



**Юрій Саух** – кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри гуманітарних та фундаментальних дисциплін, Київський інститут бізнесу та технологій, м. Київ, Україна.

**Коло наукових інтересів:** філософія освіти; «Освіта 5.0», полікультурна освіта, синергія освіти і науки, антропологія освіти, педагогічні інновації.

✉ [saukh2011@ukr.net](mailto:saukh2011@ukr.net)

id <https://orcid.org/0009-0006-6684-8022>

**Ірина Саух** –

доктор економічних наук, професор, м. 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)

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

УДК 37.01/.09

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2026-1-19-28>

Подано до редакції: 03.04.2026

Прийнято після рецензування: 24.04.2026

Затверджено до друку: 27.04.2026

Опубліковано: 28.04.2026

## КРЕАТИВНИЙ АСПЕКТ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ГУМАНІТАРНОЇ ПАРАДИГМИ СУСПІЛЬСТВА 5.0

**Анотація.** У статті підкреслено, що в сучасних умовах надзвичайно актуалізується аналіз реалій освітньої системи України, що зумовлює звернення наукової спільноти до питань трансформації освіти. Відтак, визначено, що важливою постає проблема ролі креативності як ключової компетентності та інтегрального результату якості управлінського процесу в освітній сфері. Звернення до теорії «Суспільства 5.0» та її складового концепту «Освіта 5.0» базувалося на потребі у визначенні змісту та напрямів трансформаційних процесів в освіті України. Логіка наукового аналізу небезпідставно зумовила розгляд найбільш сучасних, можливо, надмірно «революційних», прогнозів щодо траєкторій майбутнього розвитку освіти. На підставі проведеного дослідження визначено авторське бачення сутності управлінської діяльності в «Освіті 5.0» та її ключові ознаки.

У статті акцентовано увагу на необхідності переосмислення урядом країни, громадськістю, педагогічною спільнотою змісту та моделі трансформації освіти, механізмів управління трансформаційними процесами, вироблення чіткого бачення напрямів розвитку управлінської діяльності в контексті вимог Суспільства 5.0, що враховуватиме як реальні можливості вітчизняної економіки, так і світові тренди розвитку та глобальні виклики.

**Ключові слова:** креативна компетентність управлінського персоналу освітньої організації; концепт «креативна управлінська діяльність»; «Суспільство 5.0»; управлінська діяльність керівника в «Освіті 5.0».

**Вступ.** Новий світовий порядок висуває модернізований формат трансформаційних стратегій, пов'язаних із соціально-культурною сферою. У цьому контексті трансформаційні

процеси в освіті відіграють роль одного з ключових чинників соціально-економічного розвитку та розв'язання глобальних проблем національних економік. За таких обставин надзвичайно актуалізується аналіз сучасних реалій освітньої системи України, що зумовлює звернення наукової спільноти до проблеми трансформації в освіті, реагуючи на кризу в короткостроковій перспективі, усуваючи соціально-економічні наслідки російської повномасштабної агресії в середньостроковій перспективі й переосмислюючи систему освіти та її управлінський потенціал у довгостроковій перспективі. Тому необхідно переглянути / змінити світогляд, шаблони поведінки, галузеву освітню політику, зокрема, трансформувати управління освітніми установами в контексті теорії креативістики та парадигми суперсмайт-суспільства («Суспільства 5.0»). Констатуємо, що аналіз глобалізаційних процесів в освіті відбувається з моменту започаткування (зародження) цього процесу, а дослідження провідних науковців сприяють виявленню домінуючих світових тенденцій і визначають бажану трансформаційну модель освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливо зазначити, що використання терміна «трансформація» бере початок у філософських трактуваннях Арістотеля, а в добу Просвітництва та німецької класичної філософії цей термін розкривається через поняття метаморфози. Актуальність дослідження трансформаційних процесів сьогодні викликає зацікавленість вітчизняних та зарубіжних науковців. Новітні виклики та вимоги сучасності актуалізували розгляд трансформації освітньої сфери, її системи управління та необхідності утвердження нових векторів розвитку в контексті умов «нової нормальності» (KPMG, 2020) суспільного розвитку.

Хоча науковий доробок із проблематики «Освіти 5.0» в «Суспільстві 5.0» ще не представлений достатньо глибокими теоретичними й практичними дослідженнями, констатуємо появу наукових статей із висвітлення окремих аспектів концепту «Освіта 5.0» в умовах суперсмайт-суспільства в роботах таких вітчизняних дослідників, як К. Краус, Н. Краус, В. Нікітенко, В. Осецький, Ю. Романишин, Н. Сіранчук, П. Саух, Ю. Чалюк та ін. Автори К. Краус, Н. Краус та В. Осецький (2021) стверджують, що в контексті ідеї Суспільства 5.0 необхідно «приділити належну увагу інституту освіти і науки, підтримувати становлення... підприємницького Університету 5.0 та всіляко просувати доктрину в українському соціумі». Дослідниця Ю. Романишин (2024, с. 26) обґрунтовує роль розвитку освіти в контексті Індустрії 5.0 задля інтеграції нових технологій в освітні процеси. Професор Ю. Чалюк (2023) аналізує «Суспільство 5.0» як перспективну концепцію, що «фокусується на тому, як слід використовувати технологічні та промислові перетворення для досягнення загального добробуту». Науковці Н. Сіранчук та А. Шаджі Джордж аналізують сильні та слабкі сторони моделі «Освіта 5.0», відзначаючи необхідність постійного вдосконалення освітніх моделей (2025, с. 20). Професор В. Нікітенко (2024, с. 61) визначає основні характеристики креативної моделі освіти та стверджує, що вона є «ключовим фактором забезпечення стабільного і сталого майбутнього в умовах глобалізації та технологічних трансформацій».

У контексті досліджуваної проблеми також спираємося на позицію зарубіжних авторів. Автори роботи Ahmad et al. (2023) пропонують вичерпний огляд «Освіти 5.0», її проривних технологій, а також підкреслюють потенціал цієї нової парадигми для трансформації освіти. Доктор філософії П. Мітра (очолює Інститут досліджень та громадських робіт Індонезії) доводить, що «Суспільство 5.0» передбачає технологічний розвиток, та стверджує: «соціальне життя, навіть в освіті, дедалі більше змінюється завдяки технологічним інноваціям, які швидко розвиваються» (Mytra et al., 2021). Автори Desmet & Sternberg (2024), акцентуючи увагу на важливості креативності в контексті швидкого технологічного розвитку, пропонують здійснювати оцінювання трансформаційної креативності за допомогою спеціально розроблених методик [12]. Водночас варто підкреслити, що системні й фундаментальні дослідження, на жаль, достатньо обмежені.

**Метою статті** є аналіз та ідентифікація сутності, ключових ознак і мети професійної діяльності керівника навчального закладу в «Освіті 5.0».

**Методи дослідження:** аналіз, систематизація й узагальнення результатів педагогічних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців задля актуалізації проблематики управління трансформаційними процесами в освітній сфері та обґрунтування сутності управлінської діяльності в «Освіті 5.0». Також було використано евристичні методи дослідження, які спираються на інтуїцію, досвід та творче мислення авторів статті, з метою вирішення складних проблем, особливо в умовах обмеженої інформації.

**Результати та обговорення.** Фокус авторського аналізу зосереджується на основних напрямках трансформації управлінської діяльності керівника закладу освіти в контексті «Суспільства 5.0». Запропонована концепція креативної управлінської діяльності (Саух & Саух, 2024; Саух, 2023) базується на нових цінностях, якісно новому рівні компетентності, що передбачає «спеціальну, менеджерську» підготовку до керівної посади в закладі освіти, формування управлінської культури на засадах креативістики. Стратегія реалізації цієї концепції передбачає досягнення «домінуючої цілі» – творення / генерування нового формату управління закладом освіти, що орієнтований на розвиток творчих здібностей керівників освітніх закладів і закріплення в їхній професійній свідомості установки на інновації. Водночас зазначаємо, що в останнє десятиліття спостерігається тенденція стійкого зростання масштабів і частки організаційно-управлінських новацій у загальному обсязі управлінської діяльності освітніх організацій. Тобто існує певне усвідомлення того, що використання потенціалу менеджменту справляє відповідний ефект за відносно мінімальних витрат, особливо, коли йдеться про його креативний потенціал. І якщо п'ять років тому йшлося про впровадження нової економічної моделі функціонування системи освіти в цілому і її управлінського складника зокрема, то сьогодні домінуючою темою (ще недостатньо глибоко дослідженою) в науковому середовищі фахівців різних сфер (філософів, економістів, педагогів, психологів) постає розвиток «Освіти 5.0» як сучасної індивідуалізованої моделі, що фокусується на креативності, критичному мисленні та цифровій грамотності.

У зв'язку з цим постає потреба відрефлексувати під час нашого аналізу трансформаційних процесів на вкрай цікаву модель «Освіта 5.0», сутність якої визначається як людиноцентрична освіта, що передбачає орієнтацію на розвиток креативності, критичного мислення, нові підходи до розв'язання проблем освітнього процесу, зокрема трансформаційне лідерство, інноватика, цифрова грамотність та цифрова культура, акмеологічна здатність, ціннісні орієнтири здобувачів освіти та багато інших. Мета цієї освіти – підготовка молоді до нового формату життєдіяльності й ефективного працевлаштування в умовах майбутнього суперсмайт-суспільства. Розгляд концепту «Освіта 5.0» дає змогу стверджувати про необхідність спрямування трансформаційних процесів у закладах освіти на обґрунтування шляхів «позитивного креативного прориву» управлінської діяльності з метою мінімізації загроз, адаптації до умов мінливого середовища, подолання складнощів «нової нормальності», спрогнозувати варіанти розвитку освітньої системи за рахунок проривних цифрових технологій у контексті smart-суспільства («Суспільства 5.0»). Концепт «Освіта 5.0» у моделі майбутнього суспільства дає підстави в парадигмальній системі професійної компетентності керівника закладу освіти визначити генетичне походження креативної компетентності, важливість імперативу креативності, що зумовлено об'єктивними особливостями сучасного етапу трансформаційних процесів в українському суспільстві. Можна виокремити суттєві аргументи цього процесу: 1) ієрархія в організаціях як фундаментальний принцип управління (А. Файоль, Франція) заміщується / витісняється пріоритетом горизонтальних зв'язків; 2) підвищений рівень динамізму внутрішнього й турбулентності зовнішнього середовища, мінливість на відміну від стабільності як базової цінності ХХ ст.; 3) ствердження креативної управлінської компетентності в ролі визначного фактора гармонійного розвитку освітньої системи, закладу освіти та як критичний ресурс її ефективності.

Відтак, доцільним і оптимальним є поступове оновлення управлінського процесу в освіті, що приведе до модифікації його складників (технології, функцій, методів, принципів,

інструментів), формування новітнього портрету / образу інституційної матриці управлінської діяльності (креативність, адаптивність, високий рівень ефективності та якості людського капіталу), втрати традиційних (дещо застарілих) властивостей попередніх етапів розвитку теорії управління. Узагальнений аналіз відмінностей традиційної і креативної моделей управлінської діяльності керівника закладу освіти в «Освіті 5.0» представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Традиційна та креативна модель управлінської діяльності керівника закладу освіти в «Освіті 5.0»: узагальнення основних відмінностей (гіпотетичний аналіз)**

<b>Критерії</b>	<b>Підхід традиційної управлінської діяльності</b>	<b>Креативна управлінська діяльність в «Освіті 5.0»</b>
Основне завдання управління закладом освіти	Концентрація потенціалу закладу освіти для розв'язання поточних завдань	Використання сприятливих можливостей для розв'язання управлінських стратегічних завдань
Соціальна відповідальність	Певною мірою обмежує реалізацію управлінських функцій	Іманентно адекватний складник управління: освітній процес спрямований на формування інтелекту та ціннісних позицій здобувача
Основні критерії управління	Поточна ефективність та якість	Цифрова та інтелектуальна трансформація.
	Адаптивність до зовнішніх змін	Довгострокові конкурентні переваги освітнього процесу, якість. Компетентний громадянин "Суспільства 5.0", готовий до життя, роботи та постійного навчання в умовах цифрової епохи
Змістове наповнення парадигми	Традиційний підхід, командно-ієрархічний	Нова управлінська парадигма: трирівнева модель методології креативного управління
Інструментарій та технології	Традиційний менеджмент, теорії соціальних систем, прийняття управлінських рішень	Трансформаційне та транзакційне лідерство; перехід від жорсткої ієрархії до мережевої співпраці та державно-громадського управління
Визначення організації	Відкрита соціально-економічна система	Відкрита, здатна до самоорганізації соціально-економічна система, яка самонавчається. Лідерство в освітній цифровій трансформації та побудові цифрової культури
Успіх закладу освіти	Визначається системою внутрішнього та зовнішнього моніторингу	Визначається високим рівнем креативної професійної компетентності керівника, творчим потенціалом педагогічного персоналу
Командна робота	Ієрархічна система жорсткого підпорядкування та регламентування	Ефективна діалогічна взаємодія учасників навчального процесу, пріоритет горизонтальних зв'язків
Ставлення до педагогічного персоналу закладу освіти	Важливий ресурс реалізації місії та цілей організації, елемент витрат	Пріоритетність експериментів, креативних педагогічних практик, мотивація до творчості, толерантність, атмосфера довіри й безпечного простору

Розроблено авторами на основі джерел [6; 11].

Проведений аналіз і дані таблиці переконливо доводять, що перетворення системи управління означає її перехід у нову якість. Причиною перетворення виступає діалектична суперечність між формою зв'язку елементів системи та їхньою взаємодією із зовнішнім оточенням. Зовнішнє середовище впливає на систему управління закладом освіти таким чином, що змінює спосіб взаємодії елементів системи із середовищем, при цьому розвиток пов'язаний з певною спрямованістю процесу, а прогресивний розвиток характеризується такими властивостями, як підвищення рівня організації системи, її оптимізація та ускладнення.

У дослідженні (Саух & Саух, 2023) представлено аналіз майбутнього «інтелектуального суспільства (як його називають в Японії, «Суспільство 5.0» або Super Smart Society), в якому інновації у сфері науки і техніки відіграють провідну роль у забезпеченні збалансованого економічного розвитку й вирішення соціальних проблем. Використовуючи різні інновації, створені в епоху промислової «Індустрії 4.0», «Суспільство 5.0» націлене на об'єднання найкращих досягнень цифрового й людського світу, синергії людини та штучного інтелекту. Його імперативи передбачають якісний розвиток людського капіталу і максимальне звільнення людини від рутини фізичної праці й створення широких можливостей для її самоактуалізації, самореалізації та самовираження [8].

Змушені констатувати, що педагогічна спільнота в Україні сьогодні перебуває в «точці біфуркації», коли вкрай необхідно подивитися на реалії потреби в реалізації трансформаційних процесів в освітній системі, їхньої невідворотності очима своєї відповідальності перед найближчими викликами майбутнього. Йдеться про те, що в сучасній ситуації глобалізації та конвергентної трансформації проривні ідеї концепцій «Індустрії 5.0», «Суспільства 5.0» (*A People-centric Super-smart Society*, орієнтованого на людину суспільства), «Освіта 5.0» постають ключовою стратегією розвитку, конкурентності та ефективності у XXI ст., як на рівні національної економіки, так і окремих галузей, і об'єктивно насамперед освітньої сфери. Тому трансформація освітньої системи має бути спрямована на адекватну організацію освітньої діяльності та таку підготовку нових поколінь здобувачів освіти до майбутнього, де людські та технологічні ресурси працюватимуть в унісон, сприяючи сталому розвитку й добробуту всього суспільства. Особливо підкреслюємо спрямування Освіти 5.0 на виховання покоління етичних, креативних творців змін, змінотворців (український неологізм), зорієнтованих здобувачів освіти на використання інновацій як суспільного блага. На наш погляд, у такому визначенні нової освітньої парадигми закладено основу для сприяння трансформаційній креативності освітньої сфери з метою побудови справедливого, сталого й технологічного майбутнього. Вважаємо, на часі використати відомий і влучний вислів Г. Ганта (Henry Gantt), американського інженера та теоретика менеджменту: «Ми не можемо управляти людьми, ми повинні управляти їхнім розвитком». Знаковими в цьому дискурсі є роль і значення освіти, яка в цифрову добу має забезпечити безболісний перехід до нового типу суспільства. Як переконує досвід розвинутих країн, однією з головних цілей «Суспільства 5.0» є вдосконалення системи освіти та формування нового економічного мислення. Усе починається з людини, а не з технологій. Тому мета освіти безпосередньо стосується підготовки інтелектуально, соціально та емоційно сильних особистостей, що досягається через інноваційний досвід навчання. Рівень компетентностей людини (професійних і ключових), який має забезпечуватися освітою, є одним із найважливіших чинників нової моделі суспільства.

Застосовуючи методологію форсайту (метод прогнозування, спрямований на визначення довгострокового майбутнього та розроблення конкретних заходів для формування його бажаного стану), нами здійснено аналіз змісту управлінської діяльності керівника закладу освіти в системі «Освіта 5.0», визначено сутність поняття «управління», його ключові ознаки, сформульовано мету (таблиця 2 – розробка авторів). На наше переконання, модель управлінської діяльності в закладі освіти в контексті «Освіти 5.0» передбачає зміщення акцентів

від класичних ієрархічних структур до більш гнучких, людиноцентричних і технологічно інтегрованих підходів. Вона спрямована на підготовку здобувачів до "Суспільства 5.0" (Society 5.0), де технології використовуються для вирішення соціальних проблем і створення сталого, інклюзивного суспільства. У цілому модель управління навчальним закладом в «Освіті 5.0» має бути динамічною системою, яка поєднує технологічність, гуманізацію та індивідуалізацію.

Сучасний світ вимагає нової філософії освіти, зміни парадигми педагогічного мислення, практичної орієнтованості, оскільки конкурентоспроможність в умовах формування креативної економіки великою мірою визначається конкурентоспроможністю у сфері науки і освіти. Саме цим пояснюється наша спрямованість на постановку та розв'язання науково-педагогічних проблем управління трансформаційним процесом формування креативного керівника закладу освіти, що готовий прийняти виклики «Суспільства 5.0». Причиною «відновлення» проблеми креативної управлінської діяльності в останні 5–10 років, на наш погляд, є кардинальна зміна системи генерування та передавання знань, експоненційне зростання обсягу наявних знань та інформації. У системах та інструментах менеджменту відбувається відмова від принципів управлінського раціоналізму, розвивається кібернетична та синергетична уява про управління, набувають розвитку гуманітарні аспекти менеджменту. Нині неможливо за один рік, навіть за п'ять чи шість років, підготувати фахівця до професійної управлінської діяльності на все життя, особливо в умовах прогнозованого експоненційного зростання швидкості технологічних зрушень й інновацій.

На підставі проведеного дослідження визначено авторське бачення сутності управлінської діяльності в «Освіті 5.0», її ключові ознаки, характеристики й мету. Засновком нашого аналізу, по-перше, був розгляд підходів, висновків та прогнозів науковців щодо оцінки напрямів руху освітніх систем різних країн світу, у тому числі вітчизняних, в умовах глобальної цифрової трансформації. По-друге, протягом останнього десятиліття нами досліджувалась проблематика креативного менеджменту в освітній сфері, при цьому креативність управлінської діяльності керівника освітнього закладу визначено як найбільш загальну характеристику здатності фахівця-управлінця ефективно виконувати професійні обов'язки (функції) у своїй професійній сфері діяльності, своєрідний вимірник, індикатор, якісно-кількісну характеристику рівня професіоналізму. І, нарешті, по-третє, звернення до теорії «Суспільства 5.0» та її складового концепту «Освіта 5.0» базувалося на потребі у визначенні змісту та напрямів трансформаційних процесів в освіті України в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Логіка наукового аналізу небезпідставно зумовила розгляд найбільш сучасних, можливо, надмірно «революційних», прогнозів щодо траєкторій майбутнього розвитку освіти. Управління закладом освіти в умовах «Освіти 5.0» спрямовано на розвиток глибокої когнітивної гнучкості керівника, коли відбуваються переосмислення / перебудова каркасів мислення, цінностей, формування креативного світогляду (когнітивна зміна, адаптація до нової цифрової реальності та інших реалій внутрішнього і зовнішнього середовища). Як наслідок, по-перше, керівник перетворюється (трансформується) у фасилітатора, наставника, ініціатора креативного діалогу; лідера змін в організації (трансформаційне керівництво); по-друге, він логічно набуває більшої самостійності, системного й критичного мислення, соціальної відповідальності й здатності адаптуватися у складних контекстах; по-третє, відбувається трансформація в індивідуальному (психологія), груповому (соціальна культура), організаційному (структури) і системному (політики) вимірах. Типова структура: спершу – виклик наявним уявленням («дезорієнтуюча дилема»), далі – критична рефлексія, розвиток нових концептуальних зв'язків і цілісна інтеграція в практику.

### Управлінська діяльність керівника закладу освіти: трансформація до системи Освіти 5.0 в Суспільстві 5.0 (розробка авторів)

	Сутність	Ключові ознаки	Мета
Управління в Освіті 5.0	Забезпечення формування креативного, інноваційного, відкритого до змін та технологій навчального закладу. Адаптованість до технологічного прогресу, цифрової трансформації. Постійний цикл зворотного зв'язку та коригування управлінських рішень на основі когнітивної гнучкості, даних та аналізу результатів діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідерство в освітній цифровій трансформації та побудові цифрової культури.</li> <li>2. Цифрова та інтелектуальна трансформація.</li> <li>3. Автоматизація інституційних процесів.</li> <li>4. Відхід від жорсткої ієрархії до мережевої співпраці та державно-громадського управління.</li> <li>5. Трансформаційне та транзакційне лідерство.</li> <li>6. Ефективна взаємодія учасників навчального процесу.</li> <li>7. Акмеологічна здібність як здатність до самовдосконалення та реалізації свого потенціалу на найвищому рівні.</li> <li>8. Підтримка експериментів, атмосфери довіри й безпечного простору.</li> <li>9. Зміни в цінностях, мисленні, самосприйнятті</li> </ol>	Освітній процес, спрямований на формування інтелекту та ціннісних позицій. Освіта, орієнтована на креативність, великі дані, інноваційні елементи цифрової глобалізації, формування цифрового знання та нового мислення, навчання протягом усього життя в умовах цифрової епохи. Компетентний громадянин «Суспільства 5.0», готовий до життя, роботи та постійного навчання в умовах цифрової епохи

Важливою ознакою управлінської моделі керівника освітнього закладу, трансформованої до умов відповідності новому «Суспільству 5.0», постає активне впровадження цифрових технологій та інновацій в управлінські процеси й освітню діяльність, креативних управлінських інструментів, що дають змогу закладу освіти швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби ринку праці.

Модель управління в системі «Освіта 5.0», безперечно, активізує співпрацю між усіма зацікавленими сторонами: адміністрацією, педагогами, здобувачами, батьками, а також із зовнішніми партнерами; підтримує концепцію освіти протягом усього життя (Life-Long Learning), стимулюючи постійне професійне самовдосконалення педагогічних кадрів та адміністрації освітнього закладу; висуває на перший план соціальний добробут та розвиток потенціалу всіх учасників навчального процесу.

У 2024 р. було проведено онлайн-опитування українських керівників закладів загальної середньої освіти щодо їх ставлення до концепції креативної управлінської діяльності, результати якого засвідчили формування керівника нового типу – спроможного застосовувати в практиці роботи концепцію креативної управлінської діяльності (Саух & Калініна, 2025).

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** У процесі дослідження нами в загальних рисах здійснено актуалізоване сучасними реаліями національно-господарських і суспільно-політичних процесів теоретичне осмислення парадигми креативного управління освітніх закладів в умовах «Суспільства 5.0», визначено «вихідні пункти» задля реалізації

«подальшого маршруту», а саме: ідентифікація сутності, ключових ознак та мети професійної діяльності керівника закладу освіти.

Новітні тренди наукового аналізу управління з позицій його креативної спрямованості формують принципово інший формат обґрунтування високої ймовірності позитивних трансформацій, розв'язання старих і нових проблем організаційного розвитку різних елементів вітчизняної національної економіки, зокрема її освітньої сфери, що в довгостроковій перспективі істотно впливає на траєкторію розвитку країни, темпи її ендогенного економічного зростання.

В аспекті об'єктивного розгляду необхідності вдосконалення професіоналізації управлінської діяльності й у контексті сучасних завдань, що стоять перед освітою і наукою України, є необхідність сформулювати гіпотезу: остаточне вирішення проблем щодо питання креативного типу управління та розвитку закладу освіти в контексті формування засад «Суспільства 5.0» ще очікує на повне вирішення.

Викладена в роботі концептуальна ідея – одна з можливостей України, яка, втім, перебуває на поверхні і є надзвичайно важливою для реалізації інших, якими ми повинні скористатися. Для освітніх закладів питання визначення стратегічних пріоритетів, постановки і досягнення стратегічних цілей особливо актуальні сьогодні, в умовах коли вся система освіти зазнає істотних втрат унаслідок воєнного стану й повномасштабної агресії, має високий ступінь турбулентності. Це зумовлює необхідність формування цілісного креативного освітнього простору, в якому створюються довгострокові конкурентні переваги, спираючись не лише на досвід та інтуїцію, а й із застосуванням здобутків теорії креативного управління та ідеї «Освіти 5.0».

#### Використані джерела

- Краус, К. М., Краус, Н. М., & Осецький, В. Л. (2021). Суспільство 5.0 на базі розвитку інноваційного університету та цифрового підприємництва. *Економіка та суспільство*, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-37>
- Нікітенко, В. О. (2024). Роль креативної моделі освіти у формуванні суспільства інноваційного розвитку в епоху технологічної революції 5.0 та глобалізації. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*, (2), 58-63. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.2.08>
- Романишин, Ю. (2024). Розвиток освіти в контексті індустрії 5.0. *Наукові праці МАУП. Педагогічні науки*, (62), 24-28. <https://doi.org/10.32689/maup.ped.2024>
- Саух, І. В. & Калініна, Л. М. (2025). *Результати онлайн опитування «Ставлення керівників закладів загальної середньої освіти до концепції креативної управлінської діяльності та її застосування в практиці роботи»* (Аналітичний звіт; препринт). Київ: Педагогічна думка. <https://doi.org/10.32405/978-966-644-785-5-2025-37>
- Саух, І. В. (2023). Компетентнісний конструкт управлінської діяльності керівника закладу освіти: від теорії до практики моделювання. *Український педагогічний журнал*, (4), 53-60. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-4-53-60>
- Саух, П. Ю., & Саух, І. В. (2023). «Суспільство 5.0». Архітектоніка освіти в умовах п'ятої промислової революції: виклики та перспективи. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 5(2), 1-7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5223>
- Саух, Ю. П., & Саух, І. В. (2024). Діагностика особистісної креативності керівника закладу освіти: визначення та готовність до інноваційної управлінської діяльності. *Бізнес Інформ*, (3), 117-128. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-117-128>
- Сіранчук, Н. М., & Шаджі, Дж. А. (2025). Розвиток освіти 5.0 в епоху інновацій. У III Міжнародно-практична конференція на тему "Актуальні проблеми викладання освітніх компонентів соціально-гуманітарного спрямування у вищій школі", Херсон, Україна. <https://ksma.ks.ua/?p=24511>
- Чалюк, Ю. (2023). Суспільство 5.0 у японській концепції кейданрен. *Mechanism of an Economic*

*Regulation*, 1 (99), 65-74. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.11>

- Ahmad, S., Umirzakova, S., Mujtaba, G., Amin, M. S., & Whangbo, T. (2023). Education 5.0: Requirements, Enabling Technologies, and Future Directions. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.15846>
- Desmet, O. A., & Sternberg, R. J. (2024). Innovative Teaching Strategies for Fostering Transformational Creativity. *Thinking Skills and Creativity*, (52), 101543. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101543>
- KPMG. (2020). *Нова нормальність*, (9). URL: <https://kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ua/pdf/2020/10/kpmg-review-magazine-8-ukr.pdf.coredownload.inline.pdf>.
- Mytra, P. et al. (2021). Society 5.0 in Education: Higher Order Thinking Skills. In *Proceedings of the 2nd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Sciences, BIS-HSS 2020*, 18 November 2020, Magelang, Central Java, Indonesia. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.18-11-2020.2311812>

### References

- Ahmad, S., Umirzakova, S., Mujtaba, G., Amin, M. S., & Whangbo, T. (2023). Education 5.0: Requirements, Enabling Technologies, and Future Directions. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.15846>
- Chaliuk, Yu. (2023). Suspilstvo 5.0 u yaponskii kontseptsii keidanren. *Mechanism of an Economic Regulation*, 1 (99), 65-74. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.11>
- Desmet, O. A., & Sternberg, R. J. (2024). Innovative Teaching Strategies for Fostering Transformational Creativity. *Thinking Skills and Creativity*, (52), 101543. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101543>
- KPMG. (2020). *Nova normalnist*, (9). <https://kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ua/pdf/2020/10/kpmg-review-magazine-8-ukr.pdf.coredownload.inline.pdf>
- Kraus, K. M., Kraus, N. M., & Osetskyi, V. L. (2021). Suspilstvo 5.0 na bazi rozvytku innovatsiinoho universytetu ta tsyrovoho pidpriemnytstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-37>
- Mytra, P. et al. (2021). Society 5.0 in Education: Higher Order Thinking Skills. In *Proceedings of the 2nd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Sciences, BIS-HSS 2020*, 18 November 2020, Magelang, Central Java, Indonesia. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.18-11-2020.2311812>
- Nikitenko, V. O. (2024). Rol kreatyvnoi modeli osvity u formuvanni suspilstva innovatsiinoho rozvytku v epokhu tekhnolohichnoi revoliutsii 5.0 ta hlobalizatsii. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Seriya: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva*, (2), 58-63. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.2.08>
- Romanyshyn, Yu. (2024). Rozvytok osvity v konteksti industrii 5.0. *Naukovi pratsi MAUP. Pedahohichni nauky*, (62), 24-28. <https://doi.org/10.32689/maup.ped.2024>
- Saukh, I. V. & Kalinina, L. M. (2025). *Rezultaty onlain opytuvannia «Stavlennia kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity do kontseptsii kreatyvnoi upravlinskoj diialnosti ta yii zastosuvannia v praktytsi roboty»* (Analytychnyi zvit; prepynt). Kyiv: Pedahohichna dumka. <https://doi.org/10.32405/978-966-644-785-5-2025-37>
- Saukh, I. V. (2023). Kompetentnisnyi konstrukt upravlinskoj diialnosti kerivnyka zakladu osvity: vid teorii do praktyky modeliuвання. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, (4), 53-60. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-4-53-60>
- Saukh, P. Yu, & Saukh, I. V. (2023). «Suspilstvo 5.0». Arkhitektonika osvity v umovakh piatoi promyslovoi revoliutsii: vykyky ta perspektyvy. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, (5)(2), 1-7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5223>
- Saukh, Yu. P., & Saukh, I. V. (2024). Diahnostyka osobystisnoi kreatyvnosti kerivnyka zakladu osvity: vyznachennia ta hotovnist do innovatsiinoi upravlinskoj diialnosti. *Biznes Inform*, (3), 117-128. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-117-128>
- Siranchuk, N. M., & Shadzhi, Dzh. A. (2025). Rozvytok osvity 5.0 v epokhu innovatsii. In *III Mizhnarodno-praktychna konferentsiia na temu "Aktualni problemy vykladannia osvityvnikh komponentiv sotsialno-humanitarnoho spriamuvannia u vyshchii shkoli"*, Kherson, Ukraina. <https://ksma.ks.ua/?p=24511>

**Yurii Saukh**, PhD (Philosophy), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Humanities and Fundamental Disciplines, Kyiv Institute of Business and Technology, Kyiv, Ukraine.

**Research interests:** philosophy of education; Education 5.0; multicultural education; synergy of education and science; anthropology of education; pedagogical innovations.

**Iryna Saukh**, Dr. Sc. (Economics), Professor, Kyiv, Ukraine.

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

### CREATIVE ASPECT OF THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF THE HUMANITARIAN PARADIGM OF SOCIETY 5.0

**Abstract.** In the article, the authors note that in modern conditions, the analysis of the realities of the educational system of Ukraine is extremely relevant, which leads to the appeal of the scientific community to the problem of education transformation. Therefore, it was determined that the problem of the role of creativity as a key competence and an integral result of the quality of the management process in the educational sphere is important. The appeal to the theory of "Society 5.0" and its constituent concept "Education 5.0" was based on the need to determine the content and directions of transformational processes in the education of Ukraine in the conditions of martial law and post-war reconstruction. The logic of scientific analysis has not without reason led to the consideration of the most modern, perhaps excessively "revolutionary", forecasts regarding the trajectories of the future development of education. On the basis of the conducted research, the author's vision of the essence of management activity in "Education 5.0" and its key features are determined.

The article focuses on the need for the country's government, the public, and the pedagogical community to rethink the content and model of education transformation, mechanisms for managing transformational processes, to develop a clear vision of directions for the development of management activities in the context of the requirements of Society 5.0, which will take into account both the real opportunities of the domestic economy, as well as global development trends and global challenges. The purpose of the article is to analyze and identify the essence, key features and purpose of the professional activity of the head of the educational institution in "Education 5.0". Research methods: analysis, systematization and generalization of the results of pedagogical research by domestic and foreign scientists in order to actualize the problems of managing transformational processes in the educational sphere and substantiate the essence of managerial activity in "Education 5.0".

**Keywords:** creative competence of the management staff of the educational organization; concept "creative management activity"; "Society 5.0"; management activity of the manager in "Education 5.0".