. The Flight of the Creative Class. The new global competition for talent / R. Florida. London: Harper Collins Publishers, 2007. 326 p.

140. Torrance E. P. Guiding Creative Talent – Englewoodcliffs. N.Y.: Prentice-Hall, 1962.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика вимірювання потреби (мотиву) в досягненні розроблена

Ю. М. Орловим

Пропонована методика являє собою тест-опитувальник, який містить 23 твердження, з якими випробуваний погоджується чи ні.

Інструкція. Пропонується ряд положень. Якщо ви з положенням згодні, то поряд з його номером на опитувальному аркуші напишіть «так», якщо не згодні – «ні».

Текст опитувальника:

1. Думаю, що успіх у житті залежить скоріше від випадку, ніж від розрахунку.
2. Якщо я втрачу улюблене заняття, життя для мене втратить сенс.
3. Для мене в будь-якій справі важливе виконання, а не кінцевий результат.
4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин з близькими.
5. На мою думку, більшість людей живе далекими цілями, а не близькими.
6. У житті у мене було більше успіхів, ніж невдач.
7. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.
8. Навіть у звичайній роботі я намагаюся удосконалити деякі її елементи.
9. Поглинений думками про успіх, я можу забути про запобіжні заходи.
10. Мої близькі вважають мене ледачою людиною.
11. Думаю, що в моїх невдачах винні скоріше обставини, ніж я сам.
12. Мої батьки занадто строго контролюють мене.
13. Терпіння в мені більше, ніж здібностей.
14. Лінь, а не сумніви в успіху змушують мене занадто часто відмовлятися від своїх намірів.

- 15.Думаю, що я впевнена у собі людина,
- 16.Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси не на мою користь.
- 17.Я не старанна людина.
- 18.Коли все йде гладко, моя енергія підсилюється.
- 19.Якби я був журналістом, я писав би радше про оригінальні винаходи людей, ніж про події.
- 20.Мої близькі зазвичай не поділяють моїх планів.
- 21.Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх ровесників.
- 22.Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей.
- 23.Я міг би досягти більшого, звільнившись від поточних справ.

Опрацювання результатів

За кожную відповідь ставиться 1 бал: тільки за відповіді «так» – за положеннями 2, 6–8, 14, 16, 18, 19, 21–23; тільки за відповіді «ні» – щодо положень 3–5, 9–3, 15, 17, 20.

Потреба в досягненнях (ПД) дорівнює сумі балів за відповіді «так» і «ні».

Таким чином, оцінна шкала – від 0 до 23 балів.

Чим більшу суму балів набирає опитуваний, тим більшою мірою у нього виражена потреба в досягненнях.

Шкала оцінювання: низький рівень мотивації від 0 до 11; середній рівень мотивації – 12–17; високий рівень – 18–23.

Додаток Б

ТЕСТ «КРЕАТИВНІСТЬ»

Н. Вишнякової для діагностики особистісної креативності

Тест «Креативність» дозволяє виявити рівень творчих здібностей особистості та побудувати психологічний креативний профіль при забезпеченні рефлексії щодо креативного компоненту образу «Я – реальний» і уявлення про образ «Я-ідеальний». Порівняння двох образів креативності «Я- реальний» та «Я-ідеальний» дозволяє визначати креативний резерв і творчий потенціал особистості.

Вам пропонується самостійно оцінити свої особистісні якості, відповідаючи на питання тесту. Уважно прочитайте питання. При позитивній відповіді на питання поставте знак „+”, при негативній – знак «-» у графу «Я- реальний» та «Я-ідеальний». Довго над відповіддю не замислюйтесь, тому що перша відповідь імпульсивна й, зазвичай, правильна. Будьте щирі!

№	Ін-дек	Зміст питання	Образ «Я - реальний»	Образ «Я - ідеальний»
1.	М	Чи замислюєтесь ви, які причини змушують вас створювати що-небудь нове?		
2.	Д	Чи бувають у вас неприємності через власну допитливість?		
3.	О	Чи виникає у вас бажання оригінально вдосконалити хорошу річ?		
4.	У	Чи мрієте ви стати відомою людиною, створивши що-небудь соціальне нове?		
5.	І	У ситуаціях ризику ви довіряєте інтуїції?		
6.	Е	Ви вважаєте, що в конфліктних ситуаціях можливо уникнути емоційних переживань?		
7.	Г	Чи відповідаєте ви жартом, якщо вас розігрують?		
8.	П	Якщо видасться нагода, ви зміните роботу на більш оплачувану, але менш творчу?		
9.	М	Ви продумуєте наслідки, рішення, що вами приймаються?		
10.	Д	Пізнання нового перестає бути цікавим для вас, якщо воно пов'язане з ризиком?		
11.	О	Чи доводилось вам вдало використовувати речі не за призначенням?		
12.	У	Чи буває так, що коли ви розповідаєте про будь-який справжній випадок, то вдаєтесь до вигаданих подробиць?		

13.	І	В екстремальних ситуаціях ви частіше прислухаєтесь до голосу розуму, ніж до інтуїції?		
14.	Е	Чи надає вам емоційне задоволення процес творчої діяльності?		
15.	Г	Чи любите ви жартувати й сміятись над собою?		
16.	П	Чи винаходили ви щось нове в галузі діяльності, що цікавить вас?		
17.	М	Чи стомлює вас робота, що вимагає творчого мислення в нестандартних ситуаціях?		
18.	Д	Чи помічає оточення, що ви в усе вникаєте?		
19.	О	Чи є рідкісним ваше захоплення?		
20.	У	Чи буває так, що у вас виникають незвичайні образи, пов'язані з реальними подіями?		
21.	І	Ви іноді передчуваєте, хто вам телефонує, ще не знявши слухавку?		
22.	Е	Чи байдужі ви до негативних проявів емоцій чужих дітей?		
23.	Г	Чи смієтесь ви над своїми невдачами?		
24.	П	Відвідували б ви заради нових знань спеціальні заняття, навіть якщо це пов'язано з незручностями?		
25.	М	Чи достатньо для вас дрібної деталі, натяку на проблему, щоб захопитися її розробкою?		
26.	Д	На філософські дитячі питання ви знайшли відповіді в зрілому віці?		
27.	О	Чи відчуваєте ви втрату інтересу до оригінальних, ризикованих пропозицій ваших партнерів по роботі?		
28.	У	Чи фантазуєте ви зараз, як би ви жили в іншому місті або в іншому столітті?		
29.	І	Вам важко передбачати наслідки майбутньої події?		
30.	Е	Ви відчуваєте емоційний підйом і натхнення на початку нової справи?		
31.	Г	Чи буває так, що ви заздалегідь готували жарт або жартівливі історії з метою розважити компанію?		
32.	П	Чи стомлюють вас несподіванки в професійній діяльності, що вимагають нових виходів із ситуації, що склалася?		
33.	М	Ви продумуєте варіанти вирішення важких проблем, перш ніж зробите вибір найбільш продуктивного?		

34.	Д	Коли ви довго не пізнаєте нове, ви відчуваєте почуття незадоволення?		
35.	О	Ви любите роботу, що вимагає кмітливості, навіть якщо вона пов'язана з труднощами реалізації?		
36.	У	Стикаючись із незвичайними проблемами, ви передбачаєте перспективи їхнього рішення?		
37.	І	Чи снився вам коли-небудь сон, який передбачив події, що сталися потім?		
38.	Е	Чи співчуваєте ви людям, які не досягли бажаного результату в творчості?		
39.	Г	Чи використовуєте ви гумор для виходу зі скрутних ситуацій?		
40.	П	Ви обирали професію з урахуванням своїх творчих можливостей?		
41.	М	Вам важко продумати багато негативних наслідків конфліктної проблеми?		
42.	Д	Чи зможете ви ризикнути кар'єрою заради пізнання нового?		
43.	О	Чи будете ви займатися створенням чогось не звичайного, якщо це пов'язано з певними труднощами?		
44.	У	Вам важко уявити незнайоме місце, у яке ви прагнете потрапити?		
45.	І	Чи траплялось так, що ви згадали про людину, з якою давно не зустрічались, а потім раптом вона зателефонувала чи написала вам листа?		
46.	Е	Чи співчуваєте ви обдуреній людині?		
47.	Г	Чи буває так, що ви самі вигадуете анекдоти та жартівливі історії?		
48.	П	Якщо ви позбудетесь можливості працювати, то життя для вас втратить інтерес?		
49.	М	Чи ґрунтовно ви продумуєте всі етапи своєї творчої діяльності?		
50.	Д	Чи хочеться вам іноді розібрати річ, для того, щоб дізнатися, як вона працює?		
51.	О	Ви імпровізуєте в процесі реалізації вже розробленого плану дії?		
52.	У	Ви вигадуете казки дітям?		
53.	І	Чи буває так, що ви з якихось нез'ясованих причин не довіряєте деяким людям?		
54.	Е	Ви схильні сильно переживати, якщо вас обдурили?		
55.	Г	Чи дратує вас жарт, виражений у формі іронії?		

56.	П	Ви відчуваєте, що ваша професія дозволить покращити навколишній світ?		
57.	М	Чи думаєте ви, які таємні причини приховані в творчій діяльності людини?		
58.	Д	Чи цікавить вас, як живуть сусіди?		
59.	О	Чи вважаєте ви за краще спілкуватись із людьми з незвичайними поглядами?		
60.	У	Чи фантазували ви коли-небудь про те, що можна було б зробити, отримавши спадок?		
61.	І	Вам важко визначити характер людини з першого погляду?		
62.	Е	Ви співчуваєте злиденним людям?		
63.	Г	Чи вважає вас оточення дотепною людиною?		
64.	П	У вашій професійній творчості було багато невдач?		
65.	М	Ви міркуєте про причини успіхів та невдач у своїй творчій діяльності?		
66.	Д	Якщо ви зустрічаєте незрозуміле слово, то чи прагнете ви довідатись про його зміст у довідниках?		
67.	О	Чи цікавлять вас люди, що дотримуються тільки традиційних поглядів на життя?		
68.	У	Чи пишете ви вірші?		
69.	І	Дивлячись на сторонню людину, вам важко передбачити, як складеться її життя?		
70.	Е	Чи рідко ви виражаєте свої емоції при вуличних сварках?		
71.	Г	Чи важко вам із гумором вийти зі скрутної ситуації?		
72.	П	Чи можете ви в своїй роботі ризикнути, якщо шанси на успіх не гарантовані?		
73.	М	Чи вірогідно ви відновлюєте за випадковими деталями та явищами цілісний результат?		
74.	Д	Чи намагались ви простежити генеалогічне дерево життя?		
75.	О	Якби ваші знайомі знали, про що ви мрієте, то вважали б вас диваком?		
76.	У	Вам важко уявити себе в старості?		
77.	І	Чи буває так, що ви побоюєтесь іти на зустріч із незнайомою людиною через інтуїтивне занепокоєння?		
78.	Е	Спостерігаючи драматичну подію в житті людей, чи відчуваєте ви, що це відбувалось із вами?		

79.	Г	Чи надасте ви перевагу комедії серед усіх інших жанрів?		
80.	П	Чи обов'язково творчість повинна супроводжувати професійну діяльність?		

Обробка результатів

Кількість балів за кожним індексом креативності визначається за ключом тесту при підсумовуванні отриманих балів. Якщо відповідь на питання співпадає з ключем тесту, ви отримуєте один бал за цим індексом: «Я-реальний» та «Я-ідеальний».

Наприклад, якщо на перше питання ви відповідаєте позитивно (+) у графі «Я-реальний» та «Я-ідеальний» і ключ відповіді +, то за першим індексом М (творче мислення) ви отримуєте по одному балу, якщо негативно (-), то бали не отримуєте. Треба пам'ятати, що ключ до тесту стосується обох позицій – «Я-реальний», «Я-ідеальний».

№	Індекс	Креативні якості	Усього балів «Я – реальний»	Усього балів «Я – ідеальний»
1.	М	Творче мислення		
2.	Д	Допитливість		
3.	О	Оригінальність		
4.	У	Уява		
5.	І	Інтуїція		
6.	Е	Емоційність, емпатія		
7.	Г	Почуття гумору		
8.	П	Творче ставлення до професії		

Ключ до тесту

№	Індекс	№ питання	Ключ до «Я – реальний», «Я – ідеальний»
1.	Творче мислення М	1	+
		9	+
		17	-
		25	+
		33	+
		41	-
		49	+
		57	+
		65	+
		73	+
2.	Допитливість Д	2	+
		10	-
		18	+

		26	+
		34	+
		42	+
		50	+
		58	+
		66	+
		74	+
3.	Оригінальність О	3	+
		11	+
		19	+
		27	-
		35	+
		43	+
		51	+
		59	+
		67	-
		75	+
4.	Уява У	4	+
		12	+
		20	+
		28	+
		36	+
		44	-
		52	+
		60	+
		68	+
		76	-
5.	Інтуїція І	5	+
		13	-
		21	+
		29	-
		37	+
		45	+
		52	+
		61	-
		69	-
		77	+
6.	Емоційність, емпатія	6	-
	Е		
		14	+
		22	-
		30	+
		38	+

		46	+
		54	+
		62	+
		70	-
		78	+
7.	Почуття гумору Г	7	+
		15	+
		23	+
		31	-
		39	+
		47	+
		55	-
		63	+
		71	-
		79	+
8.	Творче ставлення до професії П	8	-
		16	+
		24	+
		32	-
		40	+
		48	+
		56	+
		64	-
		72	+
		80	+

Додаток В

Діагностика рефлексивності (за А. Карповим)

Мета: визначення рівня розвитку рефлексивності в особистості.

Інструкція. Вам треба дати відповіді на кілька тверджень опитувальника. У бланку відповідей навпроти номера питання напишіть, будь ласка, цифру, відповідну варіанту Вашої відповіді: 1 – абсолютно неправильно; 2 – неправильно; 3 – скоріше так; 4 – не знаю; 5 – швидше правильно; 6 – правильно; 7 – абсолютно правильно.

Текст опитувальника.

1. Прочитавши хорошу книгу, я завжди потім довго думаю про неї; хочеться її з кимось обговорити.
2. Коли мене раптом несподівано про щось запитують, я можу відповісти перше, що спало на думку.
3. Перш ніж зняти трубку телефону, щоб зателефонувати у справі, я, зазвичай, подумки планую майбутню розмову.
4. Зробивши якийсь промах, я довго потім не можу відволіктися віддумок про нього.
5. Коли я розмірковую над чимось або розмовляю з іншою людиною, мені буває цікаво раптом згадати, що стало початком ланцюжка думок.
6. Приступаючи до вирішення важкого завдання, я намагаюсь не думати про майбутні труднощі.
7. Головне для мене – уявити кінцеву мету своєї діяльності, а деталі мають другорядне значення.
8. Буває, що я не можу зрозуміти, чому хтось незадоволений мною.
9. Я часто ставлю себе на місце іншої людини.
10. Для мене важливо в деталях уявляти хід майбутньої роботи.
11. Мені було б важко написати серйозний лист, якби я заздалегідь не склав план.
12. Я віддаю перевагу діям, а не розмірковуванню над причинами своїх невдач.
13. Я досить легко приймаю рішення щодо дорогої покупки.
14. Як правило, щось задумавши, я прокручую в голові свої задуми, уточнюючи деталі, розглядаючи всі варіанти.
15. Я турбуюсь про своє майбутнє.
16. Думаю, що в безлічі ситуацій треба діяти швидко, керуючись першою думкою, що прийшла в голову.
17. Часом я приймаю необдумані рішення.

18. Закінчивши розмову, я, буває, продовжую вести її подумки, наводячись нові й нові аргументи на захист своєї точки зору.

19. Якщо відбувається конфлікт, то, розмірковуючи над тим, хто в ньому винен, я в першу чергу починаю з себе.

20. Перш ніж прийняти рішення, я завжди намагаюсь усе ретельно обміркувати й зважити.

21. У мене бувають конфлікти через те, що я часом не можу передбачити, якої поведінки чекають від мене оточуючі.

22. Буває, що, обмірковуючи розмову з іншою людиною, я неначеботподумки повільно веду з ним діалог.

23. Я намагаюсь не замислюватись над тим, які думки й почуття викликають в інших людей мої слова та вчинки.

24. Перш ніж зробити зауваження іншій людині, я обов'язково подумаю, якими словами це краще зробити, щоб її не образити.

25. Вирішуючи важке завдання, я думаю над ним навіть тоді, коли займаюсь іншими справами.

26. Якщо я з кимось сварюсь, то здебільшого не вважаю себе винуватим.

27. Рідко буває так, що я шкодую про сказане.

Обробка результатів.

Із цих 27 тверджень 15 є прямими (номери питань: 1,3,4,5,9,10,11,14,15, 18,19,20,22,24,25). Решта 12 – зворотні твердження, які необхідно враховувати при обробці результатів, коли для отримання підсумкового балу підраховуються в прямих питаннях цифри, відповідні до відповідей випробовуваних, а у зворотних – значення, замінені на ті, що виходять при інверсії шкали відповідей. Тобто $1 = 7$, $2 = 6$, $3 = 5$, $4 = 4$, $5 = 3$, $6 = 2$, $7 = 1$.

Ключ. Переведення тестових балів у стени.

Стени	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тестові бали	80 і нижче	81 – 100	101 – 107	108 – 113	114 – 122	123 – 130	131 – 139	140 – 147	148 – 156	157 – 171	172 і вище

Результати методики, що дорівнюють або більші за 7 стенив, свідчать про високорозвинену рефлексивність. Результати в діапазоні від 4 до 7 стенив – індикатори середнього рівня рефлексивності. Показники, менші за 4 стенив свідчать про низький рівень розвитку рефлексивності.

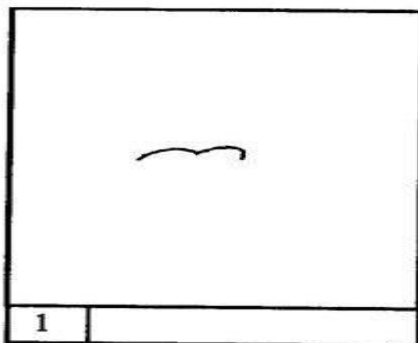
Додаток Г

Методика дослідження креативності («Тест невербальної креативності П. Торренса» в адаптації О. Вороніна)

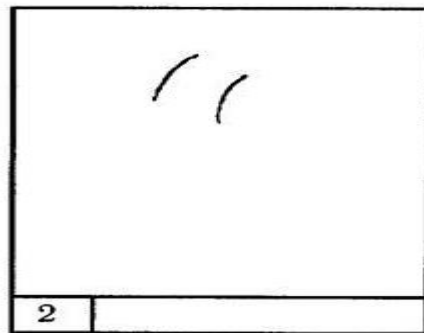
Інструкція до тесту

Перед вами бланк із недомальованими картинками – 10 фігур. Вам треба домалювати їх, обов'язково включаючи запропоновані елементи в контекст і намагаючись не виходити за обмежувальні рамки малюнка. Домальовувати можна що завгодно та як завгодно, бланк при цьому можна обертати. При виконанні кожного завдання намагайтесь вигадати щось нове й незвичайне. Визначіть також назву для вашого малюнка й напишіть її під ним.

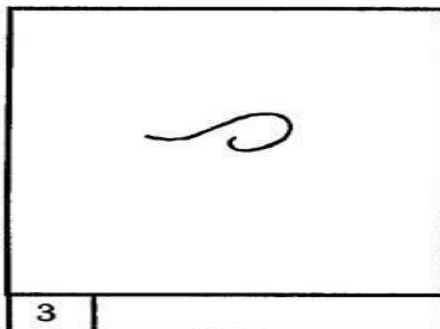
Картинка № 1



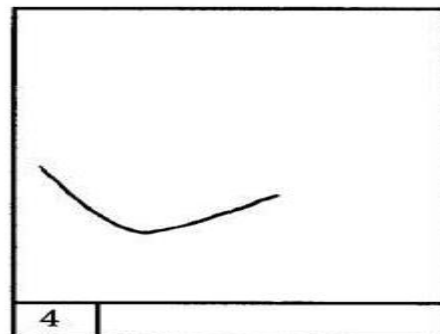
Картинка № 2



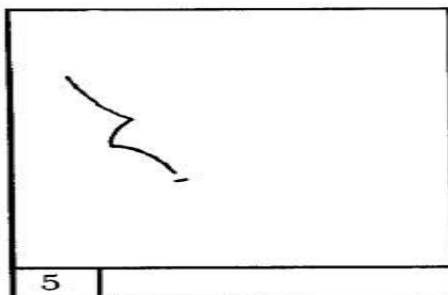
Картинка № 3



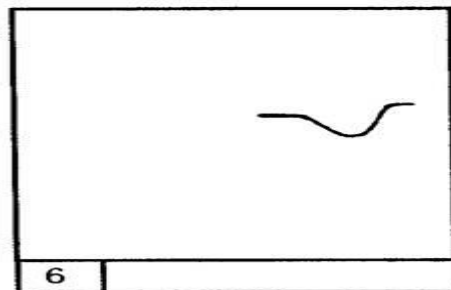
Картинка № 4



Картинка № 5



Картинка № 6



Показник оригінальності оцінювався за формулою:

$$Or = 1 - \frac{x-1}{x_{max}-1}$$
де Or – оригінальність даного типу малюнка; x – кількість малюнків даного типу; x_{max} – максимальна кількість малюнків у типі серед усіх типів малюнків для даної вибірки. Індекс оригінальності підраховувався як середня оригінальність з усіх картинок. Якщо оригінальність малюнка 1.00, то він визнавався унікальним

Додаток Д

Тест віддалених асоціацій (RAT) С. Медніка

(вербальна креативність)

Інструкція до тесту

Ви підбираєте до трьох слів, які зазначені в таблиці нижче, четверте, але таке, що підходило б до кожного слова, тобто могло б скласти словосполучення з кожним із запропонованих слів.

Наприклад: *швидкий, зелений, повний*; словом-відповіддю може служити слово *поїзд*. Ви можете також змінювати слова граматично, використовувати прийменники.

Наприклад: *годинник, скрипка, єдність*. Відповіддю може слугувати слово *майстер*: годинниковий майстер, скрипковий майстер, єдиний майстер, або варіант із прийменником – майстер на годину.

Якщо у відповідь на запропоновані стимули у вас виникає не одна, а декілька асоціацій, напишіть усі. Відповіді запишіть у таблицю (див. нижче), упорожню колонку. Якщо ви змінюєте слова, то словосполучення записуйте повністю, якщо ж не змінюєте слова, то пишуть тільки запропоноване слово. Працюйте в будь-якому зручному для вас режимі, у часі ви не обмежені. Через те, що тут важливі виключно ваші особисті результати, будь ласка, не відволікайтесь і працюйте індивідуально!

Мета тесту – намагайтесь, щоб ті образи, ті асоціації, які приходять вам на розум у відповідь на запропоновані слова, були б якомога оригінальніші й яскравіші, найбільш незвичайні. Нехай це будуть словосполучення, які в звичайному житті навіть не вживаються та звучать досить незвично. Спробуйте створити щось нове й оригінальне. Отже, намагайтесь на кожне завдання дати якомога більше відповідей, оригінальних і незвичайних.

Тестовий матеріал

1.	випадкова	гора	довгоочікувана	
2.	вечірня	папір	стінна	
3.	назад	батьківщина	шлях	
4.	далеко	сліпий	майбутнє	
5.	народна	страх	світова	
6.	гроші	квиток	вільне	
7.	людина	погони	завод	
8.	двері	довіра	швидко	
9.	друг	місто	коло	
10.	потяг	купити	паперовий	
11.	гучна	правда	повільно	
12.	холодна	зелень	каламутна	
13.	минуле	море	друзі	
14.	гострозорий	вія	скляний	
15.	свіжа	англійська	новини	
16.	кіно	іспит	проїзний	
17.	кімната	положення	річка	
18.	важке	вitekло	золото	
19.	мундир	містечко	квиток	
20.	несподівано	людина	вулиця	

ДОДАТОК Е

Опитувальник креативності Д. Джонсона для самодіагностики креативної поведінки

Опитувальник креативності Д. Джонсона фокусує увагу на елементах, пов'язаних із творчим самовираженням. Опитувальник – це об'єктивний контрольний список характеристик творчого мислення й поведінки, що складається з восьми пунктів. Він розроблений спеціально для ідентифікації проявів креативності, доступних зовнішньому спостереженню. Цей опитувальник дозволяє провести самооцінку креативності. Кожне твердження опитувальника оцінюється за шкалою, що містить п'ять градацій. Загальна оцінка креативності є сумою балів за вісьма пунктами (мінімальна оцінка – 8, максимальна – 40 балів). У таблиці надані відповідні рівням креативності суми балів.

Таблиця норм

Рівень креативності	Сума балів
Дуже високий	40 – 34
Високий	33 – 27
Нормальний, середній	26 – 20
Низький	19 – 15
Дуже низький	14 – 8

Текст опитувальника

(Контрольний список характеристик креативності) Творча особистість здатна:

1. Відчувати тонкі, невизначені, складні особливості навколишнього світу (чутливість до проблеми, перевагу складнощів).
2. Висувати й висловлювати деяку кількість різних ідей у певних умовах (швидкість).
3. Пропонувати різні види, типи, категорії ідей (гнучкість).
4. Пропонувати додаткові деталі, ідеї, версії або рішення (спритність, винахідливість).
5. Виявляти уяву, почуття гумору й розвивати гіпотетичні можливості (уява, здатності до структурування).
6. Демонструвати поведінку, що є несподіваною, оригінальною, але корисною для вирішення проблеми (оригінальність, винахідливість і продуктивність).
7. Утримуватись від прийняття першої ідеї, що прийшла на розум, типової, загальноприйнятої позиції, висувати різні ідеї та обирати кращу (незалежність, нестандартність).
8. Виявляти впевненість у своєму рішенні, незважаючи на труднощі, брати на себе відповідальність за нестандартну позицію, думку, що сприятиме вирішенню проблеми (упевнений стиль поведінки з опорою на себе, самодостатня поведінка).

Лист відповідей

У листі відповідей номерами від 1 до 8 позначені характеристики творчого прояву (креативності). Якою мірою у вас проявляються описані вищехарактеристики.

Можливі оціночні бали: - ніколи, - рідко, - іноді, - часто, - постійно.

Характеристика № 1 2 3 4 5 6 7 8 оцінка