



**Ірина Саух** – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу економіки та управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України, Київ, Україна.

**Коло наукових інтересів:** креативне управління закладами освіти, полікультурна освіта, освітні реформи та педагогічні інновації, якість освіти.

✉ [irina\\_saukh@ukr.net](mailto:irina_saukh@ukr.net)

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-3812-6579>

### **Петро Саух** –

доктор філософських наук, професор, академік (дійсний член) НАПН України, академік-секретар Відділення вищої освіти НАПН України, м. Київ, Україна.

**Коло наукових інтересів:** філософія освіти, полікультурна освіта, синергія освіти і науки, антропологія освіти, освітні реформи та педагогічні інновації, якість освіти.

✉ [ukr\\_filosof@ukr.net](mailto:ukr_filosof@ukr.net)

🆔 <https://orcid.org/0000-0001-9767-7496>



### **Анна Солодовник** –

аспірантка кафедри освітології та педагогічної інноватики, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Київська обл., м. Переяслав, Україна.

**Коло наукових інтересів:** управління закладами освіти, педагогічні технології, інновації, цифровізація в управлінні.

✉ [AnnaSSolodovnyk@gmail.com](mailto:AnnaSSolodovnyk@gmail.com)

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-5577-7613>

УДК 37.02

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-90-103>

## КРЕАТИВНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА ІНТЕГРАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ В ОСВІТНІЙ СФЕРІ

**Анотація.** У статті автори відзначають, що в сучасних умовах важливою постає проблема актуалізації ролі креативності як ключової компетентності та інтегрального результату якості

управлінського процесу в освітній сфері. Констатується, що актуальність дослідження проблеми креативності як сутнісної характеристики управлінської діяльності в освітній сфері набуває особливої ваги з огляду на те, що саме через освіту формується міцне громадянське суспільство та реалізуються нові моделі державного управління у політиці, економіці й соціальній сфері. Запропоновано розгляд феномену креативності управлінської діяльності як такий, що об'єктивно обумовлений зміною освітньої парадигми в дискурсі нових викликів цивілізаційного розвитку, перетворення інтелекту й духовного продукту суспільної діяльності на реальну продуктивну силу. Авторами надано визначення креативної управлінської компетентності керівника освітньої установи. Представлено розроблену авторами концептуальну модель освіти і з огляду на її зміст обґрунтовано з методологічної точки зору об'єктивну необхідність креативної управлінської діяльності закладу освіти в теперішній час. Стверджується, що проблему застосування та повноцінного використання концепції креативної управлінської діяльності керівника закладу освіти ніяким чином не слід розглядати в якості «новомодної теорії», навпаки, доведено, що креативність наразі постає безальтернативною основою впровадження нової економічної моделі функціонування системи освіти в цілому й її управлінського складника зокрема.

**Ключові слова:** креативність; креативна компетентність управлінського персоналу освітньої організації; концепт «креативна управлінська діяльність»; креативний управлінський процес.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Епоха початку XXI століття супроводжується такими суттєвими змінами глобального масштабу, що не лишають «недоторканою» жодну сферу соціуму. Високий динамізм, притаманний нині всім національним економікам, створює передумови для аналізу й перегляду парадигм в усіх сферах людського буття. До недавня запорукою суспільного прогресу визначався швидкий технологічний розвиток і технічний прогрес. Однак новий світовий порядок висуває і модернізований формат стратегій, що обумовлено як загальносвітовими, так і внутрішніми процесами, пов'язаними із соціально-культурною сферою. У цьому контексті освіта відіграє роль одного з ключових чинників соціально-економічного розвитку й розв'язання глобальних проблем людства.

До того ж, освіта сьогодні стає найважливішим фактором суспільного прогресу, глобальної конкурентоспроможності, а каузальний зв'язок управління освітою та соціально-економічного розвитку актуалізує, особливо на початку XXI ст., нову якість відповідальності закладів освіти за підготовку кваліфікованих фахівців і створення умов економічного зростання задля сталого розвитку. В. Кремень, розглядаючи питання формування освітньої політики України в контексті вимог XXI ст., наголошує, що «освіта – це складна, багаторівнева система, яка розвивається, видозмінюється під впливом часових, соціальних і багатьох інших чинників. Під час модернізації національної освіти нам треба враховувати інтеграційні процеси в європейській і світовій освіті» (Кремень, 2005, с. 160).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми.** В останнє десятиріччя теорія суспільного управління все частіше акцентує увагу на проблемі всебічного використання творчого та креативного потенціалу особистості. Не випадково в науковій літературі з означеного проблемного кола питання процесу формування креативної управлінської компетентності залишаються вкрай актуальними та потребують ґрунтового аналізу. Аналіз останніх досліджень і публікацій за означеною проблематикою свідчить про необхідність розгляду основ концепції креативного менеджменту, які забезпечують ефективність процесу формування креативної компетентності та систематизацію його наукового підґрунтя. Однак, проведений нами контент-аналіз дає можливість констатувати, що в науковій літературі не знайшли повного відображення питання ефективності процесу формування креативної компетентності управлінського персоналу у сфері освіти. Як відомо, перші наукові розвідки щодо питань креативності, креативної компетентності та креативної освіти були здійснені зарубіжними науковцями, зокрема Дж. Гілфордом (проблеми визначення умов розвитку творчих здібностей як складової креативної освіти) (Guilford, 1986),

Е. де Боно (розробка системи креативної освіти, техніки розвитку креативності) (Боно, 1990), Е. Торренсом (дослідження творчого таланту керівника, що є надзвичайно важливим при досягненні ефективного управління) (Торренс, 1972), К. А. Нордстрем та Й. Ріддерстрале (креативність та креативне управління – ... дух і філософія епохи третьої інтелектуальної революції) (Nordstrom & Ridderstrale, 2003). Вагомий внесок у дослідження проблеми креативного менеджменту зробили вітчизняні науковці. Водночас, віддаючи належну увагу працям учених у цьому дискурсі, необхідно констатувати, що концепт «креативна управлінська діяльність», зокрема в освіті, не має усталеного змісту, частина питань залишаються відкритими та дискусійними.

**Метою статті** є дослідження основних теоретичних аспектів креативного менеджменту, особливостей його впливу на розвиток сфери освіти в Україні, окреслення засад застосування «креативної компетентності» у площині сучасних освітніх управлінських конструкцій.

**Виклад основного матеріалу.** Новітні концептуальні підходи до модернізації системи освіти об'єднані спрямованістю на реалізацію гуманістичної парадигми освіти, що особливо актуалізується з огляду на відзначену у прес-релізі Доповіді Програми розвитку ООН «необхідність подвоїти зусилля в області людського розвитку». У звіті-довіді Програми розвитку ООН про людський розвиток «Часи невизначеності, невлаштовані життя: визначаючи наше майбутнє в світі, що змінюється» (вересень 2022 р.) проголошується першочергова роль «інновацій в багатьох формах – технологічній, економічній, культурній, які можуть сформувати потенціал для реагування на потенційні майбутні виклики» (Human Development Report, 2021/2022). Також у цьому документі наголошується на необхідності пошуку «нового курсу для виходу із сучасної глобальної невизначеності... Ми маємо вузьке вікно можливостей для перезавантаження наших систем...» (Human Development Report, 2021/2022).

В умовах невизначеності й мінливості політичних, технологічних, економічних і соціальних факторів система управління освітніми організаціями зазнає/потребує глибоких/суттєвих змін, що вимагає застосування принципово нових концептуальних і методологічних положень/підходів, удосконаленого механізму управління та відповідного інструментарію.

Отже, нова парадигма управління в освіті безперечно визначається необхідною умовою такого перезавантаження освітнього потенціалу України з метою позитивних трансформацій суспільно-економічного розвитку в останнє десятиліття в українському суспільстві. Наразі мова йде про впровадження нової економічної моделі функціонування системи освіти в цілому й її управлінського складника зокрема. Конкретизуючи вищенаведене, зазначимо, що в Законі України «Про освіту» (2017 р.) (стаття 6) задекларовано правову норму національного законодавства, яка регламентує особливості впровадження та функціонування державно-громадського управління в освітній сфері. Таке оновлення вітчизняного освітнього законодавства свідчить про врахування кращих освітніх практик, які існують у світі. З огляду на системність заходів, яких вимагає функціонування державно-громадського управління в освітній сфері, особливо актуальною постає проблема креативності в управлінні освітніми установами.

Упродовж ХХ ст. управління визначалося одним із вагоміших чинників ефективності та конкурентоспроможності як соціально-економічних систем розвинутих країн світу, так і окремих господарюючих суб'єктів. Як зазначає В. Луговий, «управління освітою – це цілеспрямована зміна її стану. Ефективне і результативне управління потребує знання природи об'єкта управління, наявності відповідної інформації для прийняття управлінських рішень, механізмів та ресурсів їх реалізації» (Кремень, 2008, с. 944). Саме завдяки науково обґрунтованому та оптимізованому управлінню в організаціях досягається результативність запланованих стратегій, інновацій та інвестицій, тому в сучасних умовах цілком очевидно є необхідність забезпечення освітніх організацій адекватною реалією ХХІ ст. системою креативного управлінського процесу. Згадаємо Л. фон Штейна, який у трактаті «Вчення про управління», надзвичайно високо і об'єктивно оцінюючи практичну значимість цієї багатогалузевої науки і водночас констатуючи складний шлях її формування, формулює наступне: «Той, хто ретельно займеться управлінням, той скоро зрозуміє, що немає жодної науки, яка б дорівнювала цій за своїм багатством і значенням» (Stein, 1876).

А далі найважливіше: учений відзначає, що «чим далі рухається просвітництво нашого часу, тим ясніше стає той факт, що центр тяжіння подальшого розвитку лежить в управлінні. Найбільше завдання найближчого майбутнього полягає в тому, щоб зробити це управління властивою, постійно живою частиною життя» (Stein, 1876). Саме це вважаємо вихідною позицією в розгляді феномену креативності управлінської діяльності у XXI ст. Також спираємося на позицію провідних українських науковців. Зокрема, Л. Калініна стверджує, що «в Україні на початку XXI ст. склалися досить сприятливі умови для оновлення управління освітою на демократичних засадах і загальнолюдських та інваріантних цінностях» (Калініна, 2012). О. Мармаза зазначає наступне: «На початку XXI ст. бажання, старанності та відданості справі, що були основними ознаками гарного керівника XX ст., уже недостатні. Зокрема, мова йде про якісно новий рівень компетентності, відповідну якісно нову підготовку до керівної посади, формування професійної управлінської культури» (Мармаза, 2017, с. 67).

Отже, стає очевидним, на шляху побудови інформаційного суспільства та перетворення інтелекту й духовного продукту суспільної діяльності на реальну продуктивну силу в управлінській сфері відбуваються кардинальні зміни і тому сучасному керівникові вже сьогодні необхідно додати у свій арсенал окрім професійних навичок і вмій ще й додаткові компетенції.

Необхідність зміни освітньої парадигми в дискурсі нових викликів цивілізаційного розвитку не є новою проблемою. У Звіті Міжнародної комісії з освіти для XXI ст. ЮНЕСКО (1996 р.) були окреслені фундаментальні цілі освіти. Зокрема, Ж. Делор, голова комісії, сформулював головне завдання освіти, яке, за його переконанням, полягає в тому, щоб «надати можливість всім без винятку виявити свої таланти й увесь свій творчий потенціал» (Delors, (1996). Більше того, зазначену ціль він визначав домінуючою. Звісно, реалізація цієї цілі можлива лише за умови введення в орбіту суспільних пріоритетів найповнішого системного розгляду проблемних питань креативності та креативної складової в управлінні освітою, що забезпечить орієнтацію на розвиток творчих здібностей керівників закладів освіти, на закріплення в їх професійній свідомості установки на інновації, креативний аналіз проблем і варіантів діяльності. Варто відзначити, що управлінська діяльність у сучасній українській практиці функціонування закладів освіти традиційно сприймалася дещо примітивізовано, переважно як діяльність з планування, організації, контролю. Водночас в останнє десятиліття спостерігається тенденція стійкого зростання масштабів і частки організаційно-управлінських новацій в загальному обсязі управлінської діяльності освітніх організацій. Тобто існує певне усвідомлення того, що використання потенціалу менеджменту дає відповідний ефект при відносно мінімальних витратах. Особливо, коли йдеться про його креативний потенціал. Американський економіст, соціолог Р. Флорида справедливо констатує, що в сучасних соціально-економічних умовах креативність є масштабною і безперервною практикою, яка постійно модифікує та покращує усі можливі продукти, процеси та операції (Florida, 2002, с. 58). Отже, йдеться про те, що епоха XXI ст. характеризується інформаційним та інтелектуальним вибухом, усвідомленням безальтернативності визнання необхідності переходу від раціональності до креативності. З огляду на це, актуальною економічною стратегією розвитку суспільства XXI ст. визначається креативна економіка, що базується на використанні творчого та інтелектуального потенціалу людини. І це не випадково. Аналітики Всесвітнього економічного форуму систематично протягом останнього десятиліття визначають певні уміння та навички ідеального співробітника. Серед них креативність посідає важливе місце, але практично кожна з компетенцій, що увійшла до цього списку, може або бути включеною до структури креативності, або спирається на неї. Це особливо стосується таких компетенцій, як аналітичне мислення, критичне мислення та аналіз, управління людьми, що свідчить про затребуваність креативності в постіндустріальній економіці.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується все більш активним проникненням творчості у сферу управління, а серед ключових видів креативних практик актуалізуються (за принципом їх найбільшої розвинутості та наявності в соціумі) соціально-процесні, організаційні, дискурсивні та освітні. Конкуренція й експоненційні технології об'єктивно детермінують

формування нових креативних управлінських моделей в закладах освіти. А це, своєю чергою, обумовлює удосконалення структурно-змістовної моделі креативної управлінської компетентності керівників освітніх організацій, що, безперечно, сприятиме прийняттю виважених та ефективних стратегічних управлінських рішень, спрямованих на розвиток їх потенціалу в умовах нестабільного внутрішнього та складнопрогнозованого зовнішнього середовища. Важливість такого вдосконалення зростає саме в умовах державно-громадського управління.

Основна відмінність креативного управлінського процесу від традиційного, який сформувався на засадах наукового управління Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера на початку ХХ ст. та зазнав незначних змін до ХХІ ст., полягає в тому, що головним його інструментом виступають знання, навички, ресурсом – інформація, а результатом – креативна управлінська діяльність. Не дивлячись на те, що концепція управління креативним потенціалом будь-якої компанії базується на загальній теорії менеджменту, вона акцентує увагу суб'єкті управління на проблемі використання творчого потенціалу всіх її співробітників при розробці і ухваленні управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадження у процес управління сучасних методів креативного мислення і ухвалення рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, яка стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення працівників.

Водночас розгляд феномену креативності (від лат. *creatio* – створення) дає можливість визначити креативність як творчу здібність особистості, готовність до створення принципово нових ідей, які відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення. Проте креативність – це не ізольоване від дійсності явище, а переконлива потреба нашого часу, що застосовується до усіх сфер життєдіяльності людства. У цьому дискурсі позитивним є результат методологічної ідентифікації креативності як об'єктивно важливої характеристики суспільної реальності сучасності, яка, своєю чергою, обумовлює нові тренди – креативну економіку, креативний менеджмент. Якщо креативність стає сьогодні найбільш затребуваним трендом розвитку, що має бути притаманною національній економіці, галузям («індустріям»), організаціям, працівникам і власне економічній системі, то і економіка, заснована на виробництві ідентичних смислів та ідей, може бути визначена як креативна економіка. Не випадково, категоріально-понятійний апарат концепції креативної економіки активно розвивається з початку ХХІ ст. і поповнюється такими поняттями, як «креативна індустрія», «креативний клас», «креативне суспільство», «креативний капітал» та, що важливо з точки зору нашого дослідження, «креативний менеджмент». Тож сьогодні відбувається процес уведення в науковий простір специфічної термінології креативного менеджменту, який справедливо розглядається як новий етап, парадигма або вид менеджменту в цілому.

Об'єктивно тенденція до змін компетенцій управлінського персоналу освітніх організацій в напрямку креативності обумовлюється позиціонуванням нових способів світосприйняття економічної реальності. У зв'язку з цим ідентифікуємо принципово важливе значення креативності в управлінні закладами освіти у такий спосіб – сьогодні потребує позитивного визначення економічної ролі нематеріалізованих параметрів – творчих, інформаційних, інтелектуальних, мотиваційних та інших соціальних ресурсів. А отже, роздуми про перспективи сталого розвитку, цивілізованого технологічного майбутнього України приводять до висновку щодо їх непосредної залежності від чіткого визначення креативних підходів до освітнього процесу в цілому, й до управління освітою, зокрема. Водночас звернемо увагу на те, що процес створення креативних управлінських стратегій в освітніх установах залишається достатньо дискусійним питанням, і пов'язано це з існуючою неоднозначністю визначення непосредно термінів «креативність», «креативне управління», відсутністю чітких методичних підходів до його реалізації та оцінки ефективності.

Наукові підходи до визначення ролі креативності в спеціальній літературі є різноманітними, що пов'язано із неформованістю наукового тезаурусу, нечіткістю трактування терміну, неоднозначністю та множинністю класифікаційних ознак. На наявності такого підходу або класифікації наголошують сучасні дослідники. Згідно зі словником «Merriam-Webster's Collegiate Dictionary», слово *creatus /creativ* уперше з'явилося ще в 1678 р., а слово *creativність / crativity* – тільки в 1875 р. (Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 2020). Уважається, що перше вживання терміна



креативність як здібність особистості долати стереотипи мислення належить Д. Сімпсону (1922 р.), а в бізнес-середовищі цей термін (від англ. *creativity, creative* – здібність до творчості, творчість) почав активно використовуватися лише у 80–90-х рр. ХХ ст. К. Роджерс, наприклад, розуміє під креативністю здатність виявляти нові способи вирішення проблем. Уже в 60-х рр. ХХ ст. було дано близько 60 визначень креативності. Зокрема, Дж. Гілфорд у 1950 р. застосував поняття «креативність» як здатність особистості до творчості, виокремивши шість її параметрів: здатність до пошуку і постановки проблеми; здатність до генерування великої кількості ідей; гнучкість, або здатність до продукування різноманітних ідей; оригінальність – здатність відповісти на стимули нестандартно; здатність удосконалювати об’єкт, додаючи деталі; здатність розв’язувати складні проблеми, тобто здатність до аналізу та синтезу (Guilford, 1986). Американський психолог Е. Торренс визначає креативність як «здатність індивіда до нестандартного, творчого мислення, чутливість індивіда до проблем та пошуку шляхів їх вирішення, здатість до гнучкого мислення та висунення нових ідей; чутливість до дисгармонії наявних знань» (Togansce, 1972). Відтак поняття креативності відносно нове в науці, у соціально-психологічних дослідженнях охоплює комплекс інтелектуальних та особистісних особливостей індивіда, що сприяють самостійному висуненню проблем, генеруванню великої кількості оригінальних ідей та нешаблонному їх вирішенню. До того ж, як зазначає Е. де Боно, рівень креативних здібностей збільшується за умови застосування навчальних, структурних та систематичних методів, а результат креативного навчання полягає у розвитку внутрішнього потенціалу креативності (Boho, 1990). Сучасне дослідження від Adobe підтверджує думку вченого. Компанія здійснила опитування серед 1000 навчальних закладів, і 96% опитаних респондентів погоджуються з тим, що креативність – цінна навичка для суспільства. 78% стверджують, що креативність є важливою у їхній кар’єрі. Майже 68% вважають, що креативність – це те, з чим вони народились і те, чому можна навчитись. Понад 78% бажають бути більш креативними (Голованчук, 2022).

Термін *креативна компетенція* вперше увів американський ученим Дж. Ч. Пірс (Pearce, 2019) як творче освоєння оточуючого світу, а визначення поняття «креативної компетентності» сформулював Р. Епстайн, він розглядає його як готовність адаптивно застосовувати знання і постійне прагнення до самовдосконалення (Epstein, Kaminaka, Phan & Uda, 2013). Варто звернути увагу на те, що обговорення / дослідження / аналіз проблеми «креативності» і «креативної компетентності» ми застосовуємо в площині сучасних управлінських конструкцій.

Зазначимо, що тема креативності в науковому дискурсі є достатньо «популярною» серед представників різних спеціальностей – психологів, педагогів, соціологів, юристів, економістів. Науковий інтерес до креативності виникає у зв’язку з дослідженням питань ефективності, управлінської та організаційної діяльності. У цьому контексті науковий аналіз терміна *креативність* як специфічного конструкту дає змогу виявити сутнісні характеристики нової якості професійної управлінської компетентності. Це є виправданим з огляду на те, що сучасні дослідження в галузі теорії управління мають інтегральний характер, у них переплітаються ідеї, народжені в надрах різних наук. Аналіз різноманітних підходів і концепцій, що належать до різних сфер наукових знань, представимо в цьому дослідженні. Насамперед відзначимо, що контент-аналіз світової наукової літератури засвідчує нову логіку модальності ХХІ ст., яка трансформує матрицю управлінської діяльності в контексті креативного менеджменту. Зокрема К. Нордстрем та Й. Ріддерстрале – автори книги «Бізнес у стилі фанк», переконані, що креативність і креативне управління – це не просто деякі нові технології, але й дух і філософія епохи третьої інтелектуальної революції (Nordstrom & Ridderstrale, 2003, с. 162). Сьогодні творчий підхід до організаційних питань означає створення умов, які забезпечують безперервний потік творчих ідей та є причиною тектонічних зрушень в економіці. «Ми, – зазначають автори, – маємо на увазі “тотальну” інноваційність, образ думок, що стосується кожного в компанії, усього та усюди – і цьому немає кінця. Це перетворює кампанію у фабрику ідей та мрій, що конкурує на основі уяви, натхнення, неповторності й ініціативності» (Nordstrom & Ridderstrale, 2003, с. 127). Відповідно до висновків викладачів американського університету (Vestena, Berg, Silva & Costa-Lobo, 2020), здатність

виробляти нові знання є внутрішньою притаманною людині і є одним із найвидатніших аспектів людського пізнання. Науковці Б. Хенесі та Т. Амабайл доводять, що креативність та її досягнення просунули вперед людську культуру в усьому світі в різних сферах: у науці, техніці, філософії, мистецтві та гуманітарних науках. На їх думку, креативність – це щось більше, ніж просто продукування випадкових ідей. Її слід визначати як відчутну компетентність, засновану на знаннях і практиці, яка допомагає людям досягати кращих результатів, часто в обмежених і складних умовах. Організації та суспільства в усьому світі все більше залежать від інновацій та креативних рішень, що дозволяє вирішувати дедалі складніші локальні та глобальні виклики (Hennessey & Amabile, 2010). Науковці Б. Лукас та Е. Спенсер стверджують, що як і будь-яку іншу здатність, креативність мислення можна виховати шляхом практичного та цілеспрямованого застосування (Lucas & Spencer, 2017). Дж. Плакер, Р. Бегетто та Г. Доу (Plucker, Beghetto & Dow, 2004) визначають креативність як «взаємодію між здібностями, процесом і середовищем, за допомогою якої індивід або група виробляє помітний продукт, який є водночас новим і корисним, як визначено в соціальному контексті», що відображає його багатовимірність і соціальність природи. Водночас розроблена групою авторів компонентна теорія креативності (Lucas, 2017; Amabile, 2012; Amabile and Pratt, 2016) описує її як багатовимірне явище та окреслює чотири необхідні компоненти для будь-якої людини для створення творчої роботи: навички, пов'язані з предметною областю, процеси, пов'язані з творчістю, мотивація виконання завдання та сприятливе середовище (Foster & Schleicher, 2022). В їхній концепції важливим є твердження про те, що низка факторів зовнішнього середовища може служити або інгібіторами, або фасилітаторами креативної діяльності. Ці чотири компоненти включають як відносно стабільні елементи, так і елементи, які більш піддаються розвитку та соціальним впливам. Не менш ціковою уявляється «інвестиційна теорія творчості» Р. Стернберга та Т. Любарта (1991, 1995) (Sternberg & Lubart, 1991; Sternberg & Lubart, 1995), згідно з якою для креативності необхідні шість різних, але взаємопов'язаних ресурсів: інтелектуальні навички (такі як синтетичні та аналітичні навички); предметні знання; особливі «стилі мислення» (такі як перевага думати по-новому); мотивація; специфічні властивості особистості; і середовище, яке підтримує та винагороджує творчі ідеї. Пізніше Р. Стернберг розповів про важливість злиття цих ресурсів, пояснивши, що креативна діяльність набагато складніша, ніж проста сума кожного відповідного компонента (Sternberg, 2006).

Вагомим є дослідження М. Чиксентміхайї (2014), що залишається однією з ґрунтовних праць, присвячених креативності. Учений формулює зміст креативного процесу і причини його необхідності.

У своїй роботі М. Чиксентміхайї викладає / формулює свою системну теорію креативності, пов'язуючи творчі зусилля індивідів зі станом сфери, у якій вони працюють (Csikszentmihalyi, 2014). У контексті формування стратегії креативної управлінської компетентності, як справедливо зауважував М. Чиксентміхайї, варто зважати на особливості функціонування сфери освіти, зокрема: висока чутливість до змін зовнішнього середовища; рівень конкуренції в галузі, динамічність, недоцільність застосування «далекоглядних» стратегій у чистому вигляді, недостатність інформаційного забезпечення для застосування традиційних західних моделей та матричних методів розробки стратегії; неочікувана зміна зовнішнього середовища (що й відбулося в Україні під впливом військової агресії РФ). Це породжує невідповідність між складністю зовнішнього середовища, в якому функціонують заклади освіти, та певною усталеністю організаційно-правових форм, у якій існує більшість освітніх установ. Водночас освітні установи, що функціонують у надскладних воєнних умовах, безальтернативно вимагають високопрофесійного та ефективного менеджменту, який базується на сучасних наукових концепціях, стратегіях і моделях управління. Крім того, потребують розв'язання проблеми, що наразі виникають у зв'язку з яскраво вираженими тенденціями ускладнення змісту та кордонів / меж управлінської діяльності керівника закладу освіти, його переваженості невластивими функціями. Тому креативна управлінська діяльність є альтернативою управлінню переважно прагматичному, нормативному, стандартизованому, виконавчому управлінню, що базується на «знанні досвіду». Більше того,

креативне управління орієнтовано на утвердження та розвиток мистецтва управління, яке зароджується та набуває розвитку лише за певних обставин й у певних умовах освітнього процесу. Для закладів освіти питання визначення стратегічних пріоритетів, постановки і досягнення стратегічних цілей є особливо актуальним сьогодні, коли вся система освіти зазнає значних втрат й має високий ступінь турбулентності в наслідок воєнних дій. Саме ці обставини обумовлюють необхідність створювати довгострокові конкурентні переваги, спираючись не лише на досвід та інтуїцію, а й застосовуючи здобутки сучасної науки управління та положень креатосфери. Це означає, що заклад освіти може стати унікальним за рахунок особливо цінних креативних стратегій (у тому числі, формування досконалих механізмів залучення громадськості, зокрема державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії). Така стратегія має перспективи більшого успіху, якщо буде поєднуватись зі стратегією фокусування на вузькому сегменті освітнього ринку (тобто, застосовувати так звану «нішеву» стратегію, хоча вона може стати неефективною в довгостроковій перспективі).

Звернення до проблеми застосування та повноцінного використання концепції креативної управлінської діяльності керівника закладу освіти не треба розглядати як «новомодну теорію». Безперечно формування зазначеної концепції обумовлено / пояснюється об'єктивною потребою оновлення перспектив та запитів управління, а в сучасних умовах в контексті актуалізації концепту креативної управлінської діяльності такий запит передбачає використання не тільки знань, здібностей, досвіду, але й високоякісний менеджмент, який виступає стратегічним ресурсом освіти, що відповідає умовам унікальності.

Отже, саме розвиток сучасних глобалізаційних процесів вимагає дослідження концепції управлінської революції XXI ст., яка має на меті формування інтегральної теорії креативного управління (менеджменту). Тобто з впевненістю можна стверджувати, що на рубежі XX–XXI ст. непинний поступ креативного менеджменту обумовлений об'єктивними законами економічного розвитку. У контексті надзвичайної важливості імплементації креативності в організаційно-управлінську діяльність ключовим постає креативний менеджмент та обґрунтування його методологічної основи і, з огляду на вищезазначене, розглянемо концептуальну модель системи освіти (Рис. 1).

Представлена концептуальна модель системи освіти наочно демонструє системний характер освітньої галузі, взаємозв'язок управлінської діяльності з іншими підсистемами, фактори впливу, які розташовані за ступенем їх дії. Системний вплив агресивних зовнішніх чинників на розвиток соціально-економічної системи та освітніх організацій визначає необхідність управлінців своєчасно адаптувати свій компетентнісний профіль до змінних умов діяльності. З огляду на зміст моделі обґрунтуємо з методологічної точки зору об'єктивну необхідність креативної управлінської діяльності закладу освіти в теперішній час, розвиток і впровадження якої обумовлена рядом обставин:

- по-перше, постійними різноаспектними складновирішуваними проблемами;
- по-друге, в умовах невизначеності і турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовища все частіше виникає необхідність пошуку креативних (стратегічних та оперативних, нестандартних) рішень;
- по-третє, у сучасних умовах результативності, ефективності та лідерства досягають ті освітні організації, в яких керівник володіє здібностями креативного управлінського мислення, здатністю продукувати та ефективно реалізовувати нові незвичайні, оригінальні ідеї;
- по-четверте, освітні організації з метою набуття та збереження власних конкурентних переваг мають трансформувати свої поточні стратегії на основі радикального переосмислення застарілої парадигми управління, систематично удосконалюючи й відтворюючи новітні управлінські практики, оригінальні та ефективні управлінські рішення;
- по-п'яте, надзвичайні ситуації та кризи (як, наприклад, COVID-19 та воєнний стан в Україні), постійні трансформації в усіх сферах суспільства потребують пошуку нестандартних, нетрадиційних рішень, обґрунтування ефективних шляхів розвитку освітніх організацій.



У зв'язку з цим науковий аналіз і практичний досвід автора доводить необхідність трансформації вектора управління освітнім процесом у контексті створення системи креативної управлінської діяльності як стратегічної мети розвитку української школи. Ця система не повинна бути адекватною сучасним соціально-економічним умовам, вона має їх випереджати.



Рис. 1. Концептуальна модель системи освіти (розроблено авторами)

Водночас констатуємо, що теорія креативної управлінської діяльності й аналіз її складників не набули необхідного поширення в освітній галузі з таких причин: 1) відсутність навичок та досвіду креативного управління у керівників закладів освіти; 2) недосконалість методів та інструментів управління; 3) несформованість єдиних підходів до креативного управління в організаціях освітньої сфери. Водночас стверджуємо, що, не зважаючи на певну обмеженість ґрунтовних досліджень, креативний менеджмент в Україні вже певною мірою виявив себе реальною галуззю знань. Більше того, він поступово стає загально визнаним напрямом науки, як у теоретичному, так і в практичному плані. Проте й донині ще не сформоване універсальне наукове визначення креативної управлінської діяльності як галузі економічної науки, яка забезпечує конститутивні основи для розроблення методології та концепції управління в загальноосвітньому навчальному закладі щодо навчально-виховного та адміністративного процесів. З огляду на вищезазначене здійснено порівняльний аналіз природи та сутності креативної й традиційної управлінської діяльності (табл. 1).

Аналізуючи сутності управління, необхідно визначити дефініції «об'єкт» та «суб'єкт» діяльності. «Об'єкт (від лат. objicere – кидаю вперед, протиставляю), з філософських позицій – це: 1) в онтологічному сенсі – самостійний центр буттєвої активності і 2) у гносеологічному сенсі – те, на що спрямована активність суб'єкта» (Бусел, 2004, с. 385). «Суб'єкт (від лат. Sub i jicere – кидаю, кладу в основу) – джерело предметно-практичної та пізнавальної активності, спрямованої на об'єкт» (Бусел, 2004, с. 553). В аналізі концепту «креативна управлінська діяльність» керівника закладу освіти (суб'єкт управління) об'єкт сформулюємо так: по-перше, це освітня організація, у якій головною функцією є ефективність навчально-педагогічної діяльності з метою

досягнення організаційних цілей, по-друге, навчально-виховний та управлінський процес, що здійснюється в умовах державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії. Відтак в освіті нового часу 1) креативний менеджмент спрямований на розробку й впровадження нововведень в управлінську діяльність у питаннях планування, організації, мотивації, контролю, комунікацій і технологій прийняття управлінських рішень, іншими словами, організаційно-управлінських новацій; 2) креативність розглядається як ключова компетентність керівника. З огляду на це, заклади освіти приділяють усе більше уваги підготовці та залученню креативно-інтелектуальних фахівців до управлінського процесу. Отже, визначаємо креативну управлінську компетентність керівника як його 1) творчі здібності, які характеризуються готовністю до продукування принципово нових неординарних некопійованих ідей, що відрізняються від традиційних, загально прийнятих схем мислення у прийнятті управлінських рішень; 2) сформована технологія постановки стратегічних та тактичних цілей; 3) здатність гнучко, творчо вирішувати стандартизовані та нестандартні проблеми у сфері управління; 4) сукупність технологій персоналізованого підходу до мотивації персоналу; 5) діагностичні здібності; 6) світогляд, що базується на повному сприйнятті ідеології креативістики. Вищезазначене базується на висновках члена Консультаційної Ради з креативної економіки ООН Дж. Хокінса й Ч. Лендрі, які в своїх наукових дослідженнях розглядають креативність як головний чинник творення сучасного формату життя та необхідний фактор ефективного розвитку нової економіки та управління (Howkins, 2021).

Таблиця 1

## Характеристика природи та сутності креативності в управлінській діяльності

	Види управлінської діяльності	
	Традиційна	Креативна
Типи інновацій	Техніко-технологічні інновації	Організаційно-управлінські інновації
Об'єкт інновацій	Нові методики й технології різних напрямів освітньої діяльності	Управлінські відносини та процеси розробки і впровадження управлінських новацій
Сфера розповсюдження новацій	Підрозділи освітніх організацій, засобами та предметами праці є інформаційні та технологічні ресурси	Різноманітні сфери діяльності організацій, незалежно від професійної спрямованості та спеціалізації підрозділів
Форма оформлення створених/вироблених новацій	Патенти, ліцензії, сертифікати	Не існує загально прийнятого механізму переходу від розробника до споживача або іншого користувача-організації
Механізм тиражування та розповсюдження новацій	Заклад освіти – розробник та користувач новацій. Переважає обмежена сфера застосування	Тиражуються як позитивний досвід. Комерціалізація шляхом консалтингу
Наявність фізичного та морального зносу	Наявні фізичний та моральний знос	Не мають фізичного зносу, але можливий моральний знос
Особливості соціально-економічної сутності процесу реалізації техніко-технологічних та організаційно-управлінських новацій	При передачі інноваційної технології освітньої діяльності або друкованої продукції втрачається авторське право	При передачі креативного продукту як позитивного досвіду не втрачається авторство. За необхідністю можливе тиражування для впровадження в інших організаціях

\* розробка авторів

Отже, успішність країни в геополітичній конкуренції у XXI ст. все більшою мірою визначається освітою, розвитком науки, можливостями інформаційного середовища, здатністю управлінських новацій освітніх процесів здійснювати якісну та повноцінну підготовку фахівця, спроможного генерувати високу творчу активність. У цих умовах нагальною постає проблема формування нової освітньої парадигми з метою визначення перспектив сталого суспільного розвитку, а в контексті вищезазначеного архітекτονіки креативної освіти, яка інтегрує інші види, з'єднує їх у комплекс дуже важливих, позитивних характеристик професійного формування і становлення креативного керівника освітнього закладу. За таких обставин «креативний менеджмент як інструмент науково обґрунтованого управління використовується як з метою стратегічного розвитку, так і для подолання постійних надзвичайних і кризових ситуацій, коли необхідно здійснити пошук і реалізацію принципово нових шляхів виживання, просування вперед, досягнення конкурентоздатності» закладу освіти європейського та світового освітнього простору (Kościelniak, 2014).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Креативна компетентність керівника як інтегральний результат якості управлінського процесу – це системна, багатофакторна, інтегративна єдність когнітивних, діяльнісних і операційних знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій, аксіологічних настанов фахівця-управлінця, що уможливорює ефективну управлінську діяльність, забезпечує систематичне оновлення змісту, методів і технологій управлінського процесу, реалізує потенціал діагностики та функціонування освітнього закладу, формує навички до самоактуалізації, самоорганізації, самодетермінації, розвиває потенціал креативного, інноваційного мислення, соціальної та професійної мобільності, актуалізує потребу в самоосвіті, у вмінні реагувати на непередбачувані, змінні умови професійної діяльності й володіти динамікою власних життєво-професійних можливостей. Саме креативність виступає основним джерелом і цінністю управлінського процесу у закладах освіти в контексті сучасного інфосвіту. Особливої ваги в умовах реалізації практики державно-громадського управління в освітній сфері набуває креативність керівника як ключова компетентність, яка полягає у необхідності такої організаційно-управлінської діяльності та відповідатиме науковим орієнтирам, соціальним настановам, економічним стратегіям інформаційного суспільства з інноваційно-креативним типом економіки.

### Використані джерела

- Бусел, В.Т. (ред.). (2004). Великий тлумачний словник сучасної української. Київ–Ірпінь: ВТФ «Перун».
- Голованчук, Є.В. (2022). Креативність як фактор ефективного функціонування компанії. Київ: НаУК-МА. <https://junist.com.ua/images/naukovo-metodychna/formuvcreatyvosobyst.pdf>
- Калініна, Л.М. (2012). Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства. *Прозоре управління*, 3, 2–10.
- Кремень, В.Г. (2005). Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати. Київ: Грамота.
- Кремень, В.Г. (ред.). (2008). Енциклопедія освіти. Київ: Юрінком Інтер.
- Мармаза, О.І. (2017). Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба».
- Про освіту (2017). Закон України (№3504-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3504-20#n10>
- Amabile, T. (2012). Componential Theory of Creativity. No. 12–096, Harvard Business School. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf>
- Amabile, T., & Pratt, M. (2016). The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Bono, E. de. (1990). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step* Paperback. New York.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *The Systems Model of Creativity*. Claremont: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7>
- Delors, J. (1996). *Learning: the treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century (highlights)*. UNESCO.

- Epstein, R., Kaminaka, K., Phan, V., Uda, R. (2013). How is creativity best managed? Some empirical and theoretical guidelines. *Creativity and Innovation Management*, 22(4), 359–374.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. N.Y.: Basic Books.
- Foster, N., Schleicher, A. (2022). Assessing creative skills. *Creative Education*, 13, 1–29. <https://www.scrip.org/journal/ce.10.4236/ce.2022.131001>
- Guilford, J.P. (1986). *Creative Talents*, New York.
- Hennessey, B., & Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych>
- Howkins, J. (2021). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin. <https://cch.novascotia.ca/sites/>
- Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World. <https://reliefweb.int/report/world/human-development-report-20212022->
- Kościelnik, J. (2014). Formy aktywności i ruchowej spotykane w programach Zielonych Szkół. *Zeszyty Naukowe Almamernr 1 (70)*.
- Lucas, B. (2016). A Five-Dimensional Model of Creativity and Its Assessment in Schools. *Applied Measurement in Education*, 29, 278–290. <https://doi.org/10.1080/08957347.2016.1209206>
- Lucas, B., & Spencer, E. (2017). *Teaching Creative Thinking: Developing Learners Who Generate Ideas and Can Think Critically*. Crown House Publishing. [https://bookshop.canterbury.ac.uk/Teaching-Creative-Thinking-Developing-learners-who-generate-ideas-and-can-think-critically\\_9781785832369](https://bookshop.canterbury.ac.uk/Teaching-Creative-Thinking-Developing-learners-who-generate-ideas-and-can-think-critically_9781785832369)
- Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. (2020). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/creativity>. Accessed 24 Nov. 2023.
- Nordstrom, K., Ridderstrale, J. (2003). *Funky business: Talent makes capital dance*. Publisher: Financial Times Management; First Edition (January 1, 1999).
- Pearce, J. Ch. (2019). *Spiritual Initiation and the Breakthrough of Consciousness: The Bond of Power*, Park Street Press.
- Plucker, J. A., Beghetto, R. A., & Dow, G. T. (2004). Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research. *Educational Psychologist*, 39, 83–96. [https://doi.org/10.1207/s15326985ep3902\\_1](https://doi.org/10.1207/s15326985ep3902_1)
- Stein, L. D. (1876). *Verwaltungslehre*. (1865–1868). Stuttgart.
- Sternberg, R. (2006). The nature of creativity. *Creativity research*, Vol. 18, N 1, 87–98.
- Sternberg, R., & Lubart, T. (1991). An Investment Theory of Creativity and Its Development. *Human Development*, 34, 1–31. <https://doi.org/10.1159/000277029>
- Sternberg, R., & Lubart, T. (1995). *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. Free Press. <http://psycnet.apa.org/record/1995-97404-000>
- Torrance, E.P. (1972). Predictive validity of the Torrance tests of creative thinking. *Journal of creative behavior*. Vol. 6, N 4. 236–252.
- Vestena, C., Berg, J., Silva, W. & Costa-Lobo, C. (2020). Intelligence and Creativity: Epistemological Connections and Operational Implications in Educational Contexts. *Creative Education*, 11, 1179–1200. 10.4236/ce.2020.117088.

## References

- Amabile, T. (2012). Componential Theory of Creativity. No. 12–096, Harvard Business School. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf> (in English).
- Amabile, T., & Pratt, M. (2016). The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001> (in English).
- Bono, E. de. (1990). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step* Paperback. New York. (in English).
- Busel, V.T. (red.). (2004). *Velykyi tumachnyy slovnyk suchasnoi ukrainskoi*. Kyiv–Irpın: VTF «Perun». (in Ukrainian).

- Csikszentmihalyi, M. (2014). *The Systems Model of Creativity*. Claremont: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7> (in English).
- Delors, J. (1996). *Learning: the treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century (highlights)*. UNESCO. (in English).
- Epstein, R., Kaminaka, K., Phan, V., Uda, R. (2013). How is creativity best managed? Some empirical and theoretical guidelines. *Creativity and Innovation Management*, 22(4), 359–374. (in English).
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. N.Y.: Basic Books. (in English).
- Foster, N., Schleicher, A. (2022). Assessing creative skills. *Creative Education*, 13, 1–29. <https://www.scirp.org/journal/ce.10.4236/ce.2022.131001> (in English).
- Guilford, J.P. (1986). *Creative Talents*, New York. (in English).
- Hennessey, B., & Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych> (in English).
- Holovanchuk, Ye.V. (2022). Kreatyvniyst yak faktor efektyvnoho funktsionuvannia kompanii. Kyiv: NaUK-MA. <https://junist.com.ua/images/naukovo-metodychna/formuvcreatyvosobyst-.pdf> (in Ukrainian).
- Howkins, J. (2021). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin. <https://cch.novascotia.ca/sites/> (in English).
- Human Development Report 2021/2022: *Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World*. <https://reliefweb.int/report/world/human-development-report-20212022-> (in English).
- Kalinina, L.M. (2012). Problemy ta realii derzhavno-hromadskoho upravlinnia osvitoiu na suchasnomu etapi rozvytku demokratychnoho suspilstva. *Prozore upravlinnia*, 3, 2–10. (in Ukrainian).
- Kościelnik, J. (2014). Formy aktywność i ruchowej spotykane w programach Zielonych Szkół. *Zeszyty Naukowe Almamernr 1 (70)*. (in Polish).
- Kremen, V.H. (2005). *Osvita i nauka v Ukraini – innovatsiini aspekty: Stratehiia. Realizatsiia. Rezultaty*. Kyiv: Hramota. (in Ukrainian).
- Kremen, V.H. (red.). (2008). *Entsyklopediia osvity*. Kyiv: Yurinkom Ieter. (in Ukrainian).
- Lucas, B. (2016). A Five-Dimensional Model of Creativity and Its Assessment in Schools. *Applied Measurement in Education*, 29, 278–290. <https://doi.org/10.1080/08957347.2016.1209206> (in English).
- Lucas, B., & Spencer, E. (2017). *Teaching Creative Thinking: Developing Learners Who Generate Ideas and Can Think Critically*. Crown House Publishing. [https://bookshop.canterbury.ac.uk/Teaching-Creative-Thinking-Developing-learners-who-generate-ideas-and-can-think-critically\\_9781785832369](https://bookshop.canterbury.ac.uk/Teaching-Creative-Thinking-Developing-learners-who-generate-ideas-and-can-think-critically_9781785832369) (in English).
- Marmaza, O.I. (2017). *Menedzhment osvithoi orhanizatsii*. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba». (in Ukrainian).
- Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. (2020). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/creativity>. Accessed 24 Nov. 2023. (in English).
- Nordstrom, K., Ridderstrale, J. (2003). *Funky business: Talent makes capital dance*. Publisher: Financial Times Management; First Edition (January 1, 1999). (in English).
- Pearce, J. Ch. (2019). *Spiritual Initiation and the Breakthrough of Consciousness: The Bond of Power*, Park Street Press. (in English).
- Plucker, J. A., Beghetto, R. A., & Dow, G. T. (2004). Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research. *Educational Psychologist*, 39, 83–96. [https://doi.org/10.1207/s15326985ep3902\\_1](https://doi.org/10.1207/s15326985ep3902_1) (in English).
- Pro osvitu (2017). *Zakon Ukrainy (No3504-IX)*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3504-20#n10> (in Ukrainian).
- Stein, L. D. (1876). *Verwaltungslehre*. (1865–1868). Stuttgart. (in English).
- Sternberg, R. (2006). The nature of creativity. *Creativity research*, Vol. 18, N 1, 87–98. (in English).
- Sternberg, R., & Lubart, T. (1991). An Investment Theory of Creativity and Its Development. *Human Development*, 34, 1–31. <https://doi.org/10.1159/000277029> (in English).
- Sternberg, R., & Lubart, T. (1995). *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. Free Press. <http://psycnet.apa.org/record/1995-97404-000> (in English).



Torrance, E.P. (1972). Predictive validity of the Torrance tests of creative thinking. *Journal of creative behavior*. Vol. 6, N 4. 236–252. (in English).

Vestena, C., Berg, J., Silva, W. & Costa-Lobo, C. (2020). Intelligence and Creativity: Epistemological Connections and Operational Implications in Educational Contexts. *Creative Education*, 11, 1179–1200. 10.4236/ce.2020.117088 (in English).

**Irina Saukh**, DSc in Economics, Professor, Kyiv, Ukraine.

**Research interests:** creative management of educational institutions, multicultural education, educational reforms and pedagogical innovations, education quality.

**Petro Saukh**, Doctor of Philosophical Sciences, Professor, Academician (Full Member) of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Academician-Secretary at the Department of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

**Research interests:** philosophy of education, multicultural education, synergy of education and science, educational anthropology, educational reforms and pedagogical innovations, education quality.

**Anna Solodovnyk**, Graduate student of the Department of Education and Pedagogical Innovations, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Kyiv region, Pereiaslav, Ukraine.

**Research interests:** management of educational institutions, pedagogical technologies, innovations, digitalization in management.

### CREATIVITY AS A KEY COMPETENCE AND AN INTEGRAL OUTCOME OF THE QUALITY OF MANAGEMENT PROCESS IN THE EDUCATIONAL SPHERE

**Abstract.** In the article, the authors note that in modern conditions the problem of actualizing the role of creativity as a key competence and an integral result of the quality of the management process in the educational field becomes relevant. It is noted that the relevance of studying the problem of creativity as an essential characteristic of management activity in the educational sphere acquires special importance, given that education plays a crucial role in shaping a strong civil society and introducing new models of public administration in the political, economic and social spheres. It is proposed to consider the phenomenon of managerial creativity as objectively determined by the change of the educational paradigm in the discourse of new challenges of civilizational development, the transformation of the intellect, etc., of the spiritual product of social activity into a real productive force. The authors provided a definition of the creative management competence of the head of the educational institution. The conceptual model of education developed by the authors is presented, and in view of its content, the objective necessity of creative management activity of an educational institution in modern times is substantiated from a methodological point of view. It is claimed that the problem of application and full use of the concept of creative management activity of the head of an educational institution in any way should not be considered a “new-fangled theory”, on the contrary, it has been proven that creativity currently appears as an indispensable basis for implementing a new economic model of the functioning of the education system as a whole, particularly in its management component.

**Keywords:** creativity; creative management competence; staff of an educational organization; the concept of “creative management activity”; the creative process of management.