

**ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ**
Відділ економіки та управління ЗСО ІП НАПН України



І.В. Саух, Л.М. Калініна

РЕЗУЛЬТАТИ ОНЛАЙН ОПИТУВАННЯ

**СТАВЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ ДО КОНЦЕПЦІЇ КРЕАТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ В ПРАКТИЦІ РОБОТИ**

Аналітичний звіт (препринт)
Електронне видання

Київ – 2025

©Інститут педагогіки НАПН України: Саух І.В., Калініна Л.М.

УДК 37.07 / . 005.3:001.8 (477)

*Рекомендовано до друку вченою радою Інституту педагогіки НАПН України
(протокол № 13 від 29 вересня 2025 р.)*

Рецензенти:

Лісова Н.І., доктор педагогічних наук, проректор Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників.

Онаць О.М., кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник, завідувач відділу економіки та управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України.

Результати онлайн опитування «Ставлення керівників закладів загальної середньої освіти до концепції креативної управлінської діяльності та її застосування в практиці роботи» [Електронне видання] : аналітичний звіт (препринт) / І.В. Саух, Л.М. Калініна. Нац. акад. пед. наук України, Ін-т педагогіки НАПН України. – К. : Педагогічна думка, 2025. – 37 с.

<https://doi.org/10.32405/978-966-644-785-5-2025-37>

В аналітичному звіті висвітлено ставлення керівників ЗСО до застосування концепції креативної управлінської діяльності в практиці роботи закладу освіти. В основу аналітичного звіту покладено результати online опитування, що дозволило авторам сформулювати теоретичні висновки щодо готовності керівного складу ЗСО до застосування креативної компетентності в повсякденній управлінській діяльності та надати практичні рекомендації для керівників щодо ухвали управлінських рішень креативного змісту.

The analytical report reveals the attitude of SEI managers to the application of the concept of creative management activity in the practice of the educational institution. The analytical report is based on the results of an online survey, which allowed the authors to formulate theoretical conclusions regarding the readiness of the management staff of the SEI to apply creative competence in everyday management activities and to provide practical recommendations for managers on making management decisions that have a creative content.

УДК 37.07 / . 005.3:001.8 (477)

ISBN 978-966-644-785-5

© Інститут педагогіки НАПН України, відділ
економіки та управління ЗСО

© Саух, І.В., Калініна, Л.М. 2025

© Педагогічна думка, 2025

ЗМІСТ

Передмова.....	4
1. Актуальність, завдання та методологія.....	5
2. Загальні відомості про учасників дослідження.....	12
3. Ставлення керівників закладів ЗСО до застосування концепції креативної управлінської діяльності	16
4. Чинники, що обумовлюють необхідність застосування креативності в управлінській діяльності керівника закладу ЗСО	18
5. Аналіз розуміння сутності та особливостей креативної управлінської діяльності керівника закладу ЗСО.....	21
6. Креативність як мегакомпетентність в структурі професійної компетентності керівника закладу ЗСО	23
7. Визначення основної спрямованості та цілей креативної управлінської діяльності керівника закладу ЗСО.....	24
8. Сприйняття педагогічним колективом закладу ЗСО ідей креативного управління й нових технологій управлінської діяльності	27
Висновки та методичні рекомендації	29
Використані джерела	33
Відомості про авторів.....	36

ПЕРЕДМОВА

Співробітники відділу економіки та управління ЗСО провели дослідження фактичного ставлення керівників ЗСО до застосування концепції креативної управлінської діяльності. З цією метою було проведено анкетування керівників ЗСО.

Зміст питань онлайн анкетування добивався таким чином, щоб з'ясувати:

1) розуміння педагогічною спільнотою проблеми формування креативної економіки як нового тренду розвитку суспільства; 2) ставлення до застосування концепції креативної управлінської діяльності в практиці роботи керівника закладу освіти; 3) ознаки креативності управлінської діяльності в закладі освіти в сучасних умовах; 4) чи виступає в умовах сьогодення креативність в управлінській діяльності важливою компетентністю керівника; 5) розуміння респондентами сутності та особливостей креативної управлінської діяльності керівника закладу освіти; 6) чинники, які не сприяють систематичному використанню креативності в управлінській діяльності; 7) чи сприймає педагогічний колектив закладу освіти «новітні ідеї» креативного управління, нові технології управлінської діяльності, новації.

Опитування було анонімним. Анкета «Ставлення керівників закладів загальної середньої освіти до застосування концепції креативної управлінської діяльності в практиці роботи» поширена через такі канали:

- Google Forms - <https://forms.gle/7U5qWHzipaRUr5rr6> ;
- розсилка через електронну пошту на адреси закладів ЗСО та освітніх установ.

У рамках дослідження, що тривало з 22 січня по 12 грудня 2024 року, через Google-анкету, яка включала 14 запитань, було отримано відповіді 1504 респондентів. У цьому звіті представлено стислий аналіз зібраних даних.

Укладачі онлайн анкети «Ставлення керівників закладів загальної середньої освіти до застосування концепції креативної управлінської діяльності в практиці роботи» - науковці відділу економіки та управління ЗСО Інституту

1. АКТУАЛЬНІСТЬ, ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ

Актуальність. Новітні концептуальні підходи до модернізації системи освіти об'єднані спрямованістю на реалізацію гуманістичної парадигми освіти, що особливо актуалізується у звіті-довіді Програми розвитку ООН про людський розвиток «Часи невизначеності, невлаштовані життя: визначаючи наше майбутнє в світі, що змінюється» (вересень 2022 р.) і проголошується першочергова роль «інновацій для реагування на потенційні майбутні виклики» (Human Development Report 2021/2022). Виклики, які постають у зв'язку з цим перед сучасним постіндустріальним суспільством, важко переоцінити. Адже йдеться про радикальну зміну глобального соціально-технологічного укладу, наслідком якого стає суцільне переформатування звичних нам систем, формування нових соціокультурних та економічних стратегій. Одночасно змінюються технологічна парадигма, моделі управління і суспільні норми, розгортається інтеграція виробництва, інтернету та ІТ-технологій, здійснюється переосмислення цілей і ролі освіти в сценарії майбутнього (Саух І., 2019).

Насамперед відзначимо, що контент-аналіз світової наукової літератури засвідчує нову логіку модальності ХХІ ст., яка трансформує матрицю управлінської діяльності в контексті креативного менеджменту. Креативність визначаємо як здатність генерації нового знання шляхом технологічно керованого розширення та трансформації бачення дійсності як майбутнього, здатного системно організувати сьогодення, тобто креативність – це творче конструювання як самоорганізація процесу мислення.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у цій сфері, нині все ще залишаються без відповіді питання щодо сутності і змісту, темпів і форм трансформацій в освіті. І, перш за все, наукового аналізу потребує саме поняття «трансформаційний процес», зміст якого сьогодні/наразі, попри його широке

вживання у науковій сфері, є недостатньо розробленим як в науковому/теоретичному, так і в практичному плані. В епоху цифровізації закономірною є зміна традиційних моделей взаємодії ключових суб'єктів освітнього простору. Більш того, В. Кремень наголошує: «В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій освіта та наука зазнають значних змін, що потребує системних трансформаційних процесів» (Кремень, 2025).

Вивчення теоретичних матеріалів і результати досліджень щодо організації освітнього процесу і управління ним в умовах воєнного стану показує, що в умовах повоєнного відновлення України трансформаційні процеси будуть відбуватися в різних напрямках роботи закладу ЗСО, видах діяльності суб'єктів управління й освітнього процесу, насамперед, в організації освітнього процесу. Тому тема дослідження щодо аналізу стану та виокремлення особливостей трансформацій, що відбуваються в освітньому процесі, є актуальною і має важливе значення для практики управлінської діяльності та усіх зацікавлених громадян у освіті нової якості.

Сучасний період українських реалій характеризується новітніми викликами та значною турбулентністю, що призводить до певних загроз стабільності економічної системи країни, суттєво знижує ефективність економічних та соціальних процесів. Внаслідок означеного відзначимо, що об'єктивно сучасні освітні установи, як і організації інших сфер національної економіки, функціонують в умовах невизначеності, динамічності та складності їх внутрішнього та зовнішнього середовищ. Умовою ефективності управлінської діяльності класики менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Мак-Грегор та ін.) визначали досвід керівника, його здібності і таланти. В сучасних умовах, очевидно, потрібен новий тип мислення – креативний. У філософії існує принцип адекватності методів пізнання (управління) об'єкту пізнання (управління). Сьогодні, у практичному менеджменті цей принцип порушено, результат – неадекватність управління та втрата керованості. Таким чином, гуманітарні, техногенні, соціально-економічні та політичні виклики сьогодення об'єктивно обумовлюють формування керівника креативного типу (Head creator), що, в свою

чергу, потребує опанування ним принципово нової культури мислення, в якій акцент робиться не стільки на організацію та обробку знань, скільки на їх генерацію. Більш того, креативна управлінська діяльність передбачає багатомірне системне бачення проблемних ситуацій як цілого, «схоплювання» та «утримання» зростаючого розмаїття реальності, «фільтрація» безладдя, переосмислення досвіду, «замкнутого» у старих шаблонах, вилучення «коренів» складних явищ; пошук нових, нестандартних можливостей під час вирішення проблем управління, вибір більш життєздатних рішень.

В сучасних умовах цілком об'єктивною є необхідність забезпечення освітніх організацій адекватною реаліям сьогодення системою креативного управлінського процесу. Саме це вважаємо вихідною позицією в розгляді феномену креативності управлінської діяльності українських закладів ЗСО. У ХХІ столітті бажання, старанності та відданості справі, що були основними ознаками гарного керівника ХХ століття, вже недостатньо. Зокрема, мова йде про якісно новий рівень компетентності, відповідну якісно нову підготовку до керівної посади, формування професійної управлінської культури на засадах креативістики. 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 в свій арсенал окрім професійних навичок і вмінь ще й додаткові компетентності.

З огляду на вищезазначене констатуємо важливість дослідження тих трансформаційних процесів, які спроможні виявляти надієвіші шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності. У змістовній характеристиці ефективного керівника теоретики і практики пропонують різноманітні варіації компетентностей. При цьому особливо значущим чинником визначаємо формування концептуально нових організаційних механізмів та підходів до управлінської діяльності та управління закладом ЗСО в системі освіти, і в цьому контексті вважаємо найдоцільнішим розгляд змістової площини моделі професійної компетентності керівника закладу ЗСО. Важливим чинником

формування адекватної сучасним умовам системи компетентності керівника є посилення її креативної спрямованості, що орієнтує управлінську діяльність на розвиток навичок орієнтуватися в інформаційних потоках, середовищі й просторі, застосовувати нестандартні шляхи вирішення проблем, творчо використовувати знання або інші ресурси для досягнення поставленої мети в процесі управління.

Слід відзначити, що управлінська діяльність в сучасній світовій практиці функціонування освітніх установ традиційно сприймалася і сприймається дещо у вузькому розумінні. В той же час в останнє десятиліття спостерігається тенденція стійкого зростання масштабів і частки організаційно-управлінських креативних рішень в загальному обсязі управлінської діяльності освітніх організацій. Тобто існує певне усвідомлення того, що використання потенціалу менеджменту приносить відповідний ефект при відносно мінімальних витратах. Щодо цього американський економіст, соціолог R. Florida справедливо констатував, що креативність є масштабною і безперервною практикою, яка постійно модифікує та покращує усі можливі продукти, процеси та операції (Florida, 2002). Дослідження останніх років наголошують на важливості формування креативної управлінської компетентності у процесі трансформації сфери освіти. Науковці пропонують різні підходи, включаючи інтеграцію цифрових технологій (Саух І., 2019; Hermanson, 2025), використання гнучких методів навчання та розвиток педагогічної компетентності для успішної адаптації освітніх процесів до сучасних вимог (Калініна, 2018; Halimah, Syafruddin, Earlyanti, 2024).

Мета дослідження полягала в аналізі фактичного стану ставлення керівників закладів ЗСО і педагогічних працівників до концепції креативної управлінської діяльності та її практичного застосування. Автори мали на меті експериментально дослідити особливості реалізації концепції креативної професійної компетентності у практиці роботи керівників ЗЗСО та визначити напрями її формування/посилення. Це передбачало виявлення та аналіз

розуміння педагогічною спільнотою об'єктивно існуючої реальності сьогодення - управлінська діяльність в закладі ЗСО в сучасних умовах набуває ознак креативності.

Для досягнення цієї мети в межах фундаментального дослідження «Управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти в умовах повоєнного відновлення України» було проведено анкетування керівників загальноосвітніх навчальних закладів (січень–грудень 2024 року), що є логічним продовженням фундаментальних досліджень відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України, спрямованих на упровадження децентралізації управління загальною середньою освітою, вдосконалення технологій управління закладами освіти як активними соціально-педагогічними системами.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати розуміння педагогічною спільнотою проблеми формування креативної економіки як нового тренду розвитку суспільства.
2. Виявити ставлення до застосування концепції креативної управлінської діяльності в практику роботи керівника закладу освіти.
3. Здійснити аналіз набуття креативності управлінської діяльності, креативної мегакомпетентності в структурі професійної компетентності керівника закладу ЗСО в умовах сьогодення.
4. З'ясувати ознаки креативності управлінської діяльності в закладі освіти в сучасних умовах.
5. Проаналізувати рівень розуміння сутності та особливостей креативної управлінської діяльності керівника закладу освіти.
6. Дослідити рівень сприйняття педагогічними колективами закладів освіти «новітніх ідей» креативного управління, нових технологій управлінської діяльності.
7. Встановити, які чинники не сприяють систематичному використанню креативності в управлінській діяльності.

8. Довести необхідність трансформації концептуальних засад професійної діяльності керівника закладу освіти в умовах державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії в компетентнісний конструкт з огляду на методологію креативної управлінської діяльності.

9. Запропонувати шляхи вдосконалення методичних підходів до трансформації моделі професійної компетентності креативного керівника закладу ЗСО.

Під час проведення онлайн-опитування було дотримано загальнонаукових підходів, викладених у «Положенні про порядок формування, проведення і контролю виконання наукових досліджень та науково-технічних (експериментальних) розробок у Національній академії педагогічних наук України». Методологічна основа дослідження включала такі принципи:

- **Новизна та актуальність:** Опитування було спрямоване на дослідження фактичного стану ставлення керівників закладів ЗСО і педагогічних працівників до концепції креативної управлінської діяльності та її практичного застосування в контексті наукової проблеми управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти в умовах повоєнного відновлення України.

- **Відповідність пріоритетам державної політики:** Дослідження узгоджувалося з пріоритетами трансформаційних процесів освіти в Україні та тематичними напрямками наукових досліджень.

- **Практична цінність:** Результати опитування орієнтовані на надання практичних рекомендацій щодо трансформації ЗСО в організації креативного типу, в яких інновації та творчість стають мейнстрімом діяльності, а постійне самовдосконалення і саморозвиток керівника запорукою ефективності, конкурентності й якості управління.

- **Попередній досвід:** Дослідження базувалося на науковому доробку українських і зарубіжних дослідників, а також на попередніх практичних розробках авторів.

Підходи до збору та аналізу даних

1. *Збір даних:* Дослідження включало анкетування керівників закладів ЗСО. Опитування проводилося у період з січня по грудень 2024 року з метою дослідження фактичного стану ставлення керівників закладів ЗСО й педагогічних працівників до концепції креативної управлінської діяльності та її практичного застосування.

2. *Методи аналізу:* Для дослідження процесів управлінської трансформації в ЗСО застосовано евристичні методи дослідження, які спираються на інтуїцію, досвід та творче мислення дослідників для вирішення складних проблем, особливо в умовах обмеженої інформації. Зокрема, використовувався метод експертних оцінок, суть якого полягає у спеціальним чином організованому зборі суджень, оцінок та пропозицій респондентів, зведення та формування зваженого висновку. Ці методи сприяють визначенню раціональних та ефективних шляхів для досягнення мети дослідження, особливо коли формальні методи не працюють. Для аналізу даних опитування використовувалися також методи описової та математичної статистики, порівняльного аналізу наукових і науково-методичних джерел, системного аналізу, індукції, дедукції, зіставлення та узагальнення. Результати були представлені у вигляді діаграм, тематично згрупованих для забезпечення зручності інтерпретації.

Аналіз мав три фази:

- *Уточнення категорій:* Визначення основних змінних для аналізу.
- *Інтерпретація матеріалу:* Оцінка даних для виявлення тенденцій та взаємозв'язків.
- *Репрезентація даних:* Формулювання висновків та підготовка звіту, в якому узагальнювалися результати опитування.

Етичні аспекти дослідження: Опитування було організоване відповідно до принципів етичності та конфіденційності, передбачених нормативними документами. Всі учасники були поінформовані про мету дослідження та надали згоду на участь.

Дотримання зазначених підходів і принципів забезпечило надійність, валідність та практичну значущість отриманих результатів, які повністю

відповідають пріоритетам трансформаційних процесів освіти в Україні та можуть бути використані для вдосконалення управлінської діяльності та трансформації ЗСО в організації креативного типу.

2. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО УЧАСНИКІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Анкета складалася з питань закритого та відкритого типу, що дозволяло учасникам як обирати із запропонованих варіантів, так і висловлювати власний варіант відповіді у графі «інший варіант».

Анкетуванням було охоплено **1504** керівника ЗСО з різних областей України, які взяли участь через онлайн-опитування. Це надало репрезентативні дані для всебічного аналізу проблеми дослідження.

У таблиці 1 представлено розподіл респондентів за місцезнаходженням закладу освіти (область позначила 1501 особа).

Таблиця 1

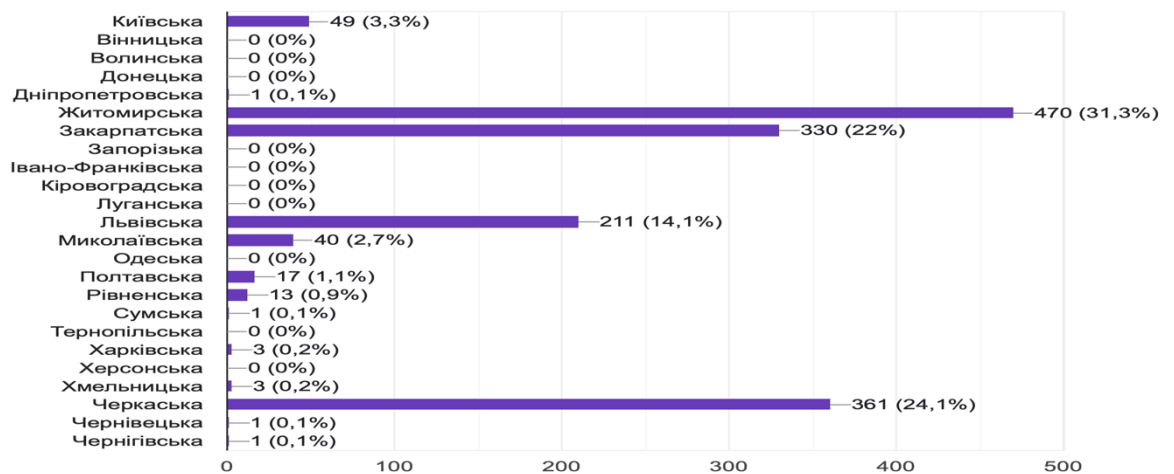
№	Область України	Кількість респондентів	% від загальної кількості
1	Київська	49	3,3
2	Житомирська	470	31,3
3	Закарпатська	330	22
4	Черкаська	361	24,1
5	Львівська	211	14,1
6	Миколаївська	40	2,7
6	Полтавська	17	1,1
7	Рівненська	13	0,9
8	Інші	10	0,5
	Усього	1501	100

*Складено авторами

Такий розподіл може бути пояснений більшою активністю керівників ЗСО центральних областей України й потенційно більшою зацікавленістю у

здійсненні реальних трансформаційних процесів у сфері освіти та управлінської діяльності зокрема.

В якій області знаходиться Ваш заклад освіти?
1 501 відповідь



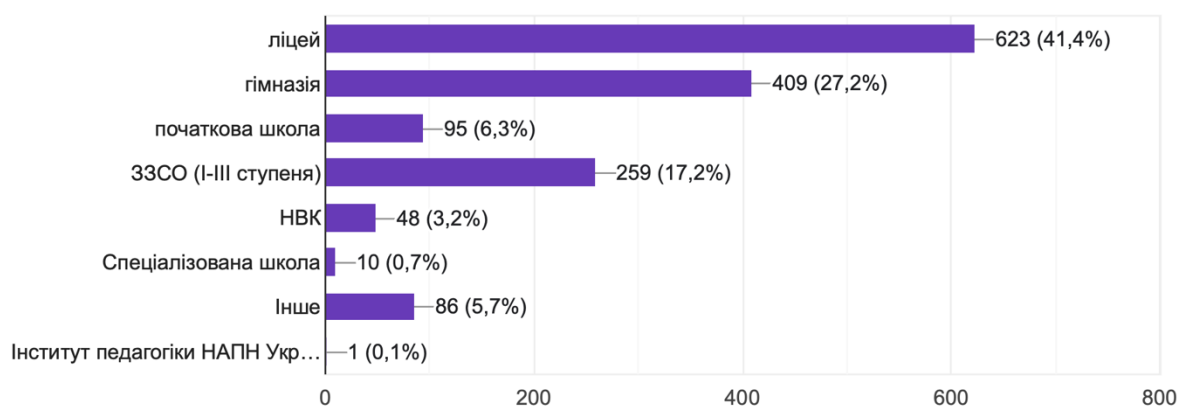
Отримані дані свідчать про необхідність врахування специфіки та особливостей провадження освітнього процесу в умовах воєнних дій в Україні. В той же час відзначимо наше переконання в тому, що загальна тенденція переважання у респондентів позитивного сприйняття ідей концепції креативної управлінської діяльності в подальшому з об'єктивною необхідністю має бути підтверджена і в інших областях нашої країни.

Перше питання стосувалося типу закладу освіти, який представляють респонденти, що взяли участь в опитуванні (1504 керівника закладів загальної середньої освіти України). Розподіл за типом освітньої установи представлено на діаграмі.

Отримані дані свідчать про значну різноманітність типів представлених закладів ЗСО, що включають як загальноосвітні школи, так і спеціалізовані заклади, зокрема гімназії, ліцеї та спеціалізовані школи. Така різноманітність забезпечила більш повну та репрезентативну картину стану освітнього середовища в Україні.

1. Який тип закладу освіти Ви представляєте?

1 504 відповіді

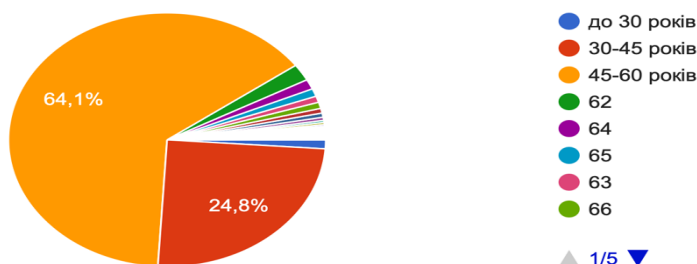


Аналіз названих закладів дозволяє зробити висновок, що більшість респондентів представляють спеціалізовані навчальні заклади, це відображає певну структуру української системи загальної середньої освіти. В сукупності відповіді керівників спеціалізованих закладів складають 69,3% (ліцеї – 41,4%; гімназії – 27,2%; спеціалізовані школи – 0,7%). Присутність (в сукупності - переважання) серед відповідей спеціалізованих навчальних закладів є важливим свідченням того, що в умовах реформування освіти ці заклади активно долучаються до вивчення компетентнісних підходів і готові адаптуватися до викликів сучасності.

Питання щодо віку респондентів передбачало намір з'ясувати взаємозв'язок готовності сприймати новітні тренди управлінської діяльності в ході трансформаційних процесів із педагогічним стажем учасників дослідження.

2. Ваш вік

1 504 відповіді



Отримані результати демонструють залучення до дослідження різновікових категорій керівників освітніх установ із різними рівнями професійної зрілості (від 30 до 66 років). При цьому констатуємо, що 88,9 % респондентів – керівники у віці від 30 до 60 років, з них – 64,1 % у віці від 45 до 60 років. Проведений аналіз надає можливість зробити висновок, що більшість учасників опитування мають значний досвід роботи у сфері освіти. Це свідчить про їхню обізнаність із викликами та можливостями сучасної системи освіти, а також про накопичений практичний досвід. Досвідчені керівники, безперечно, мають глибше розуміння специфіки освітнього процесу та викликів, пов'язаних із трансформаціями в сфері освіти.

Водночас участь менш досвідчених керівників відображає актуальність дослідження для молодих фахівців, які прагнуть адаптуватися до сучасних трансформаційних процесів і впроваджувати новітні технології управлінської діяльності. Більш того, молоді респонденти можуть демонструвати більшу гнучкість і відкритість до інновацій, таких як компетентнісно орієнтоване управління, креативний менеджмент, цифровий менеджмент, зокрема в контексті креативної його складової та сучасного етапу розвитку інформаційного суспільства в Україні.

Висновки

Результати анкетування дають змогу отримати репрезентативну картину ставлення до застосування концепції креативної управлінської діяльності в практику роботи керівника закладу освіти, враховуючи вік респондентів, розподіл за типом освітньої установи, місцезнаходженням закладів ЗСО. Такий підхід надає змогу виявити як загальні тенденції, так і специфічні виклики для окремих груп керівників.

Результати опитування показали, що в дослідженні взяли участь заклади різного типу та статусу, що забезпечує різнобічність аналізу. Це дозволяє зробити більш обґрунтовані висновки щодо специфіки впровадження компетентнісно орієнтованого навчального процесу в різних типах освітніх установ та видів менеджменту до трансформаційних процесів. Водночас

особливості функціонування ЗСО (віддаленість від зони бойових дій, рівень безпеки, різний рівень ресурсного забезпечення, автономії й доступу до сучасних методик у цих закладах та ін.) в умовах воєнного стану вказує на необхідність розроблення як загальних, так і індивідуалізованих підходів до впровадження цілей креативної управлінської діяльності, які враховували б специфіку кожного типу закладу ЗСО. Забезпечення рівного доступу до освітніх ресурсів та методичної підтримки залишається ключовим завданням для досягнення загальнонаціональних цілей трансформаційних процесів.

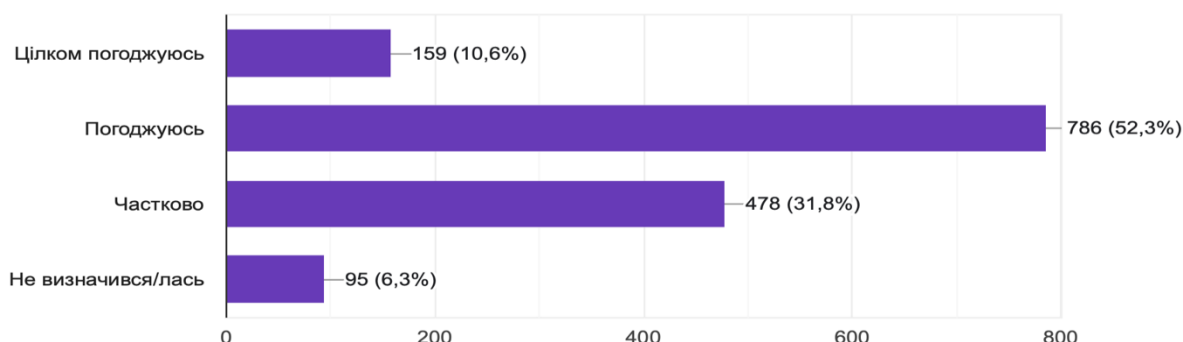
3. СТАВЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗСО ДО ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КРЕАТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Оскільки мета дослідження полягала в аналізі фактичного стану ставлення керівників закладів ЗСО і педагогічних працівників до концепції креативної управлінської діяльності та її практичного застосування, актуальною постає проблема комплексної діагностики та визначення ступеня усвідомлення, рівня сформованості знань щодо засад креативності, наявності досвіду практичної креативної управлінської діяльності. Важливим аспектом такої діагностики – дослідження позиції/відношення керівників до понять креативність, креативна економіка, креативна управлінська діяльність, креативна професійна компетентність.

Аналіз отриманих відповідей на питання № 3 анкети дозволяє зробити висновок, що у переважної більшості респондентів є позитивне сприйняття проблеми формування креативної економіки як нового тренду розвитку суспільства.

3. Чи погоджуєтесь Ви з тим, що сьогодні формується креативна економіка як новий тренд розвитку суспільства?

1 504 відповіді

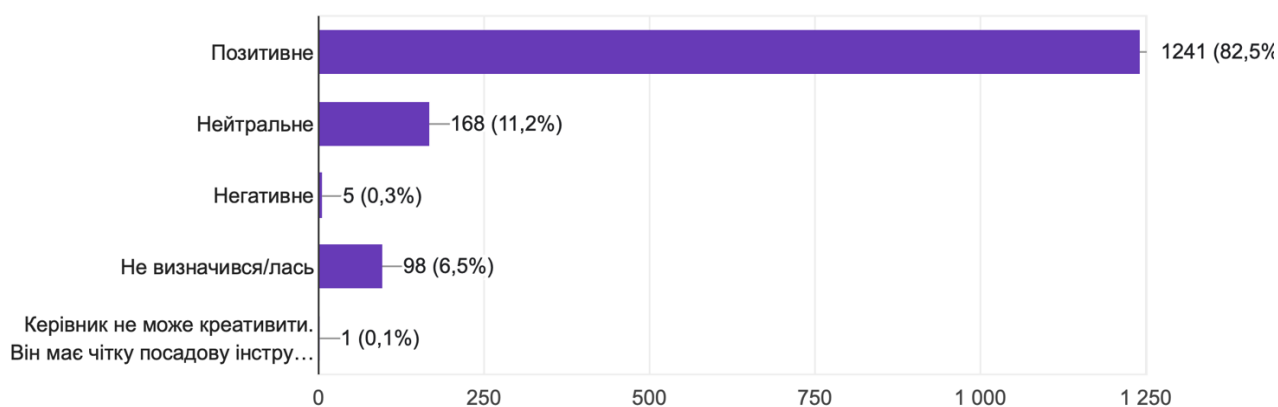


Ствердну відповідь надали 93,7% опитаних керівників закладів ЗСО (цілком погодились, погодились, частково). Цей результат демонструє прогресивність управлінського складу сучасної української школи та потенційно позитивне сприйняття трансформаційних процесів в освіті. Відзначимо, що такий підхід відповідає сучасним світовим трендам і є важливим в контексті адаптації української освіти до повоєнного відновлення.

Відповіді респондентів на питання № 4 безумовно засвідчили позитивне ставлення (82,5%) до застосування концепції креативної управлінської діяльності в практиці роботи керівника закладу освіти. При цьому негативне ставлення має нерепрезентативну величину – 0,3%.

4. Яке Ваше ставлення до застосування концепції креативної управлінської діяльності в практику роботи керівника закладу освіти?

1 504 відповіді



Відзначимо, що об'єктивно сучасні освітні установи, як і організації інших сфер національної економіки, функціонують в умовах невизначеності, динамічності та складності їх внутрішнього та зовнішнього середовищ. Отримані результати опитування за питанням № 4 безперечно підтверджують потенційну готовність до застосування концепції креативної управлінської діяльності в практиці роботи керівника закладу освіти, що може стати важливою умовою ефективного здійснення трансформаційних процесів та формування креативної професійної компетентності.

Висновки

Оскільки в сучасному світі в останні десятиліття спостерігається безперервний процес соціально-економічних, політико-правових та культурних змін: постіндустріальне суспільство поступово трансформується на суспільство інформаційне (smart-суспільство, Суспільство 5,0) відбувається зміна освітньої парадигми через реальні трансформаційні процеси (Саух П., Саух І., 2024). Тому з огляду на результати опитування за питанням № 4 констатуємо архіважливість дослідження тих трансформаційних процесів, які спроможні виявляти найдієвіші шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності.

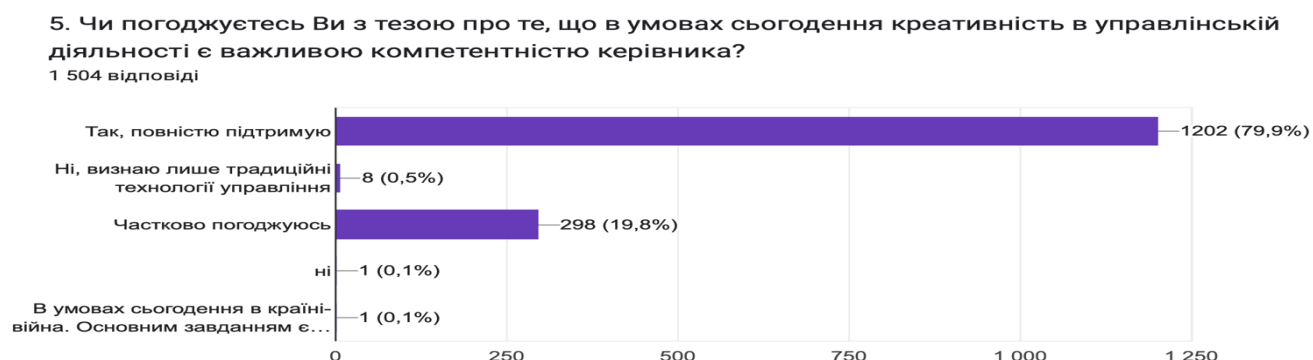
4. ЧИННИКИ, ЩО ОБУМОВЛЮЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗСО

Важливим чинником формування адекватної сучасним умовам освітньої системи є посилення креативної спрямованості, що орієнтує управлінську діяльність на розвиток та пошук, впровадження, здійснення практичної трансформації суб'єкта управлінської діяльності в освітній сфері. Аналіз наукових джерел із сучасної теорії управління свідчить про очевидну необхідність суттєвих управлінських трансформацій, що обумовлює необхідність доповнення арсеналу сучасного керівника окрім професійних навичок та умінь, ще й додатковими компетентностями. Це підтверджується думкою професора Л.М. Калініної: «...Для інноваційного розвитку ...закладу

освіти, як складної активної системи, потрібні насамперед якісні зміни» (Калініна, 2018). Такими змінами автори вважають креативний менеджмент як інструмент, технологія науково обґрунтованого управління, що використовується як з метою стратегічного розвитку, так і подолання постійно виникаючих надзвичайних та кризових ситуацій, коли необхідно здійснити пошук і реалізацію принципово нових шляхів виживання, просування вперед, досягнення конкурентоздатності закладу ЗСО в європейському та світовому освітньому просторі. Освітня галузь формує свій специфічний, значною мірою усталений, алгоритм та технології управлінської діяльності, але трансформаційні процеси в системі освіти обумовлюють наповнення професійної сфери новими типами завдань, іншими, більш сучасними професійними орієнтирами. Прискорені темпи науково-технічного прогресу, цифровізація, динамічні зміни й трансформація стану об'єктів управління потребують експоненційного розвитку професійних управлінських навичок та вдосконалення керівників у своїй професії, освоєння нових навичок та компетентностей.

Наразі українські освітні установи функціонують/працюють у надзвичайно нестабільних умовах зовнішнього середовища, які призводять до ускладнення внутрішньо-організаційних відносин і вимагають від керівників прийняття креативних рішень, гнучкості.

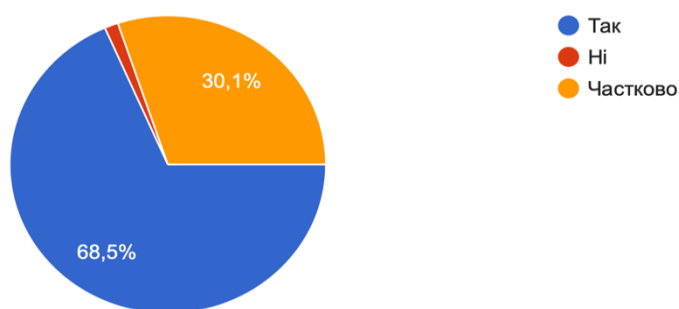
Результати опитування за питанням № 5 чітко демонструють визнання керівниками ЗСО важливості креативності в структурі їх професійної компетентності – 99,7 % респондентів. У той же час, відповіді засвідчують розуміння респондентів того, що професійні педагогічні та менеджерські навички знаходяться у різних площинах, а вміння ефективно організувати освітній процес є важливішим за навички сумлінного виконання окремих підпроцесів, більше того, причинно-наслідковий зв'язок (позитивні характеристики «успішного» педагога – транзит до високоефективного керівника) може мати зворотній характер.



Наступне питання анкети було спрямоване на з'ясування, чи є справедливим твердженням про те, що управлінська діяльність в закладі освіти в сучасних умовах набуває ознак креативності. Переважна більшість –98,6 % респондентів висловили згоду з запропонованим твердженням.

6. Чи є справедливим твердження про те, що управлінська діяльність в закладі освіти в сучасних умовах набуває ознак креативності?

1 504 відповіді



Висновки

Аналіз відповідей респондентів на питання № 5 та № 6 показало, що керівники українських ЗСО (98,6 %) вважають справедливим твердженням про те, що управлінська діяльність в закладі ЗСО в сучасних умовах набуває ознак креативності. Це відповідає гіпотезі опитування, а саме: креативність виступає основним джерелом та цінністю управлінського процесу у закладах ЗСО в контексті сучасного інфосвіту. Особливої ваги в умовах реалізації практики державно-громадського управління в освітній сфері набуває креативність керівника як ключова компетентність, що полягає у необхідності такої організаційно-управлінської діяльності, яка відповідатиме науковим орієнтирам,

соціальним настановам, економічним стратегіям українського суспільства в умовах повоєнної відбудови. В подальшому така спрямованість безперечно стане підґрунтям для реалізації стратегії «Освіта 5.0» в контексті людиноцентричної концепції побудови «Суспільства 5.0» (smart society) (Саух П., Саух І., 2024).

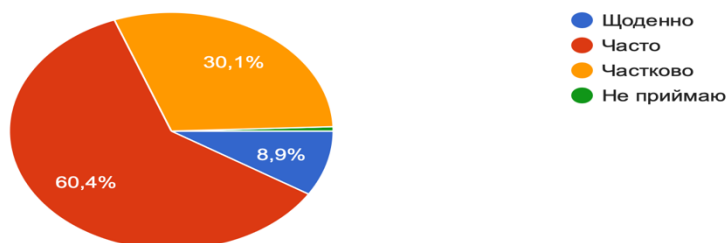
5. АНАЛІЗ РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ КРЕАТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗСО

Грунтовні дослідження феномену креативної управлінської діяльності аргументовано доводять, що вона є альтернативою управлінню переважно прагматичному, нормативному, стандартизованому, виконавчому управлінню, яке 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 ЗСО питання визначення стратегічних пріоритетів, постановки і досягнення стратегічних цілей є особливо актуальним сьогодні, коли вся система освіти зазнає значних втрат (людських, інфраструктурних, фінансових, освітніх та ін.) й має високий ступінь турбулентності внаслідок 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 (Саух І., 2019).

У відповіді на питання № 7 керівники продемонстрували, зокрема, послідовність у виявленні власного ставлення до проблеми креативного управління. Щоденно приймають управлінські рішення, що мають ознаки креативності, 8,9% респондентів, часто приймають такі рішення – 60,4%, частково – 30,1%. Вважаємо, загальний підсумок (99,4%) свідченням того, що самі освітяни в умовах воєнного часу стали більш активно вести пошук шляхів вирішення нагальних проблем в організації навчання здобувачів освіти. Це

означає, що креативність в умовах повоєнної відбудови безперечно постає основним концептом трансформаційних процесів в освіті.

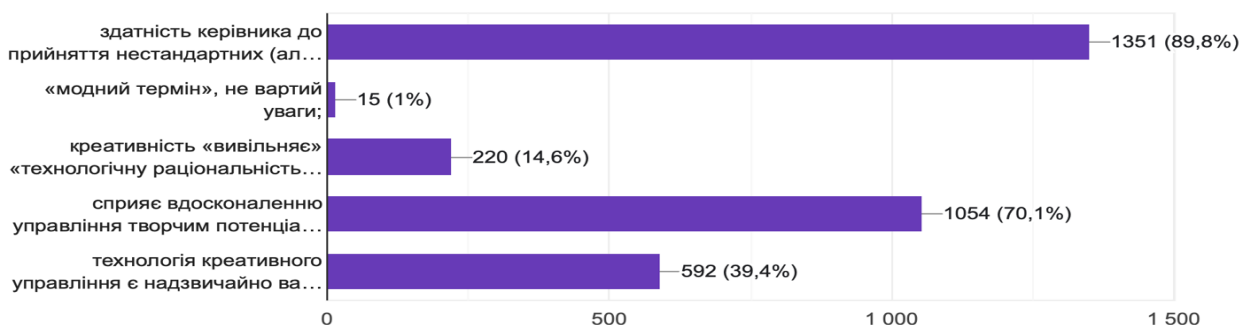
7. Як часто Ви приймаєте управлінські рішення, що мають ознаки креативності?
1 504 відповіді



У відповідях на питання № 8 «Ваше особисте розуміння сутності та особливостей креативної управлінської діяльності керівника закладу освіти» передбачалася можливість вказати декілька варіантів. Найбільшим позитивним результатом вважаємо те, що лише 1 % респондентів охарактеризували креативну управлінську діяльність як «модний термін», не вартий уваги. В той же час її визнають надзвичайно важливою в умовах військових дій та повоєнної відбудови 39,4 %. Переконані в тому, що креативність сприяє вдосконаленню управління творчим потенціалом педагогічного колективу закладу освіти 70,1 % опитаних, а 89,8 % охарактеризували сутність креативної управлінської діяльності керівника закладу ЗСО як здатність до прийняття нестандартних (але результативних) управлінських рішень.

8. Ваше особисте розуміння сутності та особливостей креативної управлінської діяльності керівника закладу освіти (можна вказати декілька варіантів)

1 504 відповіді



Висновки

Відповіді респондентів на питання № 7 та № 8 засвідчили підтвердження авторської гіпотези про те, що, не зважаючи на певну обмеженість ґрунтовних науково-методичних досліджень, креативний менеджмент в Україні вже певною мірою виявив себе реальною галуззю знань та практикою управлінської діяльності керівників українських закладів освіти. Більше того, він поступово стає загальновизнаним напрямом науки, як в теоретичному, так і в практичному плані, тому заклади ЗСО приділяють все більше уваги підготовці та залученню креативно-інтелектуальних фахівців до управлінського процесу.

6.КРЕАТИВНІСТЬ ЯК МЕГАКОМПЕТЕНТНІСТЬ В СТРУКТУРІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

В умовах багатовекторності трансформаційних процесів в освіті повний та всебічний розгляд компетентнісного підходу автори вважають доречним з огляду на те, що такий підхід є уособленням інноваційного процесу в освіті, а компетентність постає головним показником професіоналізму, готовності до здійснення діяльності. Це підтверджено висновком звіту Deloitte «Майбутнє креативної економіки», в якому зазначено, що «культивування креативності стає дедалі важливішим пріоритетом для системи освіти, а широкий спектр технічних навичок необхідний для підтримки креативної економіки, попит на яку зростає» (2025 Global Human Capital Trends).

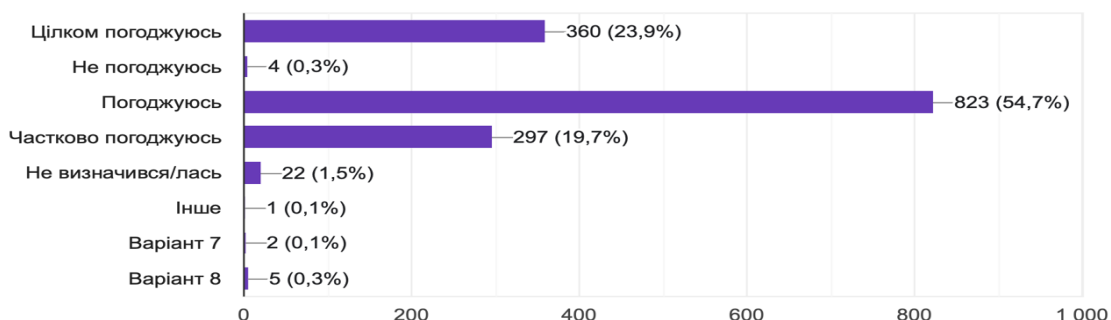
У результаті аналізу змісту конструкту «професійна компетентність» автори формулюють його як інтегровану характеристику особистості, що виявляється органічною сукупністю загальнокультурних, ціннісних, загальнопрофесійних, ключових мегакомпетентностей і досвіду професійної діяльності.

Питання № 9 досліджувало чи вважають керівники закладів ЗСО креативність необхідною мегакомпетентністю в структурі професійної компетентності. Більшість респондентів відповіли ствердно, що свідчить про

їхню готовність до застосування креативності в управлінському процесі. Загальний відсоток відповідей, що підтверджує таку готовність, становить 98,3 % (відповіді «Цілком погоджуюсь», «Погоджуюсь», «Частково погоджуюсь»). Відповідь «Не погоджуюсь» складає 0,3%. Такий результат підтверджує, що значна частина керівників закладів ЗСО усвідомлює важливість розвитку власної креативної компетентності і активно працює над цим.

9. Вважаю креативність необхідною мегакомпетенцією в структурі професійної компетентності керівника закладу освіти

1 504 відповіді



Висновки

У зв'язку з отриманими результатами стає можливим стверджувати про значущість усвідомлення управлінської креативності як соціально необхідної професійної компетентності керівника установи (суб'єкт діяльності), що передбачає здатність до продуктивної активності, результатом якої є формування нових нестандартних підходів, технологій і методів здійснення функцій з управління освітньою організацією.

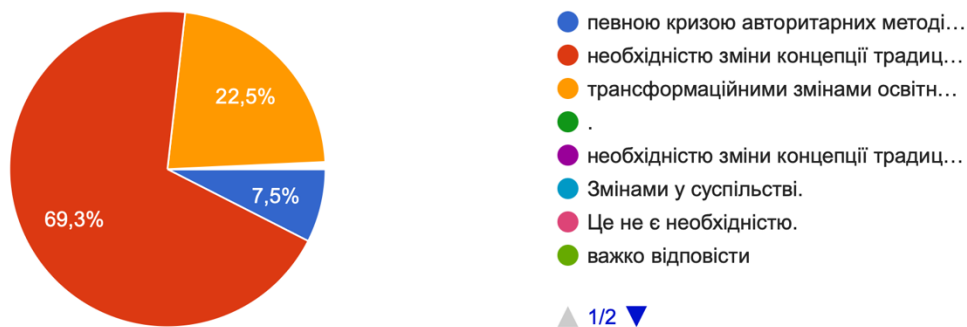
7. ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ТА ЦІЛЕЙ КРЕАТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗСО

Питання №10 є пов'язаним з питаннями №№ 5 та 9. В той же час відповіді респондентів ще глибше розкривають рівень розуміння об'єктивного характеру, прикладної спрямованості креативності, необхідності формування креативного мислення, креативної складової професійної компетентності, а в подальшому і невідворотності здійснення креативної управлінської діяльності. Відповіді

респондентів продемонстрували розуміння педагогічною спільнотою (загалом – 76,8 %) того безперечного факту, що необхідність застосування креативності в повсякденній управлінській діяльності керівника закладу освіти обумовлена 1) потребою зміни концепції традиційного управління на адекватне сучасному періоду турбулентності зовнішнього середовища креативне управління (69,3 %) та 2) певною кризою авторитарних методів управління (7,5 %). В той же час відзначимо недостатньо високий відсоток обґрунтування своєї позиції щодо необхідності застосування креативності в повсякденній управлінській діяльності керівника закладу освіти внаслідок трансформаційних процесів у освіті в умовах військових дій та повоєнної відбудови – 22,5 %.

10. Необхідність застосування креативності в повсякденній управлінській діяльності керівника закладу освіти, на Ваш погляд, обумовлена наступним:

1 504 відповіді



11. На якому етапі знаходиться процес формування креативної управлінської компетентності у Вашому закладі освіти

1 504 відповіді



У відповіді на питання № 11 керівники продемонстрували послідовність у виявленні власного ставлення до необхідності застосування креативності в повсякденній управлінській діяльності закладу освіти. 73,3% респондентів зазначили, що елементи креативності частково застосовуються. На наше переконання таке значення показника є надзвичайно високим, значною мірою характеризує налаштованість й готовність педагогічної спільноти сприймати ідеї креативістики та реалізовувати в ході трансформаційних процесів. Примітним також є те, що відповідь «Не застосовується» відсутня.

Питання № 12 досліджувало розуміння респондентами головної спрямованості креативної управлінської діяльності. Отримані результати показали, що більшість відповідей стосувалася реалізації оптимальної стратегії ефективності й результативності (35,6%) та досягнення мети функціонування закладу освіти (19,5%). В цілому креативна управлінська діяльність дійсно має відповідну спрямованість. Позитивним є розуміння спрямованості креативної управлінської діяльності на «оновлення інтелектуально-професійного потенціалу керівника закладу освіти» – 10%. Водночас відповідь «творче застосування традиційної технології управлінської діяльності, саморозвиток, самонавчання» (16%) потребує уточнення та роз'яснення.

12. Чи погоджуєтесь Ви із твердженням, що креативна управлінська діяльність спрямована на:

1 504 відповіді



Висновки

Аналіз отриманих результатів виявив високий рівень розуміння керівниками ЗСО об'єктивного характеру, прикладної спрямованості

креативності, необхідності формування креативного мислення, креативної складової професійної компетентності. Проте відзначимо недостатнє пояснення респондентами своєї позиції безпосередньо трансформаційними процесами в освіті в умовах військових дій та повоєнної відбудови. Водночас дослідження науковців останніх років наголошують на важливості формування креативної управлінської компетентності саме у процесі трансформації освітньої сфери. Концепція формування креативної управлінської компетентності в новій парадигмі трансформаційних процесів – це система теоретико-методологічних поглядів на пізнання та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів управління, методів оцінювання, моделювання, ранжування, прогнозування, регулювання діяльності на засадах креативності для забезпечення ефективної управлінської діяльності освітніх закладів. Тому наступним етапом наукових досліджень має стати формулювання чіткого алгоритму трансформаційного процесу, його пріоритетних імперативів, визнання домінування в ньому управлінських моделей на засадах креативістики.

8. СПРИЙНЯТТЯ ПЕДАГОГІЧНИМ КОЛЕКТИВОМ ЗАКЛАДУ ЗСО ІДЕЙ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ, НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Відповіді на питання № 13 демонструють достатньо високий для сучасної ситуації в освіті України показник сприйняття креативного типу управлінської діяльності педагогічними колективами закладів ЗСО – 53,3%. Але з огляду на достатньо високу чисельність керівників, які відзначили, що педагогічний колектив закладів освіти, які вони очолюють або в яких працюють, лише частково сприймають «новітні ідеї» креативного управління, нові технології управлінської діяльності (45,3%). На підставі аналізу вище наведених відповідей респондентів слід констатувати, що теорія і практика креативної управлінської

діяльності та аналіз її складників ще не набули необхідного поширення в освітній галузі.

Відповідь «Частково сприймають» можна пояснити такими причинами: 1) відсутність достатнього досвіду креативного управління у керівників закладів освіти; 2) недосконалість наявних загальновідомих методів та інструментів креативного управління; 3) відсутність єдності підходів щодо розуміння і сприйняття креативності в управлінні організаціями освітньої сфери.

13. Чи сприймає педагогічний колектив закладу освіти «новітні ідеї» Вашого креативного управління, нові технології управлінської діяльності, новації?

1 504 відповіді



Звертаємо увагу на відповідь респондентів: «70 % педагогів – пенсійного віку, які не хочуть змін, а нове їх лякає». Вважаємо цей аргумент несприйняття креативності в управлінській діяльності недостатньо вагомим та слухним, оскільки досвід і знання педагогічних працівників, накопичені за роки роботи, часто поєднуються з мудрістю та зрілістю, що може сприяти їх креативності. Крім того, те, що багато педагогів продовжують працювати після виходу на пенсію, свідчить про їхню активну життєву позицію, а отже і спроможність до сприйняття та опанування «нових ідей», у тому числі креативістики. В той же час, в аспекті об'єктивного розгляду необхідності трансформаційних процесів у контексті вдосконалення професіоналізації управлінської діяльності і сучасних завдань, що стоять перед освітою і наукою України, існує необхідність сформулювати наступну актуальну дилему: остаточне вирішення проблем щодо креативного типу управління та розвитку закладу освіти в контексті

компетентнісного підходу ще чекає свого повного вирішення. Такий висновок підтверджується і міжнародними дослідженнями. Як зазначає дослідження Deloitte 2025 року Global Human Capital Trends (участь взяли 10 000 керівників компаній та HR-лідерів з різних галузей і секторів економіки у 93 країнах світу) майже три чверті (73 % у світі та 79 % в Україні) компаній визнають важливість переосмислення ролі менеджера (2025 Global Human Capital Trends).

ВИСНОВКИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Трансформаційний процес слід розглядати як рух, зміни, багатовимірний процес, що включає реорганізацію та переорієнтацію освітньої системи та її елементів, зокрема управлінської складової. У зв'язку з цим відзначимо, що контент аналіз світової наукової літератури (Csikszentmihalyi, 2014; Global education monitoring report, 2023; Ismoilov, 2025; Krzeminski, 2022; Smith, 2024; Townsend, 2024) засвідчує нову логіку модальності XXI ст., яка трансформує матрицю управлінської діяльності в освіті в контексти креативного менеджменту. Усвідомлення нових завдань в царині трансформації управлінської діяльності в освітній сфері об'єктивно обумовлює аналіз креативного та інноваційного потенціалу керівників в закладі освіти. Дослідники, беручи до уваги реалії «нового часу», розглядають актуальні проблеми розвитку адаптивних стратегій управління в освіті (Yasek et al., 2021), створення підтримуючого середовища для вчителів та студентів (Granville-Chapman et al., 2024; Kareem et al., 2023), а також питання інтеграції цифрових технологій та підприємницьких навичок в освітній процес (Alshammari, 2025).

Згідно з поставленою метою у пропонованому дослідженні авторами 1) проведено аналіз ставлення керівників ЗСО до застосування концепції креативної управлінської діяльності в практиці роботи закладу освіти; 2) здійснено актуалізоване сучасними реаліями суспільно-політичних процесів України теоретичне осмислення парадигми креативної управлінської діяльності,

3) визначено «вихідні пункти» задля реалізації «подальшого маршруту», а саме: ідентифікація методів та методик розвитку особистісної креативності керівника закладу освіти, показників його готовності до інноваційної управлінської діяльності. Результатами дослідження доведено, що креативність у структурі професійної компетентності управлінця свідчить про творчі досягнення керівника на різних етапах його професійної діяльності, і трактувати її слід як здатність до створення нових професійних продуктів та високих результатів діяльності за рахунок реалізації креативних здібностей особистості. Характеристиками креативного продукту управлінської діяльності керівника закладу ЗСО є нестандартність, новизна, цінність прийнятих рішень, а також в цілому продуктивність управління, що виражається в оптимальній організації роботи установи з урахуванням мінімізації витрат. Наразі мова йде про впровадження трансформованої моделі функціонування системи освіти в цілому й її управлінського складника зокрема, тому необхідно переглянути/змінити світогляд, шаблони поведінки, галузеву освітню політику, зокрема, трансформувати сучасне управління освітніми установами у контексті теорії креативістики (Саух І., 2023).

Аналіз результатів опитування дозволяє констатувати, що креативна управлінська діяльність керівника закладу освіти – це процес 1) створення і знаходження нових оригінальних форм та технологій управління; 2) прийняття управлінських рішень, що відхиляються від прийнятих схем і кліше; 3) нестандартного вирішення тактичних завдань керуючої системи. Наразі в межах традиційного формату управління в системі освіти з'являються розрізнені, несистемні спроби реальної практики креативного управління, що, безперечно, відповідають сучасним трансформаційним тенденціям освітньої системи. Наявні практики креативної управлінської діяльності є «благодатними паростками» майбутніх кардинальних змін і потребують осмислення, вивчення та поширення, особливо, з огляду на контекст вагомості трансформації управлінських процесів в освіті. Отже, в середовищі керівників освітніх установ відбувається: 1) формування нового світосприйняття та наукового світогляду в галузі управління;

2) позитивна орієнтація на інноваційний тип розвитку освіти, «проривні» управлінські технології, наукові дослідження ефективності креативної управлінської діяльності; 3) визнання основних векторів трансформаційних процесів освітньої сфери та особливостей їх реалізації на етапі становлення Суспільства 5.0. з метою досягнення пріоритетних цілей освіти; 4) формування « нової управлінської культури », що базується на світоглядних засадах креативності.

Найбільш позитивним результатом проведеного онлайн опитування вважаємо з'ясування наступного: в переважній більшості (54 %) закладів освіти педагогічний колектив позитивно сприймає « новітні ідеї » креативного управління, нові технології управлінської діяльності, новації; елементи креативної управлінської діяльності частково застосовуються керівниками ЗСО (73,1 %), а 68,8 % опитаних керівників вважають, що необхідність застосування креативності в повсякденній управлінській діяльності керівника закладу освіти обумовлена необхідністю зміни концепції традиційного управління.

Здійснене експериментальне дослідження проблеми формування креативної управлінської діяльності в ЗСО (технологія дистанційного анкетування за допомогою гугл-форми) цілком підтверджує гіпотезу авторів щодо віднесення креативності до мегакомпетентностей в системі професійної компетентності керівника закладу ЗСО.

Результати дослідження дозволили визначити основні проблемні питання: 1) усвідомлення та доведення важливості креативної компетентності в професійній діяльності та системі освіти; 2) визначення передумов формування сучасних моделей трансформації в управлінні освітою; 3) доведення вирішальної ролі креативного керівника в управлінні складнощами цифрової трансформації, створенні середовища інновацій, адаптивності та ефективності. Їх вирішення вимагає кваліфікованого наукового супроводу та розроблення довгострокової стратегії розвитку. Подальший аналіз основних проблем управління трансформаційними процесами освітньої сфери України та шляхів їх вирішення

в умовах післявоєнної відбудови вітчизняної економіки стане напрямом наших подальших досліджень.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Освіта для цифрової трансформації суспільства (2024). / Edukacja dla cyfrowej transformacji społeczeństwa / Education for digital transformation of society: монографія. У 2 т. Т. 1 ; за наук. ред. В. Кременя, Н. Ничкало, Л. Лук'янової, Н. Лазаренко. — Київ : ТОВ «Юрка Любченка». 526 с.
2. Саух І.В. (2023). Компетентнісний конструкт управлінської діяльності керівника закладу освіти: від теорії до практики моделювання // Український педагогічний журнал. №4. С. 53-60. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-4-53-60>
3. Саух І.В. (2019). Проблеми розвитку креативного менеджменту та креативної освіти в сучасних умовах / І.В. Саух // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. № 2. - С. 81-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2019_2_21.
4. Саух І.В., Шиманська В.В., Момонт Т.В. (2019). Цифрова економіка України: сучасний стан, тенденції, проблеми розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. No1. С.230–236. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-266-1-230-236
5. 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>
6. Саух, Ю.П., & Саух, І.В. (2024). Діагностика особистісної креативності керівника закладу освіти: визначення та готовність до інноваційної управлінської діяльності. «Бізнес Інформ», №3. С. 117-128. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-117-128>
7. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія (2018). /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Парашенко, М. Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. К.: Педагогічна думка. 224 с. URL : https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/monografia_2018.pdf

8. Florida R. (2002): *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. N.Y.: Basic Books. 416 p.
9. Halimah, H., Syafruddin, S., & Earlyanti, N.I. (2024). The Role of Innovative Leadership in Driving Educational Management Transformation. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 16(1), 207–218.
<https://doi.org/10.37680/qalamuna.v16i1.4745>
10. Hermanson, H. (2025). The influence of the transformational and transactional leadership style of the head of a general secondary education institution on the development of teachers' digital culture. *ScienceRise: Pedagogical Education*, (1 (62), 11–17. <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2025.325408>
11. 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->
12. Global education monitoring report. (2023). Technology in education: a tool on whose terms? DOI:10.54676/UZQV8501
13. Ismoilov, S. (2025). Formation of creative competence of leading personnel in higher education institutions. *International Journal of Artificial Intelligence*, 5(02), 381-386. URL : <https://www.academicpublishers.org/journals/index.php/ijai/article/view/2754>
14. Krzeminski, C. (2022). Creative minds: Thinking or Digital Space? hal-02349025v2
URL : https://hal.science/hal-02349025v2/file/article_creativity_revised_2_11_2022.pdf
15. Saukh I. (2019). The creative education within the educational process changes // *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Люблин*. Vol. 32, № 2. – P.23-32. <https://journals.umcs.pl/j/article/view/7476>
16. Saukh, I., & Vikarchuk, O. (2021). Creativity in Management and Creative Management: Meta-Analysis. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 65-80.
<http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-06>
17. Smith, D. (2024). Leading Change: Transformative Strategies in Educational Leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 28(1), 1-3.

18. The Future of the Creative Economy. A report by Deloitte. 2021. URL:
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/the-future-of-the-creative-economy.html>
19. Townsend T. (2024). Transforming Educational Leadership: A Historical Context / *Education Sciences*. 14, 890. <https://doi.org/10.3390/educsci14080890>
20. Yacek, D., Rödel, S., Karcher, M. (2021). /Educational Theory. Volume 70. Issue 5: Symposium./ P. 529-537. Transformative Education: Philosophical, Psychological, and Pedagogical Dimensions/ <https://doi.org/10.1111/edth.12442>
21. 2025 Global Human Capital Trends URL :
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Саух Ірина Василівна, доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України <https://orcid.org/0000-0002-3812-6579>

Калініна Людмила Миколаївна, доктор педагогічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу економіки та управління ЗСО, вчений секретар Інституту педагогіки НАПН України <https://orcid.org/0000-0003-0534-6089>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Саух Ірина Василівна

Калініна Людмила Миколаївна

**Результати онлайн опитування «Ставлення керівників закладів
загальної середньої освіти до концепції креативної управлінської діяльності
та її застосування в практиці роботи»**

Аналітичний звіт (препринт)

Електронне видання