

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки

Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Нікітенко Андрій Миколайович

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ
КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

Магістерська робота

здобувача вищої освіти

другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Менеджмент і адміністрування

Науковий керівник – кандидат
наук з державного управління, доцент, доцент
кафедри педагогіки, спеціальної освіти та
менеджменту

Івашина Л. П.

Рекомендована до захисту
рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Протокол № 7 від 27.01.2026 р.

Зав. кафедри _____ Г.Л.Єфремова

Суми – 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Особливості креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти	7
1.1. Поняття та структура креативного мислення керівника.....	7
1.2. Роль та значення креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти	18
1.3. Ключові управлінські компетентності для реалізації креативного мислення керівника закладу освіти.....	30
Розділ 2. Управління сучасним закладом освіти у контексті креативного мислення керівника (на прикладі Мистецького ліцею «Зміна» Дніпровського району м. Києва).....	39
2.1. Актуальний стан та перспективи управління сучасним закладом освіти у контексті креативного мислення керівника (на прикладі мистецького ліцею «Зміна» Дніпровського району м. Києва).....	39
2.2. Сучасні підходи та засоби розвитку креативного мислення керівника в умовах управління сучасним закладом освіти.....	50
2.2. Шляхи удосконалення ефективності креативного мислення керівника як основи управління сучасним закладом освіти.....	60
Висновки.....	70
Список використаних джерел.....	72
Додатки.....	78

ВСТУП

Сучасні процеси модернізації освіти зумовлюють підвищення вимог до управлінської діяльності керівників закладів освіти, що передбачає не лише виконання адміністративних обов'язків, а й уміння генерувати нові управлінські ідеї та забезпечувати ефективну реалізацію інновацій. У таких умовах креативне мислення керівника стає визначальним чинником результативного функціонування навчального закладу. Управлінська креативність сприяє пошуку нестандартних підходів до розв'язання управлінських проблем, швидкій адаптації до змін та впровадженню сучасних освітніх технологій.

Теоретичне осмислення процесу формування креативного мислення керівника дає змогу окреслити його основні компоненти, зокрема чинники, що впливають на розвиток креативності, а також методи й підходи до її розвитку в управлінській діяльності. Узагальнення теоретичних положень у цій сфері сприяє визначенню принципів і механізмів розвитку креативного потенціалу керівника та виокремленню ефективних методів стимулювання креативності в освітньому менеджменті.

Аналіз проблематики формування креативного мислення в управлінській діяльності відкриває додаткові можливості для підвищення результативності управління закладом освіти в умовах динамічних змін. Реалізація інноваційних процесів у сфері освіти потребує розвитку творчого потенціалу керівника, здатного ухвалювати нестандартні управлінські рішення та мотивувати педагогічний колектив до впровадження змін. Отже, теоретичне дослідження аспектів формування креативного мислення є необхідною передумовою побудови ефективної моделі сучасного управління в системі освіти.

Теоретичні й практичні аспекти креативного мислення керівника висвітлено в наукових працях М. Виноградського [12], С. Костенка [36], М. Мурашка [51] та інших дослідників.

Різні аспекти креативності керівника закладу освіти є предметом активних наукових досліджень. Серед найбільш опрацьованих напрямів виокремлюються питання взаємодії керівника з педагогічним колективом, а також аналіз особливостей креативного мислення керівника (І. Захарова [28]). Окрему увагу дослідники приділяють розробленню моделей та визначенню показників результативності сучасного управління (І. Гоголева [15], Н. Горбач [16]). Наукові напрацювання зазначених авторів стали теоретичною основою для формування авторського розуміння процесу розвитку креативного мислення керівника в системі сучасного управління закладом освіти.

Актуальність вказаної проблеми зумовило обрання теми нашого дослідження **«Удосконалення ефективності креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти»**.

Об'єкт дослідження – процес управління сучасним закладом освіти.

Предмет дослідження – удосконалення ефективності креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти.

Мета дослідження – дослідити та обґрунтувати шляхи удосконалення ефективності креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні **завдання**:

1. Обґрунтувати роль та значення креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти.

2. Визначити ключові управлінські компетентності для реалізації креативного мислення керівника закладу освіти.

3. Проаналізувати актуальний стан та перспективи управління сучасним закладом освіти у контексті креативного мислення керівника (на прикладі мистецького ліцею «Зміна» Дніпровського району м. Києва)

4. Запропонувати шляхи удосконалення ефективності креативного мислення керівника як основи управління сучасним закладом освіти.

У ході дослідження було застосовано комплекс взаємопов'язаних *теоретичних та емпіричних методів*, що взаємодоповнюють один одного. Зокрема, використано опрацювання наукових і методичних джерел з проблематики дослідження; методи аналізу, синтезу та індукції — для вивчення й узагальнення процесу формування креативного мислення керівника в умовах сучасного управління закладом освіти; історичний метод — для аналізу еволюції поняття «креативне мислення» в сучасному науковому дискурсі.

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що здійснено теоретичний аналіз поняття та структури креативного мислення керівника сучасного закладу освіти, охарактеризовано ключові управлінські компетентності, необхідні для реалізації креативного мислення, а також визначено інноваційні підходи та засоби розвитку креативного мислення керівника в умовах сучасного управління закладом освіти.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно забезпечує можливість фахового підходу до організації процесу управління сучасним закладом освіти. У роботі здійснено теоретичний аналіз особливостей формування креативного мислення керівника в системі сучасного управління, що прямо чи опосередковано впливає на управління всього сучасного закладу освіти.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження відображені у двох публікаціях:

1. Нікітенко А.М. Управління інноваційним розвитком освітнього закладу на засадах креативного підходу. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Суми: НВВ КЗ СОШПО, 2025. С. 86-88.

2. Нікітенко А.М. Креативний підхід як основа управління розвитком інноваційного закладу освіти. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Суми: НВВ КЗ СОШПО, 2026. С. 58-60.

Структура дослідження зумовлена заявленими метою й завданнями та складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 81 сторінка, з них основного тексту – 71 сторінка. Список використаних джерел містить 72 позиції.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

1.1.Поняття та структура креативного мислення керівника

Сучасний розвиток освіти характеризується постійними змінами, інтеграцією інноваційних технологій та зростанням вимог до якості управління. У цьому контексті від керівників закладів освіти очікується не лише високий рівень адміністративної компетентності, а й здатність до генерування нових ідей, прийняття нестандартних рішень та ефективного впровадження інноваційних підходів. Креативне мислення керівника стає ключовим чинником, що забезпечує успішну організацію управлінських процесів, стимулює розвиток педагогічного колективу та сприяє підвищенню результативності освітнього закладу в умовах динамічного освітнього середовища.

Як зазначає науковець А Кредісов «значущість креативного мислення керівника проявляється у здатності адаптуватися до змін, знаходити оригінальні рішення проблем та активно впроваджувати нові освітні технології. Розвиток управлінської креативності забезпечує ефективну взаємодію з колективом, формування інноваційної культури закладу та підвищення якості освітніх послуг». [37] У цьому сенсі вивчення теоретичних та практичних аспектів формування креативного мислення керівника набуває особливої актуальності як передумова створення ефективних моделей сучасного управління в системі сучасної освіти.

Креативне мислення — це особливий тип розумової діяльності, який ґрунтується на здатності особистості виходити за межі стандартних підходів та генерувати оригінальні ідеї, концепції або способи розв’язання проблем. На відміну від репродуктивного мислення, що передбачає відтворення відомих знань і алгоритмів, креативне мислення спрямоване на пошук нового, унікального та нестандартного. Воно виступає фундаментом інноваційної

діяльності та важливим чинником розвитку сучасного суспільства, що постійно потребує оновлення ідей і технологій.

Креативне мислення — це здатність особистості генерувати нові, оригінальні та доцільні ідеї, знаходити нестандартні підходи до розв’язання проблем і створювати інноваційні рішення в різних сферах діяльності. Воно ґрунтується на гнучкості мислення, умінні бачити альтернативи, поєднувати на перший погляд несумісні елементи та виходити за межі стереотипів.

Креативне мислення передбачає не лише творчість у продукуванні ідей, а й здатність критично їх оцінювати, адаптувати до конкретних умов та ефективно реалізовувати на практиці. У професійній діяльності, зокрема в управлінні та освіті, воно виступає важливим ресурсом інноваційного розвитку, забезпечуючи конкурентоспроможність організації та її здатність до змін.

У психології Т. Маркова визначає креативне мислення як «багатовимірне поняття, що включає здатність до асоціативного мислення, уміння виявляти нестандартні зв’язки між явищами та високий рівень когнітивної гнучкості» [44]. До ключових складових креативності належать оригінальність, здатність комбінувати відомі елементи у нові форми та чутливість до проблемних ситуацій. У процесі креативного мислення поєднуються логічні операції та інтуїція, що дозволяє особі знаходити несподівані рішення у складних або невизначених умовах.

Сучасні дослідження, зокрема роботи І. Гоголевої [15] та С. Костенка [36], відзначають, що креативне мислення формується під впливом комплексного поєднання факторів, зокрема особистісних характеристик, соціального оточення, професійного досвіду та рівня освіти. Розвиток креативності набуває особливого значення у сфері управління, де керівник повинен не лише швидко реагувати на виклики, а й виступати ініціатором інноваційних змін. Таким чином, креативне мислення є ключовим ресурсом, який визначає ефективність управлінської діяльності та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Структура креативного мислення є багатокомпонентною та включає низку взаємопов'язаних елементів, які забезпечують процес генерації нових ідей. До основних складових креативного мислення належать психічні процеси, такі як уява, інтуїція, асоціативне мислення та здатність до дивергентного мислення. Саме завдяки цим процесам людина може відходити від стереотипних моделей та знаходити нестандартні підходи до розв'язання завдань.

Особливе значення в структурі креативного мислення має уява, що дозволяє формувати образи, не маючи прямих аналогів у реальності. Асоціативне мислення забезпечує здатність встановлювати несподівані зв'язки між, на перший погляд, непов'язаними об'єктами чи поняттями, тоді як інтуїція виступає каталізатором, допомагаючи швидко визначати потенційно цінні ідеї без тривалого логічного аналізу.

Креативне мислення керівника є складним багатокомпонентним утворенням, що поєднує інтелектуальні, особистісні та діяльнісні характеристики, які забезпечують здатність до генерування нових ідей, прийняття нестандартних управлінських рішень і забезпечення інноваційного розвитку організації. Його структура охоплює взаємопов'язані компоненти, кожен із яких виконує важливу функцію в процесі управлінської діяльності.

Першим компонентом є *когнітивний*, що характеризує особливості мисленнєвих процесів керівника. Він включає здатність до дивергентного мислення, гнучкість у зміні підходів, оригінальність ідей, аналітико-синтетичні вміння, а також стратегічне бачення й уміння прогнозувати розвиток ситуацій. Саме цей компонент забезпечує інтелектуальну основу творчого підходу до управління.

Другим виступає *мотиваційно-ціннісний компонент*, який відображає внутрішню спрямованість особистості на творчість і розвиток. Він проявляється у прагненні до самореалізації, відкритості до інновацій, готовності до змін, позитивному ставленні до експериментування та орієнтації на довгостроковий розвиток організації.

Третій компонент — *емоційно-вольовий*, що визначає психологічну стійкість керівника в умовах невизначеності. До нього належать толерантність до ризику, стресостійкість, впевненість у власних рішеннях, наполегливість у досягненні цілей та здатність долати опір середовища під час впровадження інновацій.

Четвертий — *діяльнісно-практичний компонент*, який відображає здатність реалізовувати творчі ідеї в управлінській практиці. Він передбачає розробку й упровадження інноваційних стратегій, прийняття нестандартних рішень, створення сприятливого творчого середовища в колективі, підтримку ініціативності працівників та організацію командної роботи.

П'ятий компонент — *комунікативний*, що забезпечує реалізацію креативності у взаємодії з іншими. Він охоплює здатність надихати колектив, формувати партнерські відносини, конструктивно вирішувати конфлікти, стимулювати творчу активність працівників та сприяти розвитку командної креативності.

Таким чином, структура креативного мислення керівника є інтегративною системою, у якій поєднуються інтелектуальні здібності, мотиваційна спрямованість, емоційна стійкість, практична реалізація та комунікативна майстерність. Їх гармонійна взаємодія забезпечує ефективність управлінської діяльності в умовах сучасних трансформаційних змін.

У структурі креативного мислення виділяють мотиваційний та особистісний компоненти. Емоційна залученість, допитливість і відкритість до нового сприяють розвитку творчого потенціалу та стимулюють пошук інноваційних рішень. Водночас креативне мислення керівника передбачає поєднання творчого бачення з критичним аналізом і оцінкою доцільності ідей, що забезпечує їхню практичну реалізацію (рис. 1.1.)

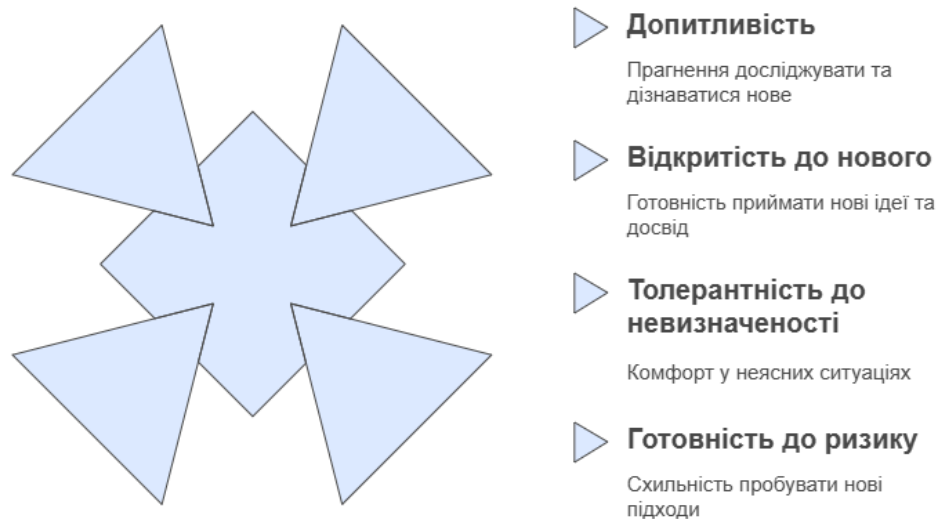


Рис. 1.1. Особистісні риси, що сприяють креативному мисленню

Креативне мислення керівника сучасного закладу освіти є однією з ключових умов ефективного управління та розвитку сучасної освітньої установи. В умовах постійних змін, реформ та впровадження інновацій керівник повинен вміти об'єктивно оцінювати інформацію, виявляти суперечності, аналізувати альтернативні варіанти та ухвалювати обґрунтовані рішення. Креативне мислення дозволяє уникати стереотипного підходу, спиратися не лише на власний досвід, а й на перевірені факти та наукові докази.

Як відзначає український дослідник М. Виноградський, особливо важливим є застосування креативного мислення керівником у вирішенні конфліктних ситуацій, оцінюванні ефективності педагогічних процесів та впровадженні нових освітніх технологій. Керівник із розвиненим критичним мисленням здатний аналізувати ризики, враховувати різні точки зору учасників освітнього процесу — педагогів, батьків та здобувачів освіти — і приймати рішення, які сприяють підвищенню якості освіти та розвитку колективу. Такий керівник не боїться ставити під сумнів усталені практики, коли це необхідно для досягнення позитивних змін [12].

Розвиток креативного мислення керівника сучасного закладу освіти тісно пов'язаний із його професійним самовдосконаленням та регулярною

рефлексією власної діяльності. Керівники з розвиненим критичним мисленням відкриті до нових ідей, активно залучають педагогічний колектив до обговорення проблемних питань та сприяють формуванню культури аргументованого діалогу в закладі. Креативне мислення є однією з ключових компетентностей сучасного керівника закладу освіти. Керівник, який володіє критичним мисленням, краще розуміє потреби учнів, педагогів і батьків, здатний успішно вирішувати проблеми, що виникають у закладі освіти (рис. 1.2).

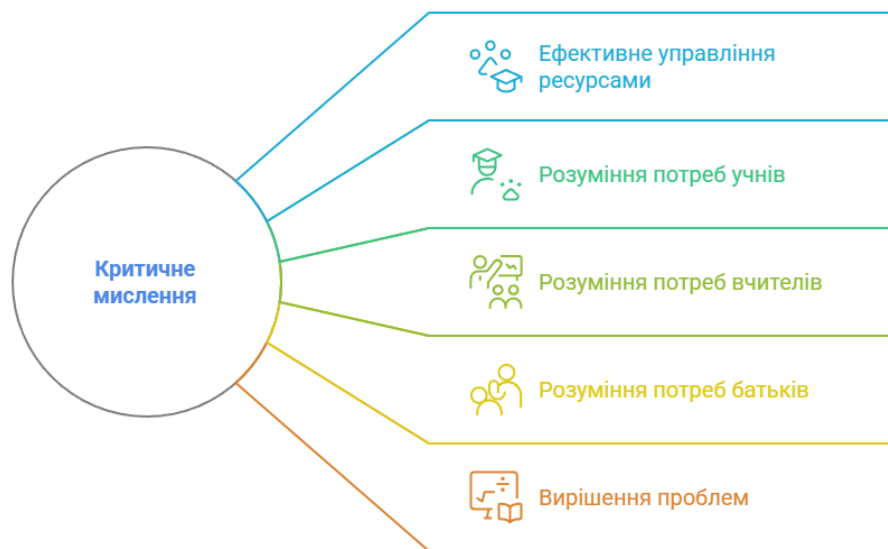


Рис. 1.2. Важливість креативного мислення в управлінні сучасним закладом освіти

Для розвитку креативного мислення в управлінні сучасним закладом освіти застосовуються різноманітні стратегії, серед яких можна виділити такі:

1. Самоосвіта: активне опрацювання наукової та методичної літератури з різних галузей знань, відвідування семінарів, тренінгів та курсів, спрямованих на розвиток креативного мислення.

2. Обговорення та дискусії: участь у професійних дискусіях з колегами, обговорення актуальних проблем освітньої практики, обмін досвідом та ідеями.

3. Аналіз кейсів: розгляд реальних управлінських ситуацій та проблем, що виникають у закладах освіти, визначення причин їх появи та розробка можливих рішень.

4. Використання технологій: застосування інформаційних технологій для пошуку, аналізу та оцінки інформації, використання онлайн-інструментів для спільної роботи та обговорень.

5. Рефлексивна практика: ведення щоденника рефлексії, у якому керівник фіксує власні спостереження, аналізує помилки та досягнення, робить висновки щодо ефективності своєї діяльності.

6. Зворотний зв'язок: отримання відгуків від колег, педагогів, учнів та батьків, аналіз отриманої інформації та її використання для вдосконалення управлінських рішень.

7. Управління через досвід: участь у проєктах та програмах, що потребують застосування креативного мислення та прийняття управлінських рішень, аналіз результатів і винесення практичних висновків.

8. Розвиток креативності: використання методів та технік стимулювання творчого мислення, таких як мозковий штурм, метод «шести капелюхів мислення» та інші.

9. Вивчення філософії та логіки: ознайомлення з основами філософії, логіки та методів аргументації, розвиток навичок креативного оцінювання інформації.

10. Практика прийняття рішень: свідоме застосування креативного мислення при ухваленні управлінських рішень, оцінка можливих наслідків та вибір оптимального варіанту [26].

Отже, розвиток креативного мислення є важливою умовою ефективного функціонування сучасного закладу освіти. Керівник, який володіє цим умінням, здатний раціонально управляти ресурсами, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати якість освітнього процесу. Для формування та вдосконалення креативного мислення керівники можуть застосовувати різноманітні методи та стратегії, зокрема самоосвіту, участь у дискусіях та професійних обговореннях, аналіз реальних кейсів, використання інформаційних технологій, рефлексивну практику, отримання

зворотного зв'язку, управління через досвід, розвиток креативності, вивчення основ філософії та логіки, а також практику свідомого прийняття рішень.

Розвиток креативного мислення приносить керівнику сучасного закладу освіти низку значних переваг:

- по-перше, сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, керівник, що володіє критичним мисленням, здатний об'єктивно аналізувати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення та ефективно розпоряджатися наявними ресурсами;

- по-друге, креативне мислення дозволяє покращувати якість освіти, адже керівник, який вміє критично оцінювати навчальні програми, методики та результати управління, може впроваджувати інновації та оптимізувати управлінський процес.

Крім того, розвиток креативного мислення зміцнює довіру з боку педагогічного колективу, учнів та батьків, оскільки керівник, який демонструє здатність до обґрунтованого аналізу та прийняття рішень, сприймається як компетентний та надійний лідер. Також креативне мислення сприяє підвищенню професійної компетентності керівника, розширює його знання та навички, забезпечує постійне самовдосконалення та ефективність управлінської діяльності. Креативне мислення керівника є однією з ключових умов ефективного управління сучасним закладом освіти, оскільки воно забезпечує здатність до глибокого аналізу інформації, обґрунтованого прийняття рішень та прогнозування їхніх наслідків. В умовах швидких суспільних змін, реформування освітньої системи та зростання вимог до якості освіти керівник повинен уміти відокремлювати факти від суджень, оцінювати достовірність джерел, критично аналізувати управлінські стратегії та уникати стереотипного мислення. Саме критичність дозволяє своєчасно виявляти ризики, запобігати управлінським помилкам і забезпечувати стабільний розвиток освітньої організації.

Водночас креативне мислення сприяє формуванню культури відкритості, партнерства та відповідальності в педагогічному колективі.

Керівник, який володіє розвиненими аналітичними здібностями, здатний аргументовано відстоювати позицію, конструктивно сприймати альтернативні думки та приймати зважені рішення на основі доказів. Це підвищує довіру до управлінських дій, стимулює професійне зростання педагогів і створює умови для інноваційного розвитку закладу освіти. Таким чином, креативне мислення виступає не лише інструментом управління, а й стратегічним ресурсом модернізації сучасної освіти.

Керівник, який заохочує креативне мислення та відкритий до обговорення різних точок зору, формує позитивний клімат у колективі, де кожен може висловити свою думку та бути почутим, що сприяє розвитку колективу та інноваційної культури закладу (рис 1.3.).

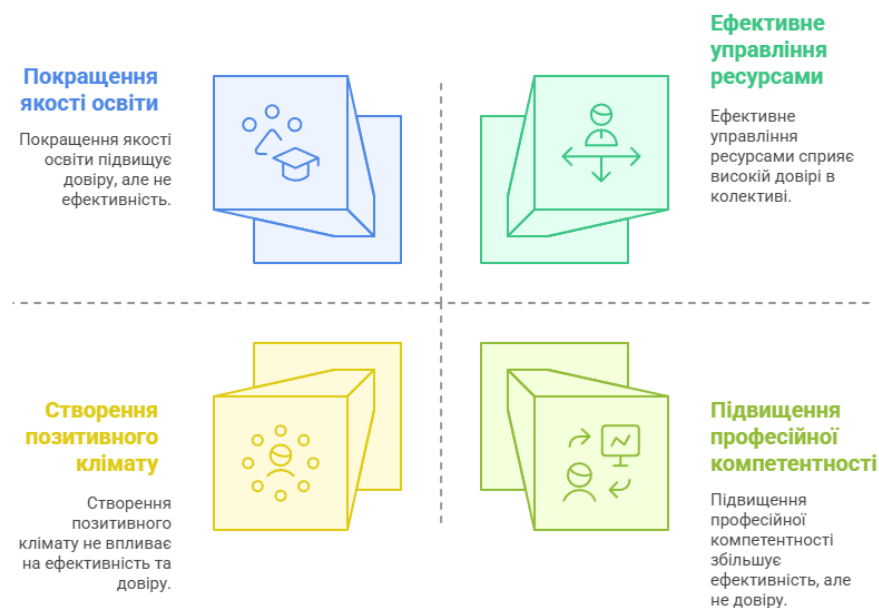


Рис. 1.3. Значущість креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти

Розвиток креативного мислення тісно пов'язаний із професійним самовдосконаленням керівника, рефлексією власної діяльності та здатністю створювати позитивний клімат у колективі. Розвиток креативного мислення тісно пов'язаний із постійним професійним самовдосконаленням керівника, адже саме відкритість до нових знань, ідей та управлінських підходів формує здатність генерувати нестандартні рішення. Сучасний керівник має бути

готовим до змін, опановувати інноваційні технології, аналізувати передовий досвід та адаптувати його до умов своєї організації. Безперервне навчання, участь у тренінгах, семінарах і професійних спільнотах сприяють розширенню світогляду та формуванню гнучкого мислення.

Важливою складовою розвитку креативності є рефлексія власної діяльності. Здатність аналізувати свої управлінські рішення, оцінювати їх ефективність і робити відповідні висновки дозволяє керівникові вдосконалювати стиль керівництва. Рефлексивний підхід сприяє усвідомленню сильних і слабких сторін, допомагає уникати повторення помилок та стимулює пошук нових, більш продуктивних шляхів розв'язання професійних завдань.

Крім того, креативне мислення керівника безпосередньо впливає на формування позитивного психологічного клімату в колективі. Атмосфера довіри, підтримки та відкритості до ініціатив створює умови для вільного обміну ідеями та творчої самореалізації працівників. Керівник, який демонструє гнучкість, емпатію та готовність до діалогу, надихає колектив на спільний пошук інноваційних рішень і сприяє підвищенню загальної ефективності організації. Креативне мислення керівника безпосередньо впливає на формування позитивного психологічного клімату в колективі, оскільки саме воно визначає стиль взаємодії, комунікації та прийняття рішень. Керівник, який мислить нестандартно, відкритий до нових ідей і підтримує ініціативу працівників, створює атмосферу довіри та взаємоповаги. У такому середовищі співробітники не бояться висловлювати власні пропозиції, відчують свою значущість і залученість до спільної справи, що сприяє зростанню мотивації та відповідальності.

Окрім цього, креативний керівник здатний знаходити гнучкі підходи до розв'язання конфліктів і складних ситуацій, що позитивно позначається на емоційному стані колективу. Він заохочує співпрацю, підтримує командний дух і формує культуру відкритого діалогу. Завдяки цьому створюється сприятливий психологічний клімат, у якому працівники почуваються

комфортно, впевнено та мають можливість повноцінно реалізовувати свій професійний потенціал.

Керівники, які активно застосовують методи розвитку креативного мислення — самоосвіту, дискусії, аналіз кейсів, рефлексивну практику та інші стратегії — здатні зміцнювати довіру педагогів, учнів і батьків, підвищувати професійну компетентність та стимулювати інноваційний розвиток закладу освіти. Керівники, які активно застосовують методи розвитку креативного мислення — самоосвіту, професійні дискусії, аналіз кейсів, рефлексивну практику та інші сучасні стратегії, — демонструють відкритість до змін і готовність до постійного вдосконалення. Такий підхід сприяє формуванню атмосфери довіри між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками, адже керівник виступає прикладом особистісного й професійного зростання. Учасники освітнього процесу відчують підтримку, залученість і впевненість у тому, що їхні ідеї та потреби враховуються.

Застосування креативних методів управління позитивно впливає на підвищення професійної компетентності педагогічного колективу. Обговорення педагогічних ситуацій, спільний пошук рішень, аналіз успішних практик допомагають розширювати методичний інструментарій учителів і розвивати їхню готовність до інновацій. Керівник, який стимулює рефлексію та підтримує ініціативність, створює умови для професійного самовдосконалення кожного працівника.

У результаті така управлінська позиція стає рушійною силою інноваційного розвитку закладу освіти. Креативне мислення керівника сприяє впровадженню нових освітніх технологій, модернізації організації навчального процесу та формуванню сучасного іміджу установи. Завдяки цьому заклад освіти стає конкурентоспроможним.

Таким чином, креативне мислення керівника є одним із ключових чинників ефективного управління сучасним закладом освіти. Воно забезпечує здатність аналізувати інформацію, оцінювати різні точки зору,

ухвалювати обґрунтовані рішення та оперативно реагувати на зміни в освітньому середовищі. Керівник із розвиненим креативним мисленням може уникати стереотипних підходів, поєднувати власний досвід із доказовою інформацією та впроваджувати інновації, що сприяють підвищенню якості освітніх послуг та розвитку закладу в цілому.

1.2. Роль та значення креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти

У сучасних умовах розвитку освіти дедалі більшої ваги набуває здатність керівників закладів освіти мислити креативно та діяти нестандартно. Роль креативного мислення полягає у створенні передумов для впровадження інноваційних підходів, пошуку нових рішень і швидкій адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Креативний керівник здатний не лише генерувати ідеї, а й надихати команду на спільну роботу над удосконаленням освітнього процесу. Значення креативного мислення особливо важливе в контексті переходу до сучасного управління, яке вимагає гнучкості, відкритості до експериментів і постійного розвитку. Саме тому дослідження ролі та значення креативного мислення керівника є актуальним і необхідним для підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечення конкурентоспроможності освітнього закладу.

Управління змінами в закладі освіти в сучасних умовах є безперервним процесом, зумовленим реформуванням освітньої системи, цифровізацією, оновленням змісту навчання та зростанням суспільних очікувань щодо якості освіти. У таких умовах керівник виступає не лише адміністратором, а стратегом і лідером трансформацій, здатним формувати бачення розвитку закладу та об'єднувати колектив навколо спільних цілей. Креативне мислення стає важливим ресурсом управління змінами, оскільки дозволяє знаходити нестандартні підходи до розв'язання проблем, адаптувати інновації до конкретних умов діяльності та перетворювати виклики на можливості для зростання.

Реалізація змін за допомогою креативного мислення передбачає створення інноваційного освітнього середовища, у якому підтримуються ініціативність, відкритість до нового та партнерська взаємодія. Керівник може застосовувати методи колективного обговорення, стратегічні сесії, проєктне управління, дизайн-мислення, що сприяють активному залученню педагогічного колективу до процесу оновлення. Важливим є формування культури довіри, у якій кожен працівник відчуває свою значущість і відповідальність за результат. Такий підхід знижує рівень опору змінам, стимулює професійне зростання та сприяє розвитку командної креативності.

Водночас управління змінами потребує системності, аналітичності та постійного моніторингу результатів упроваджених нововведень. Креативне мислення допомагає керівнику гнучко коригувати стратегію розвитку, оперативно реагувати на труднощі та знаходити альтернативні рішення в умовах невизначеності. Поєднання творчого підходу з доказовим аналізом ефективності змін забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сталий розвиток закладу освіти. Таким чином, креативне мислення виступає не лише інструментом модернізації, а й стратегічною основою успішного управління трансформаційними процесами.

Інноваційне управління – це підхід, який акцентує увагу на постійному пошуку та впровадженні нових ідей, технологій і методів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Креативне мислення є основою цього процесу, оскільки воно дозволяє:

- *генерувати нові ідеї*: креативність стимулює пошук нестандартних рішень і підходів, що є необхідним для розробки інноваційних продуктів, послуг і процесів.
- *вирішувати складні проблеми*: креативне мислення дозволяє знаходити нетрадиційні шляхи вирішення проблем, які не піддаються стандартним методам.
- *адаптуватися до змін*: в умовах швидких змін креативність допомагає організаціям швидко реагувати на нові виклики та можливості,

адаптуючи свої стратегії та процеси.

– *підвищувати мотивацію та залученість*: креативне мислення сприяє створенню атмосфери, в якій співробітники відчують себе вільними висловлювати свої ідеї та брати участь у процесі інновацій, що підвищує їхню мотивацію та залученість (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Цикл сучасного управління

Креативне мислення керівника закладу освіти є однією з ключових умов ефективного сучасного управління. У сучасному світі традиційних методів керівництва часто недостатньо для вирішення нових викликів, з якими стикаються освітні установи. Креативність допомагає керівнику генерувати нестандартні ідеї, знаходити оригінальні підходи до організації навчального процесу, управління колективом і взаємодії з громадою. Саме завдяки креативному мисленню стає можливим впровадження інновацій, що відповідають сучасним вимогам освіти.

Управління змінами в закладі освіти є складним багатовимірним процесом, що потребує стратегічного бачення, гнучкості та інноваційного підходу. У сучасних умовах реформування освіти керівник повинен не лише реагувати на зовнішні виклики, а й ініціювати внутрішні трансформації,

спрямовані на підвищення якості освітніх послуг. Креативне мислення в цьому контексті виступає інструментом переосмислення традиційних управлінських практик, пошуку нових форматів організації роботи та створення конкурентоспроможного освітнього середовища.

Застосування креативного мислення в управлінні змінами передбачає активне залучення педагогічного колективу до процесу планування й реалізації інновацій. Використання методів колективного генерування ідей, проєктної діяльності, стратегічного прогнозування сприяє формуванню атмосфери довіри та співпраці. Керівник, який демонструє відкритість до нових підходів і підтримує ініціативність працівників, створює умови для зниження опору змінам та підвищення мотивації до професійного зростання.

Водночас ефективне управління змінами потребує системного аналізу результатів і коригування управлінських дій відповідно до отриманих даних. Креативний підхід дозволяє гнучко адаптувати стратегії розвитку закладу освіти, оптимізувати ресурси та знаходити альтернативні шляхи розв'язання проблем. Таким чином, поєднання стратегічного управління й креативного мислення забезпечує сталий розвиток закладу освіти та його готовність до подальших трансформацій.

Значення креативного мислення керівника закладу освіти полягає ще й у тому, що воно стимулює розвиток професійної культури педагогічного колективу. Розвиток професійної культури педагогічного колективу є стратегічною умовою підвищення якості освітнього процесу та формування позитивного іміджу закладу освіти. Професійна культура охоплює систему цінностей, норм професійної етики, педагогічної майстерності, відповідальності та готовності до постійного самовдосконалення. Її становлення передбачає формування єдиного бачення місії закладу, дотримання принципів академічної доброчесності, взаємоповаги й партнерської взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Високий рівень професійної культури сприяє узгодженості дій педагогів, зміцненню корпоративної єдності та створенню сприятливого психологічного клімату.

Важливу роль у розвитку професійної культури відіграє керівник закладу освіти, який виступає ініціатором інновацій, організатором методичної роботи та носієм професійних цінностей. Стимулювання професійного зростання педагогів, підтримка творчих ініціатив, організація обміну досвідом і впровадження сучасних освітніх технологій забезпечують динамічний розвиток колективу. Систематична рефлексія результатів діяльності, відкритість до змін та орієнтація на безперервну освіту формують середовище, у якому професійна культура стає не лише нормою, а й рушійною силою розвитку закладу освіти.

Керівник, який вміє мислити творчо, створює сприятливе середовище для обговорення ідей, обміну досвідом і реалізації спільних проєктів. Це мотивує працівників до пошуку нових методик викладання, застосування сучасних технологій і постійного професійного вдосконалення. Таким чином, креативне мислення керівника стає каталізатором позитивних змін і розвитку всього закладу освіти (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Вплив креативного мислення на професійну культуру педагогічного колективу

Значення креативного мислення	Вплив на професійну культуру педагогічного колективу
Стимулювання інновацій та експериментів	Креативне мислення заохочує педагогів до пошуку нових підходів до управління, розробки нестандартних уроків та використання інноваційних технологій. Це сприяє постійному оновленню освітнього процесу та підвищенню його ефективності. Коли педагоги відчують свободу експериментувати та впроваджувати нові ідеї, вони стають більш зацікавленими у своїй роботі та більш мотивованими до професійного розвитку.
Розвиток креативного мислення та вирішення проблем	Креативне мислення тісно пов'язане з критичним мисленням. Педагоги, які володіють креативним мисленням, здатні аналізувати проблеми з різних точок зору, знаходити нестандартні рішення та ефективно реагувати на виклики, що виникають у

	освітньому процесі. Це особливо важливо в умовах постійних змін та реформ в освіті.
Покращення міжособистісних відносин та командної роботи	Креативне мислення сприяє розвитку відкритості, толерантності та взаєморозуміння між педагогами. Коли педагоги здатні генерувати та обговорювати різні ідеї, вони стають більш відкритими до співпраці та обміну досвідом. Це сприяє формуванню сильної та згуртованої команди, здатної ефективно вирішувати спільні завдання
Підвищення професійної самооцінки та задоволення від роботи	Креативне мислення дозволяє педагогам відчувати себе більш компетентними та успішними у своїй роботі. Коли педагоги бачать, що їхні ідеї втілюються в життя та приносять позитивні результати, вони відчують задоволення від своєї роботи та підвищують свою професійну самооцінку. Це, в свою чергу, сприяє їхньому подальшому професійному розвитку та підвищенню якості освітнього процесу.
Створення сприятливого клімату для управління та розвитку	Креативне мислення сприяє створенню атмосфери, в якій учні відчують себе вільними висловлювати свої ідеї, експериментувати та помилятися. Це стимулює їхню творчість, розвиває їхні здібності та готує їх до успішного життя в сучасному світі. Коли педагоги самі є креативними, вони здатні надихати учнів на творчість та розвиток.

Крім того, роль креативного мислення проявляється у здатності керівника передбачати перспективи розвитку та гнучко реагувати на зміни у сфері освіти. Управління змінами в закладі освіти вимагає від керівника не лише адміністративної компетентності, а й здатності мислити креативно, прогнозувати тенденції та знаходити нестандартні рішення в умовах невизначеності. Креативне мислення дозволяє переосмислювати традиційні підходи до організації освітнього процесу, адаптувати управлінські стратегії до сучасних викликів і формувати нові моделі взаємодії між учасниками освітнього середовища. Воно сприяє бачити зміни не як загрозу стабільності, а як можливість для розвитку, модернізації та підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Важливим аспектом управління змінами є створення сприятливого інноваційного середовища, у якому підтримується ініціативність педагогів, заохочується генерація ідей та забезпечується партнерська взаємодія. Креативний керівник використовує методи колективного пошуку рішень, стратегічні сесії, проєктний підхід, залучає педагогічний колектив до спільного планування та реалізації нововведень. Управління змінами в закладі освіти в сучасних умовах є безперервним процесом, зумовленим реформуванням освітньої системи, цифровізацією, оновленням змісту навчання та зростанням суспільних очікувань щодо якості освіти. У таких умовах керівник виступає не лише адміністратором, а стратегом і лідером трансформацій, здатним формувати бачення розвитку закладу та об'єднувати колектив навколо спільних цілей. Креативне мислення стає важливим ресурсом управління змінами, оскільки дозволяє знаходити нестандартні підходи до розв'язання проблем, адаптувати інновації до конкретних умов діяльності та перетворювати виклики на можливості для зростання.

Реалізація змін за допомогою креативного мислення передбачає створення інноваційного освітнього середовища, у якому підтримуються ініціативність, відкритість до нового та партнерська взаємодія. Керівник може застосовувати методи колективного обговорення, стратегічні сесії, проєктне управління, дизайн-мислення, що сприяють активному залученню педагогічного колективу до процесу оновлення. Важливим є формування культури довіри, у якій кожен працівник відчуває свою значущість і відповідальність за результат. Такий підхід знижує рівень опору змінам, стимулює професійне зростання та сприяє розвитку командної креативності.

Водночас управління змінами потребує системності, аналітичності та постійного моніторингу результатів упроваджених нововведень. Креативне мислення допомагає керівнику гнучко коригувати стратегію розвитку, оперативно реагувати на труднощі та знаходити альтернативні рішення в умовах невизначеності. Поєднання творчого підходу з доказовим аналізом ефективності змін забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сталий

розвиток закладу освіти. Таким чином, креативне мислення виступає не лише інструментом модернізації, а й стратегічною основою успішного управління трансформаційними процесами. Такий підхід підвищує рівень залученості працівників, зменшує опір змінам і формує атмосферу довіри та співпраці.

Крім того, креативне мислення забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень і здатність оперативно коригувати стратегію розвитку відповідно до результатів моніторингу. Використання інноваційних інструментів аналізу, рефлексії та оцінювання ефективності впроваджених змін дозволяє забезпечити їх сталість і результативність. Використання інноваційних інструментів аналізу, рефлексії та оцінювання ефективності впроваджених змін дозволяє керівнику системно відстежувати результати освітніх та організаційних ініціатив. Завдяки сучасним методикам збору даних, аналітичним платформам і регулярним опитуванням педагогів, учнів та батьків, можна вчасно виявляти сильні та слабкі сторони впроваджених змін. Такий підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищує прозорість процесів, що, у свою чергу, зміцнює довіру всіх учасників освітнього середовища.

Рефлексія та оцінювання ефективності забезпечують сталість змін, оскільки дозволяють адаптувати інноваційні підходи до конкретних потреб колективу та умов закладу освіти. Постійний аналіз результатів впровадження нововведень стимулює педагогів до професійного розвитку, заохочує до творчих пошуків і сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення.

Таким чином, управління змінами за допомогою креативного мислення виступає комплексним процесом, що поєднує стратегічне бачення, творчий підхід та системність дій керівника закладу освіти.

Креативний керівник вміє бачити нові можливості навіть у складних ситуаціях, ефективно використовувати наявні ресурси й залучати зовнішні. Це підвищує конкурентоспроможність закладу, сприяє підвищенню якості освіти та формує позитивний імідж установи. Отже, креативне мислення є не просто

особистісною рисою керівника, а необхідною управлінською компетентністю для розвитку сучасного освітнього середовища (рис. 1.5.).



Рис. 1.5 Управління змінами в закладі освіти за допомогою креативного мислення

У сучасному світі, що швидко змінюється, креативне мислення стає ключовим фактором успіху в будь-якій сфері, особливо в управлінні. У сучасному світі, що швидко змінюється, креативне мислення стає ключовим фактором успіху в будь-якій сфері, оскільки воно дозволяє адаптуватися до нових умов, знаходити нестандартні рішення та передбачати можливі виклики. Для керівника здатність мислити творчо означає не лише ефективне управління ресурсами та процесами, а й формування стратегій розвитку, які відповідають потребам сучасного суспільства. Креативний підхід допомагає швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність організації.

Особливо важливим креативне мислення є в управлінні, адже від нього залежить ефективність командної роботи та якість прийняття рішень. Керівник, який мислить нестандартно, може надихати колектив на пошук нових ідей, стимулювати професійний розвиток і створювати сприятливий психологічний клімат. Завдяки цьому організація стає більш гнучкою,

здатною до саморозвитку та інноваційного зростання, що є вирішальним фактором успіху в умовах постійних змін. Ми досліджуємо, як креативність сприяє генерації нових ідей, вирішенню складних проблем і адаптації до змін, а також розглянемо конкретні методи та стратегії для розвитку креативного мислення в управлінських командах.

На думку дослідника Н. Горбач, для успішного впровадження креативного мислення в управлінську практику необхідно створити сприятливе середовище та забезпечити підтримку з боку керівництва [16]. Ось деякі стратегії, які можуть допомогти:

- *створення культури інновацій*: Важливо створити атмосферу, в якій співробітники відчують себе вільними висловлювати свої ідеї, експериментувати та ризикувати. Це передбачає заохочення креативності, визнання та винагороду за інноваційні рішення, а також толерантність до помилок.

- *управління та розвиток*: Необхідно забезпечити співробітників необхідними знаннями та навичками для розвитку креативного мислення. Це може включати тренінги, семінари, воркшопи та інші форми управління.

- *забезпечення ресурсів*: Для реалізації інноваційних ідей необхідно забезпечити співробітників необхідними ресурсами, такими як час, гроші, обладнання та підтримка експертів.

- *створення міжфункціональних команд*: Створення команд, які складаються з представників різних відділів і спеціальностей, може сприяти генеруванню більш різноманітних і креативних ідей.

- *використання технологій*: Існує безліч технологічних інструментів, які можуть допомогти в розвитку креативного мислення, таких як онлайн-платформи для мозкового штурму, інструменти для візуалізації ідей та програмне забезпечення для управління проектами (рис. 2.3).

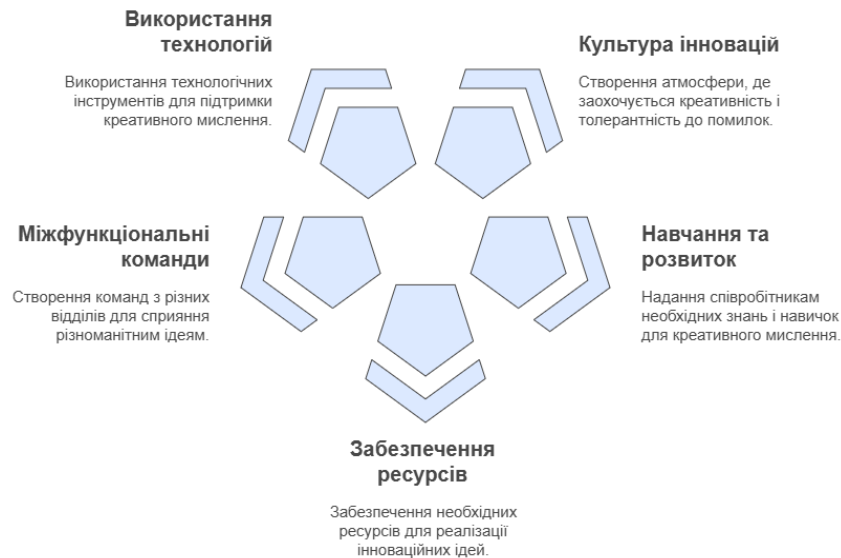


Рис.1.6 Стратегії впровадження креативного мислення в управлінську практику

Стратегії впровадження креативного мислення в управлінську практику передбачають створення умов, за яких інноваційність стає системною характеристикою діяльності організації. Насамперед це формування відкритого до змін управлінського середовища, що підтримує ініціативу, експериментування та обмін ідеями. Важливою стратегією є інтеграція методів дизайн-мислення, мозкового штурму, проєктного управління, а також використання стратегічних сесій для колективного генерування рішень. Керівник має стимулювати аналітичну рефлексію, заохочувати альтернативні підходи до розв’язання проблем і впроваджувати гнучкі управлінські моделі, що дозволяють оперативно реагувати на виклики.

Не менш значущою є стратегія розвитку креативного потенціалу персоналу через професійне навчання, наставництво та формування командної взаємодії. Делегування повноважень, підтримка творчих ініціатив і визнання інноваційних досягнень сприяють формуванню культури довіри та співпраці. Водночас системний моніторинг результатів нововведень і оцінювання їх ефективності забезпечують обґрунтованість управлінських рішень. Системний моніторинг результатів нововведень є цілеспрямованим і безперервним процесом збору, аналізу та інтерпретації інформації щодо впроваджених змін в організації. Його основою виступає чітке визначення

критеріїв і показників ефективності, які відображають досягнення поставлених цілей, динаміку розвитку та якість управлінських рішень. Моніторинг передбачає використання кількісних і якісних методів оцінювання: аналіз результативності діяльності, анкетування учасників освітнього процесу, експертну оцінку, самоаналіз та порівняльний аналіз отриманих даних. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти позитивні зрушення, ризики й проблемні аспекти впровадження інновацій.

Оцінювання ефективності нововведень забезпечує обґрунтованість управлінських рішень завдяки опорі на достовірні дані та реальні результати, а не лише на інтуїтивні припущення. На основі отриманої інформації керівник може коригувати стратегію розвитку, удосконалювати управлінські механізми, оптимізувати ресурси та підвищувати якість організації роботи. Системність і регулярність оцінювання сприяють формуванню культури відповідальності, прозорості й доказового управління, що особливо важливо в умовах реформування та динамічних змін у сучасній освіті. Таким чином, впровадження креативного мислення в управлінську практику є цілеспрямованим процесом, що поєднує організаційні зміни, розвиток особистісного потенціалу та стратегічне бачення розвитку установи.

Креативне мислення є однією з ключових умов ефективного сучасного управління закладом освіти. Завдяки здатності генерувати нові ідеї та нестандартно підходити до вирішення проблем, керівник може своєчасно впроваджувати зміни, удосконалювати освітній процес і розвивати професійний потенціал педагогічного колективу. Креативність сприяє формуванню сприятливого середовища для інновацій, у якому кожен працівник мотивований шукати нові шляхи розвитку та вдосконалення.

Таким чином, роль і значення креативного мислення полягає не лише в особистій якості керівника, а й у його впливі на успіх і конкурентоспроможність закладу освіти в цілому. Креативне управління дозволяє адаптуватися до змін, відповідати на виклики часу та створювати освітній простір, орієнтований на потреби сучасного суспільства. Тому

розвиток креативного мислення керівників повинен стати важливою складовою підготовки та підвищення їхньої професійної компетентності.

1.3. Ключові управлінські компетентності для реалізації креативного мислення керівника закладу освіти

У сучасних умовах розвитку освітньої сфери креативне мислення розглядається як одна з базових якостей ефективного керівника закладу освіти. Постійні зміни законодавчої бази, впровадження інноваційних технологій управління, необхідність оперативного реагування на нові виклики вимагають від керівника здатності аналізувати інформацію, оцінювати її достовірність та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Разом із цим креативне мислення не існує відокремлено – його ефективна реалізація залежить від сформованості певних управлінських компетентностей керівника.

Успішне управління вимагає від керівника не лише глибоких знань у своїй галузі, а й розвинених управлінських компетентностей. Ці компетентності охоплюють широкий спектр навичок та здібностей, які дозволяють ефективно організовувати роботу, аналізувати інформацію, комунікувати з командою та мотивувати її до досягнення поставлених цілей. Розвиток цих компетентностей є ключем до успіху будь-якого керівника, незалежно від розміру компанії чи галузі, в якій він працює.

Ключові управлінські компетентності для реалізації креативного мислення керівника закладу освіти охоплюють сукупність знань, умінь, особистісних якостей та ціннісних орієнтацій, що забезпечують здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати інноваційні підходи та ефективно керувати Змінами. До таких компетентностей належить стратегічне мислення, яке дозволяє аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище закладу, прогнозувати наслідки управлінських рішень і визначати напрями розвитку освітньої організації. Ця компетентність є фундаментальною для

креативного підходу, оскільки забезпечує системність і цілісність управлінських дій.

Не менш важливою є компетентність у сфері комунікації та командної взаємодії. Креативне мислення керівника реалізується ефективніше в умовах партнерської культури, коли педагогічний колектив активно залучений до процесу прийняття рішень і обміну ідеями. Вміння мотивувати працівників, формувати довіру, сприяти розвитку професійної культури та підтримувати ініціативність педагогів забезпечує створення сприятливого середовища для інновацій та впровадження нестандартних управлінських рішень.

Третя група компетентностей пов'язана з аналітичною та рефлексивною діяльністю керівника. Вона включає здатність оцінювати ефективність управлінських рішень, проводити системний моніторинг результатів нововведень, критично аналізувати процеси та коригувати стратегії розвитку закладу. Завдяки цим компетентностям керівник може поєднувати творчий підхід з обґрунтованістю управлінських дій, що забезпечує не лише інноваційність, а й стабільність та результативність освітньої організації [51].

Ключові управлінські компетентності включають організаційні, аналітичні, комунікативні та мотиваційні здібності, які дозволяють не лише адекватно оцінювати ситуацію, а й генерувати альтернативи, аргументувати власну позицію та сприяти розвитку креативного мислення в колективі. Використання інноваційних інструментів аналізу, рефлексії та оцінювання ефективності впроваджених змін дозволяє забезпечити їх сталість і результативність, адже керівник отримує можливість системно відстежувати прогрес, коригувати стратегії та своєчасно реагувати на виклики. Такий підхід сприяє не лише підвищенню якості освітнього процесу, а й формуванню культури безперервного вдосконалення серед педагогів, учнів і батьків, забезпечуючи ефективну реалізацію нововведень та їх довгострокову користь для закладу (таблиця 1.2.)

Таблиця 1.2.

Ключові управлінські компетентності для реалізації креативного мислення керівника

Ключові управлінські компетентності	Реалізація креативного мислення
Організаційні компетентності	Планувати та визначати пріоритети: Ефективно розподіляти ресурси та час, визначати ключові завдання та розставляти пріоритети для їх виконання. Організовувати роботу команди: Створювати чітку структуру, розподіляти обов'язки та забезпечувати необхідні ресурси для виконання завдань. Контролювати виконання завдань: Відстежувати прогрес, виявляти проблеми та вживати заходів для їх вирішення. Управляти часом: Ефективно використовувати свій час та час команди, уникати прокрастинації та дотримуватися дедлайнів. Делегувати повноваження: Розподіляти завдання між членами команди, надаючи їм необхідну автономію та відповідальність.
Аналітичні компетентності	Збирати та аналізувати інформацію: Збирати дані з різних джерел, аналізувати їх та виявляти ключові тенденції та закономірності. Виявляти проблеми: Ідентифікувати проблеми, визначати їх причини та наслідки. Генерувати альтернативи: Розробляти різні варіанти вирішення проблем, оцінювати їх переваги та недоліки. Приймати рішення: Обирати оптимальний варіант вирішення проблеми на основі аналізу інформації та оцінки ризиків. Прогнозувати наслідки: Оцінювати можливі наслідки прийнятих рішень та враховувати їх при плануванні діяльності.
Комунікативні компетентності	Ефективно спілкуватися: Чітко та зрозуміло висловлювати свої думки, слухати та розуміти інших. Вести переговори: Досягати взаємовигідних домовленостей з партнерами та клієнтами.

	Виступати публічно: Презентувати інформацію перед аудиторією, переконувати та мотивувати. Надавати зворотний зв'язок: Об'єктивно оцінювати роботу членів команди, надавати конструктивну критику та підтримку. Вирішувати конфлікти: Знаходити компромісні рішення в конфліктних ситуаціях, підтримувати позитивну атмосферу в колективі.
Мотиваційні компетентності	Надихати та мотивувати: Створювати позитивну атмосферу, надихати членів команди на досягнення поставлених цілей. Визнавати та заохочувати: Відзначати досягнення членів команди, надавати їм визнання та заохочення. Розвивати потенціал: Створювати можливості для професійного розвитку членів команди, підтримувати їх прагнення до управління та самовдосконалення. Формувати команду: Створювати згуртовану команду, в якій кожен член відчуває себе цінним та важливим. Підтримувати ініціативу: Заохочувати членів команди до прояву ініціативи, підтримувати їх нові ідеї та проекти.

Окрім перелічених вище, важливою управлінською компетентністю є здатність сприяти розвитку креативного мислення в колективі. Це передбачає:

- *заохочення до сумнівів:* Створення атмосфери, в якій члени команди не бояться ставити під сумнів існуючі рішення та процеси;
- *підтримка аргументованої дискусії:* заохочення до обговорення різних точок зору та аргументованого відстоювання власної позиції;
- *управління аналізу інформації:* надання членам команди інструментів та знань для аналізу інформації та виявлення помилок;

- *створення можливостей для управління*: забезпечення доступу до навчальних матеріалів та тренінгів, які сприяють розвитку креативного мислення;

- *показування прикладу*: демонстрація власного креативного мислення при прийнятті рішень та вирішенні проблем.

На думку дослідниці О. Крушельницької, розвиток креативного мислення в колективі дозволяє підвищити якість прийнятих рішень, зменшити кількість помилок та сприяти інноваціям. Важливою умовою є також уміння створювати атмосферу відкритого діалогу, де креативне осмислення проблем стає нормою управлінської культури [18].

Дослідження ключових управлінських компетентностей, необхідних для реалізації креативного мислення керівника освітнього закладу, є актуальним завданням педагогіки управління та освітнього менеджменту. Усвідомлення структури цих компетентностей сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, розвитку професійної рефлексії керівника та формуванню сучасного середовища в сучасному закладі освіти.

Ключові управлінські компетентності є необхідними для успішного керівництва будь-якою організацією. Розвиток організаційних, аналітичних, комунікативних та мотиваційних здібностей, а також сприяння розвитку креативного мислення в колективі, дозволяє керівнику не лише адекватно оцінювати ситуацію, а й генерувати альтернативи, аргументувати власну позицію та надихати команду на досягнення високих результатів. Інвестування в розвиток цих компетентностей є ключем до успіху будь-якого керівника та його команди (рис. 1.7).

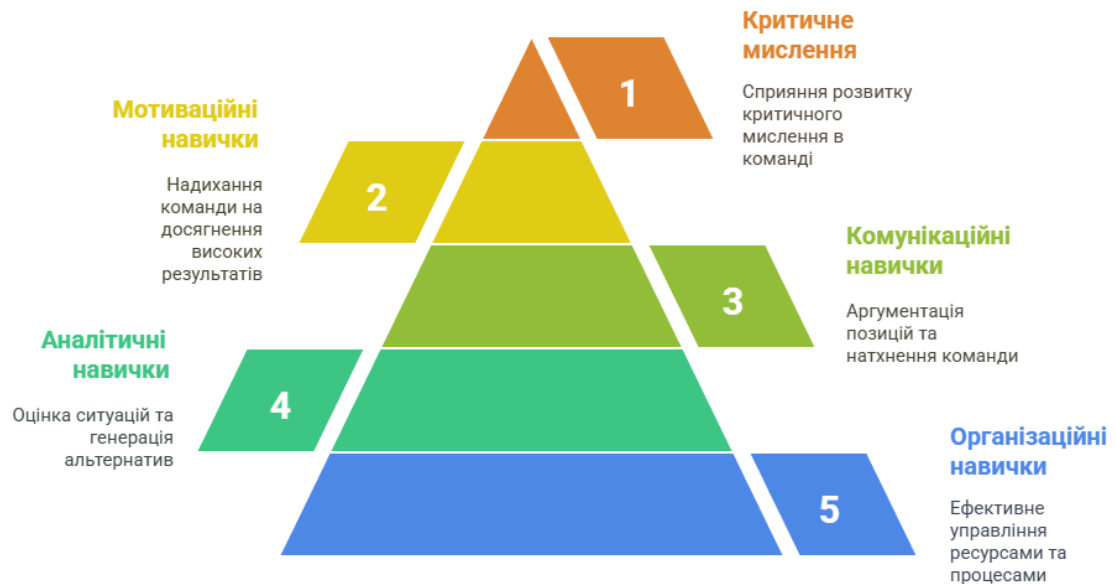


Рис. 1.7. Піраміда управлінських компетентностей креативного керівника

Ключові управлінські компетентності керівника закладу освіти охоплюють комплекс професійних якостей, знань і навичок, які забезпечують ефективне функціонування навчального закладу. Ключові управлінські компетентності керівника закладу освіти визначають здатність ефективно організовувати освітній процес, управляти ресурсами та розвивати педагогічний колектив. Вони включають професійні знання в галузі управління та педагогіки, вміння планувати та реалізовувати стратегії розвитку закладу, аналізувати результати діяльності і приймати обґрунтовані рішення. Ці компетентності забезпечують системність управлінських дій та сприяють досягненню високої якості освіти.

Не менш важливим аспектом є особистісно-психологічні якості керівника, які забезпечують ефективну взаємодію з колективом, батьками та учнями. Особистісно-психологічні якості керівника є невід’ємною складовою ефективного управління закладом освіти, оскільки вони визначають рівень довіри та взаєморозуміння між усіма учасниками освітнього процесу. Вміння керівника слухати, враховувати думки колег, проявляти емпатію та толерантність сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в

колективі. Такі якості дозволяють налагоджувати конструктивний діалог із батьками та учнями, зменшувати конфліктні ситуації та підтримувати стабільність освітнього середовища.

Не менш важливою є здатність керівника мотивувати та надихати педагогічний колектив на професійне зростання та інноваційну діяльність. Розвинені лідерські навички, емоційна стійкість і гнучкість мислення дозволяють ефективно реагувати на зміни, заохочувати творчі ініціативи та формувати культуру партнерства в навчальному закладі. Завдяки цьому особистісно-психологічні якості стають важливим ресурсом для забезпечення ефективності управлінських рішень та розвитку освітньої організації. Це комунікабельність, лідерські здібності, вміння мотивувати та підтримувати ініціативність працівників, а також здатність до адаптації в умовах змін та інновацій. Поєднання професійних знань, управлінських навичок та особистісних якостей створює основу для ефективного функціонування навчального закладу та забезпечує його стабільний розвиток.

Як зазначає український науковець В. Петренко у своїй праці «Розвиток креативного потенціалу керівника освітнього закладу», важливою є комунікативна компетентність, адже керівник щодня взаємодіє з учителями, учнями, батьками, місцевою громадою та органами управління освітою. Вміння ефективно вести переговори, вирішувати конфлікти, мотивувати колектив і створювати атмосферу довіри є запорукою згуртованої та результативної роботи всього педагогічного колективу. Саме через налагоджену комунікацію керівник може донести місію, цілі та цінності закладу до кожного учасника освітнього процесу [59].

Крім того, важливою управлінською компетентністю є організаторська здатність та управління Змінами. Керівник має вміти планувати й координувати роботу закладу, ефективно розподіляти ресурси, контролювати виконання завдань і впроваджувати інновації. Сучасний керівник освіти повинен бути готовим до безперервного професійного розвитку, вдосконалення власних компетентностей і підтримки розвитку педагогів,

створюючи умови для реалізації творчого та професійного потенціалу колективу.

Ключові управлінські компетентності для реалізації креативного мислення керівника закладу освіти охоплюють сукупність знань, умінь та особистісних якостей, що дозволяють ефективно впроваджувати інноваційні підходи в управлінській практиці. До них належать стратегічне мислення, здатність аналізувати освітнє середовище, прогнозувати наслідки управлінських рішень та визначати напрями розвитку закладу. Стратегічна компетентність забезпечує керівнику цілісне бачення процесів і дозволяє системно інтегрувати креативні ідеї у планування та реалізацію освітніх інновацій.

Особливе значення мають комунікативні компетентності, які забезпечують ефективну взаємодію з педагогічним колективом, учнями та батьками. Креативне мислення реалізується значно продуктивніше в умовах партнерської культури, коли педагоги заохочуються до генерації ідей, обговорення нестандартних рішень та активної участі в управлінських процесах. Вміння мотивувати колектив, підтримувати ініціативність та формувати довіру сприяє розвитку командної креативності та створенню сприятливого інноваційного середовища.

Не менш важливими є аналітичні та рефлексивні компетентності, що передбачають здатність системно оцінювати ефективність нововведень, проводити моніторинг результатів діяльності та коригувати управлінські дії на основі отриманих даних. Поєднання аналітичного підходу та креативності дозволяє керівнику приймати обґрунтовані, водночас нестандартні управлінські рішення, що сприяють сталому розвитку закладу освіти. Такий інтегрований набір компетентностей є основою для реалізації творчого потенціалу керівника та забезпечення ефективності управлінської діяльності.

У сучасних умовах розвитку освіти особливої ваги набуває компетентність управління Змінами. Керівник повинен не лише реагувати на зміни, а й активно ініціювати їх, впроваджуючи інноваційні практики, нові

освітні технології та сучасні підходи до організації навчального процесу. Управління Змінами потребує гнучкості мислення, вміння працювати з ризиками та залучати колектив до спільного пошуку рішень. Такий підхід забезпечує конкурентоспроможність закладу освіти, його розвиток і відповідність актуальним потребам суспільства.

Таким чином, ключові управлінські компетентності керівника закладу освіти відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективної роботи та розвитку освітньої установи. Формування та розвиток цих компетентностей сприяють підвищенню якості освітніх послуг, створенню сприятливого середовища для учасників освітнього процесу та підвищують конкурентоспроможність закладу в сучасних умовах.

Отже, ключові управлінські компетентності керівника закладу освіти є фундаментом для реалізації креативного мислення та інноваційного підходу до управління. Вони поєднують стратегічне бачення, комунікативні здібності, аналітичні навички та особистісні якості, що забезпечують ефективне планування, прийняття обґрунтованих рішень і впровадження нововведень у діяльність закладу. Саме такий комплекс компетентностей дозволяє керівнику інтегрувати творчі ідеї у повсякденну управлінську практику та формувати сприятливе середовище для професійного розвитку педагогічного колективу.

Крім того, розвиток цих компетентностей сприяє формуванню партнерської культури, стимулює ініціативність і творчу активність учасників освітнього процесу, а також забезпечує стабільність і результативність управлінських рішень. Завдяки поєднанню креативності та аналітичності керівник здатний ефективно реагувати на зміни, оцінювати їхній вплив і коригувати стратегії розвитку закладу. Таким чином, ключові управлінські компетентності виступають не лише інструментом підвищення ефективності роботи, а й основою стратегічного розвитку сучасного навчального закладу.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКА (на прикладі мистецького ліцею “Зміна” Дніпровського району м. Києва)

2.1. Актуальний стан та перспективи управління сучасним закладом освіти у контексті креативного мислення керівника (на прикладі мистецького ліцею “Зміна” Дніпровського району м. Києва)

Сучасна система освіти переживає період значних трансформацій, пов'язаних із впровадженням інноваційних технологій, зміною освітніх стандартів та підвищенням вимог до якості управління. У таких умовах ефективне управління закладом освіти неможливе без врахування потреб у креативності керівника. Саме здатність до генерації нових ідей, нестандартного підходу до вирішення проблем і впровадження інноваційних практик стає ключовим чинником успішності сучасного управління.

Аналіз сучасного стану управління сучасними закладами освіти показує, що керівники, які розвивають власне креативне мислення, значно підвищують ефективність роботи колективу та сприяють створенню сприятливого освітнього середовища. В умовах постійних змін та високої конкуренції заклади, де управління ґрунтується на творчому та інноваційному підході, демонструють кращі результати в організації навчального процесу, залученні педагогів та учнів до інноваційних проєктів, а також у реалізації стратегій сталого розвитку.

Мистецький ліцей «Зміна» - це унікальний заклад освіти, що забезпечує здобуття початкової і профільної мистецької освіти одночасно із здобуттям повної загальної середньої освіти на всіх її рівнях. Місією мистецького ліцею «Зміна» – розвиток інтелекту, пізнавальної діяльності, креативного мислення, креативності та естетичного смаку; формування самостійного і незалежного мислення здобувачів освіти. Освітній процес у закладі здійснюється на засадах дитиноцентризму, загальнолюдських

цінностях і моралі, етики та культури, усвідомлення того, що кожна дитина унікальна й талановита (додаток 1).

Мистецький ліцей «Зміна» – це заклад нового покоління, реалізований у надсучасному просторі наповненому креативними ідеями. Це результативна освіта, орієнтована на потреби учнів, яка забезпечує реалізацію державних стандартів та освітніх програм, формує загальні та профільні компетентності здобувачів освіти, сприяє всебічному розвитку, вихованню та соціалізації особистості. Заклад має усе необхідне технічне оснащення для впровадження інновацій в освітній процес. Інноваційна складова містить:

- застосування методики інтегрованого управління та особистісно-орієнтованих технологій;
- проведення дослідницької та проєктної роботи: кейси, тренінги, воркшопи;
- упровадження інтерактивних методів управління, комп'ютерних та мультимедійних технологій [22].

Мистецький ліцей «Зміна» має позашкільний підрозділ, в якому навчаються більше трьох тисяч вихованців. Окрім управління та формування інтелектуальних компетентностей важливими завданнями позашкільного підрозділу є естетичний та фізичний розвиток вихованців. Для цього створені відповідні умови та розроблена насичена збалансована програма. У закладі освіти працюють художні майстерні, творчі студії, практикуми з вокалу та хореографії, технологічні лабораторії, концертна зала.[47].

Однією з особливостей діяльності мистецького ліцею «Зміна» є поєднання традиційного управління з інтенсивною мистецькою підготовкою. Учні мають змогу одночасно опановувати загальноосвітні предмети та розвивати свої творчі здібності у різних напрямках мистецтва, таких як музика, хореографія та образотворче мистецтво. Такий підхід дозволяє всебічно формувати особистість учня, поєднуючи академічні знання з практичними навичками у сфері творчості (рис 2.1.).



Рис. 2.1. Поєднання традиційного управління і мистецтва у мистецькому ліцеї «Зміна»

Музичне управління в ліцеї охоплює як вокальну підготовку, так і гру на музичних інструментах, що забезпечує розвиток музичного слуху, ритму та художнього сприйняття. Хореографічні заняття сприяють формуванню пластики, координації рухів і артистичних навичок, а заняття з образотворчого мистецтва розвивають творче мислення, художній смак і здатність до самовираження через живопис, графіку та інші види мистецтва.

Вступ до ліцею здійснюється на конкурсній основі, що дозволяє залучати мотивованих і творчо обдарованих учнів, зацікавлених у розвитку власних талантів. Під керівництвом досвідчених педагогів і наставників учні мають змогу реалізовувати свій потенціал, брати участь у конкурсах, виступах і виставках, а також формувати навички самостійної творчої діяльності. Такий підхід забезпечує високий рівень підготовки учнів і сприяє розвитку майбутніх фахівців у сфері мистецтва та культури.

Заклад також активний у позашкільній діяльності, реалізуючи культурно-творчі ініціативи, які сприяють формуванню творчої атмосфери серед учнів та батьків. Мистецький ліцей «Зміна» Дніпровського району м. Києва позиціонує себе як центр творчого розвитку та натхнення для своїх

учнів. Заклад створює умови, за яких діти можуть максимально проявити свої здібності у різних видах мистецтва — від музики та хореографії до образотворчого мистецтва та театральної діяльності. Крім основного навчального процесу, ліцей активно організовує тематичні зустрічі, творчі майстерні, виставки та конкурси, що спрямовані на розвиток креативного та художнього мислення.

Особлива увага приділяється інтеграції мистецтва в повсякденне життя закладу: учні мають змогу не лише опановувати техніки різних видів мистецтва, а й реалізовувати власні творчі проєкти, обмінюватися ідеями та співпрацювати в командних заходах. Такий підхід сприяє розвитку індивідуальності кожного учня, стимулює мислення за межами стандартних схем та формує навички, необхідні для успішного самовираження у сучасному світі.

Мистецький ліцей «Зміна» вирізняється серед інших закладів освіти своїм особливим підходом до освіти, який полягає у поєднанні академічних знань з інтенсивною мистецькою підготовкою. Це означає, що учні мають можливість не лише опановувати стандартну шкільну програму, але й активно розвивати свої творчі здібності в різних сферах мистецтва, а саме:

- *музичний напрямок* передбачає управління гри на різних музичних інструментах, вокалу, сольфеджіо та музичній літературі. Учні мають можливість брати участь у шкільних та міських концертах, а також у різноманітних музичних конкурсах та фестивалях.

- *хореографічний напрямок* пропонує вивчення класичного, сучасного та народного танцю. Учні розвивають свою пластику, координацію та відчуття ритму, а також беруть участь у танцювальних постановках та виступах.

- *образотворчий напрямок* включає управління живопису, графіки, скульптури та декоративно-прикладного мистецтва. Учні вивчають різні техніки та матеріали, розвивають свою уяву та творче мислення, а також беруть участь у виставках та конкурсах (рис. 2.2).

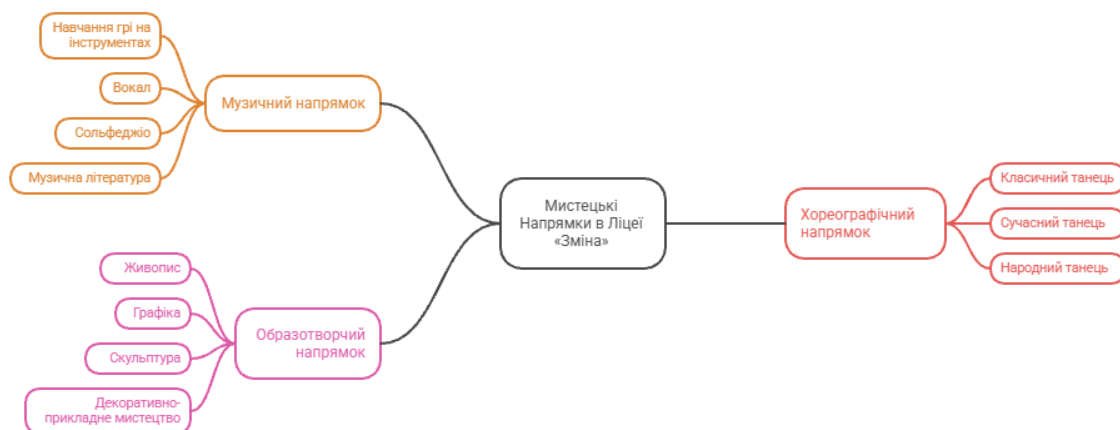


Рис 2.2. Мистецькі напрямки в ліцеї «Зміна»

Важливо зазначити, що мистецька підготовка в ліцеї «Зміна» не є самоціллю. Вона розглядається як важливий інструмент для розвитку особистості учня, який допомагає йому розкрити свій потенціал та знайти своє місце в житті. Багато випускників ліцею продовжують свою освіту у вищих навчальних закладах мистецького спрямування, але навіть ті, хто обирає іншу професію, зберігають любов до мистецтва та використовують свої творчі навички у різних сферах діяльності. У мистецькому ліцеї "Зміна" учням надається можливість демонструвати свої роботи на виставках, конкурсах та інших заходах. Це дозволяє їм отримати визнання своїх досягнень та відчувати себе частиною творчої спільноти. Позитивні відгуки від викладачів, однолітків та глядачів сприяють підвищенню самооцінки та впевненості у собі.

Крім того, мистецька підготовка сприяє розвитку дисципліни, наполегливості та працьовитості. Заняття мистецтвом вимагають від учнів концентрації, терпіння та систематичної роботи. Вони вчаться ставити перед собою цілі та досягати їх, долаючи труднощі та перешкоди. Такий комплексний підхід до управління дозволяє всебічно формувати особистість учня. Поєднання академічних знань з практичними навичками у сфері творчості сприяє розвитку креативного мислення, креативності, емоційного

інтелекту та комунікативних навичок. Учні вчаться виражати свої думки та почуття через мистецтво, розвивають свою самооцінку та впевненість у собі (рис. 2.3.).



Рис. 2.3 Цикл розвитку креативного мислення учнів в сучасному мистецькому ліцеї «Зміна».

Мистецький ліцей «Зміна» виступає не лише освітнім закладом, а й майданчиком для розвитку творчого потенціалу учнів, де поєднується управління, практика та самовираження. Заклад створює середовище, яке підтримує інноваційність, ініціативність та прагнення до розвитку у сфері мистецтва, забезпечуючи всебічне формування особистості кожного учня. Крім того, заняття мистецтвом розвивають у учнів навички самоаналізу та креативного мислення. Вони вчаться оцінювати свої роботи, визначати свої сильні та слабкі сторони, а також знаходити шляхи для покращення. Це допомагає їм стати більш самостійними та відповідальними у навчанні та житті.

Мистецький ліцей «Зміна» створює унікальні умови для креативного мислення керівника. Управлінські аспекти роботи мистецького ліцею «Зміна» передбачають стратегічне планування розвитку закладу, визначення цілей навчально-виховного процесу та пріоритетів у формуванні творчих компетентностей учнів. Керівництво організовує навчальні програми,

впроваджує інноваційні методи навчання, фестивалі та проекти, а також інтегрує сучасні технології в освітню практику. Стратегічне бачення розвитку закладу дозволяє ефективно координувати педагогічний процес і забезпечувати стабільність та якість освітніх результатів.

Не менш важливим є розвиток професійного потенціалу педагогічного колективу та створення інноваційного середовища, що стимулює креативність і ініціативність учнів і викладачів. Керівник ліцею здійснює моніторинг результатів діяльності, оцінює ефективність впроваджених нововведень, оптимізує ресурси та підтримує партнерські зв'язки з мистецькими установами та громадою. Такий підхід забезпечує формування корпоративної культури, розвиток командної творчості та успішну реалізацію освітніх і мистецьких стратегій закладу.

Музика, хореографія та образотворче мистецтво стають не лише предметами управління, а й інструментами стимулювання творчого підходу до вирішення завдань, пошуку нестандартних ідей і формування власного художнього бачення. Завдяки системному поєднанню теоретичних знань та практичних навичок учні навчаються мислити гнучко, експериментувати та знаходити нові способи самовираження.

Особливе значення має колективна творча діяльність, яка реалізується через участь у майстер-класах, рольових іграх, виступах та виставках. Такі заходи стимулюють розвиток комунікативних навичок, емпатії та здатності працювати в команді, а також формують навички креативного аналізу та самостійного прийняття рішень. Кожен учень отримує можливість висловити власні ідеї, оцінити чужі рішення та навчитися комбінувати різні підходи, що сприяє розвитку гнучкого та креативного мислення.

Управлінські аспекти роботи мистецького ліцею «Зміна» включають стратегічне планування розвитку закладу та впровадження інноваційних підходів у навчально-виховний процес. Керівник використовує креативне мислення для переосмислення традиційних методів навчання, генерації нових ідей щодо організації мистецьких проектів, фестивалів та конкурсів, а

також інтеграції сучасних освітніх технологій. Такий підхід дозволяє ефективно координувати роботу педагогів, адаптувати програми до індивідуальних потреб учнів і створювати умови для всебічного розвитку їхніх творчих компетентностей.

Особливу роль відіграє створення інноваційного та партнерського середовища, у якому педагогічний колектив і учні активно залучені до процесу прийняття рішень та реалізації творчих ініціатив. Креативне мислення керівника сприяє мотивації колективу, підтримці ініціативності та впровадженню нестандартних управлінських рішень. Системний моніторинг результатів діяльності, оцінювання ефективності нововведень і оптимізація ресурсів дозволяють забезпечити обґрунтованість управлінських дій та стабільний розвиток ліцею, формуючи корпоративну культуру творчості і партнерства.

У мистецькому ліцеї «Зміна» між керівниками та педагогічними працівниками було проведено дослідження щодо визначення рівня розвитку креативного мислення (додаток 2).

У дослідженні взяли участь 25 керівників та педагогічних працівників ліцею. У результаті дослідження визначені такі рівні розвитку креативного мислення:

- високий рівень – 26 % респондентів;
- достатній рівень – 44 %;
- середній рівень – 23 %;
- низький рівень – 7 %.

Результати дослідження свідчать, що переважна більшість керівників та педагогічних працівників ліцею має достатній та високий рівень розвитку креативного мислення, що позитивно впливає на якість управлінських рішень. Водночас у частини респондентів спостерігається потреба в цілеспрямованому розвитку навичок аналізу інформації, рефлексії та аргументації, що актуалізує необхідність упровадження програм підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток креативного мислення керівників.

Результати дослідження засвідчили, що найбільш розвиненими компонентами креативного мислення є *аргументація та комунікація*, тоді як *рефлексія, самокорекція та глибоке оцінювання інформації* потребують подальшого вдосконалення. Це свідчить про необхідність системного підходу до розвитку креативного мислення в управлінській підготовці керівників.

Через мистецькі практики ліцей «Зміна» виховує не лише творчих особистостей, а й майбутніх керівників та інноваторів, здатних застосовувати креативне мислення у різних сферах діяльності. Інтенсивне мистецьке управління формує в учнів здатність до нестандартного аналізу, вміння генерувати нові ідеї та сміливо впроваджувати їх у практику. Таким чином, мистецтво у ліцеї стає ефективним засобом розвитку креативності та підготовки молоді до успішної діяльності у сучасному, динамічному світі.

Актуальний стан управління сучасним закладом освіти характеризується високим рівнем динаміки та постійними Змінами в освітньому середовищі, що зумовлені реформами, цифровізацією та підвищеними вимогами до якості освіти. У таких умовах керівник закладу має володіти креативним мисленням, яке дозволяє адаптувати традиційні управлінські підходи, генерувати інноваційні рішення та ефективно реагувати на нові виклики. Сучасні освітні заклади потребують стратегічного бачення, здатності прогнозувати розвиток організації та створювати умови для розвитку творчого потенціалу педагогів і учнів.

Перспективи управління закладом освіти з урахуванням креативного мислення керівника мистецького ліцею "Зміна" полягають у впровадженні інноваційних моделей навчання, що відповідають сучасним освітнім викликам. Креативний керівник здатний поєднувати традиційні мистецькі підходи з новітніми технологіями, інтегрувати проєктне навчання, міждисциплінарні курси та цифрові інструменти у навчальний процес, стимулювати ініціативність та професійне зростання педагогічного колективу, а також формувати партнерську культури у взаємодії з учнями та

батьками. Креативний підхід у стратегічному і оперативному управлінні дозволяє не лише ефективно реалізовувати сучасні освітні програми, а й створювати умови для сталого розвитку закладу, підвищення його конкурентоспроможності та готовності до подальших трансформацій.

Це створює умови для розвитку творчого потенціалу учнів і формування їхньої готовності до самореалізації в культурно-мистецькому просторі.

Важливою перспективою є формування гнучкої управлінської моделі, яка передбачає партнерську взаємодію між педагогами, учнями та батьками, адже сучасний освітній процес вимагає спільних зусиль усіх учасників. Така модель дозволяє враховувати індивідуальні потреби учнів, ефективно координувати діяльність педагогічного колективу та забезпечувати відкритий діалог із батьками. Партнерство створює основу для спільного планування навчальних і позакласних заходів, що підвищує якість освіти та рівень задоволеності учасників освітнього процесу.

Гнучка управлінська модель також сприяє розвитку професійної компетентності педагогів, оскільки стимулює обмін досвідом, колективне прийняття рішень та творчий підхід до організації навчання. Керівник, який впроваджує такі принципи, може швидко реагувати на зміни, підтримувати інноваційні практики та адаптувати управлінські стратегії під потреби колективу. Це дозволяє забезпечити динамічний розвиток закладу освіти і формує атмосферу довіри та взаємоповаги.

Крім того, партнерська взаємодія створює сприятливий психологічний клімат для учнів, стимулює їхню активну участь у навчальному процесі та розвитку творчих здібностей. Батьки відчують себе залученими до освітнього середовища, що підвищує їхню підтримку та співпрацю з навчальним закладом. В результаті гнучка управлінська модель стає ефективним інструментом розвитку закладу освіти, сприяє його інноваційності та зміцнює позиції як сучасного, конкурентоспроможного освітнього середовища.

Креативне мислення керівника сприяє розробці авторських освітніх програм, організації творчих лабораторій, майстер-класів та мистецьких проєктів. Завдяки цьому освітній процес стає динамічним, практикоорієнтованим і спрямованим на розвиток індивідуальних здібностей кожного учня. Крім того, перспективи розвитку пов'язані з активним залученням закладу до культурного життя громади та міжнародного співробітництва. Інноваційні підходи в управлінні дозволяють розширювати партнерські зв'язки, брати участь у конкурсах, фестивалях і грантових програмах. У результаті ліцей утверджується як сучасний освітній осередок, що поєднує мистецькі традиції з інноваціями та забезпечує високий рівень якості освіти.

Таким чином, мистецький ліцей «Зміна» є унікальним закладом освіти, який пропонує своїм учням можливість отримати якісну загальну освіту та розвинути свої творчі здібності. Поєднання академічних знань з інтенсивною мистецькою підготовкою сприяє всебічному розвитку особистості учня, формує його креативність, креативне мислення та емоційний інтелект. Цей підхід дозволяє випускникам ліцею бути успішними у різних сферах діяльності та знайти своє місце в житті. Мистецький ліцей "Зміна" вирізняється серед інших освітніх закладів завдяки поєднанню високоякісної загальної освіти та інтенсивного розвитку творчих здібностей учнів. Інноваційні підходи до навчання, використання проектних методів, майстер-класів і творчих лабораторій дозволяють учням реалізовувати свій потенціал, формувати критичне та креативне мислення, а також підготуватися до подальшого професійного та особистісного зростання.

Крім того, ліцей створює сприятливе середовище для взаємодії педагогів, учнів та батьків, що забезпечує підтримку індивідуальних здібностей кожного учня. Активне впровадження інноваційних моделей навчання та залучення до мистецьких проєктів сприяє підвищенню мотивації, розвитку комунікативних та організаційних навичок, а також формує сучасний освітній простір, у якому освіта і творчість органічно поєднуються.

2.2. Сучасні підходи та засоби розвитку креативного мислення керівника в умовах управління сучасним закладом освіти

Сучасний розвиток освіти передбачає постійне впровадження інновацій, що потребує від керівників закладів освіти високого рівня креативності та здатності до нестандартного мислення. Інноваційні підходи до управління освітою спрямовані на створення умов для генерації нових ідей, оптимізації управлінських процесів та впровадження ефективних рішень, які відповідають вимогам сучасного освітнього середовища. У цьому контексті розвиток креативного мислення керівника стає не лише необхідною компетенцією, а й ключовим чинником успішної діяльності сучасного закладу.

Актуальний стан управління сучасним закладом освіти характеризується високим рівнем динаміки та постійними змінами в освітньому середовищі, що зумовлені реформами, цифровізацією та підвищеними вимогами до якості освіти. У таких умовах керівник закладу має володіти креативним мисленням, яке дозволяє адаптувати традиційні управлінські підходи, генерувати інноваційні рішення та ефективно реагувати на нові виклики. Сучасні освітні заклади потребують стратегічного бачення, здатності прогнозувати розвиток організації та створювати умови для розвитку творчого потенціалу педагогів і учнів.

Перспективи управління закладом освіти з урахуванням креативного мислення керівника полягають у впровадженні інноваційних моделей навчання, стимулюванні ініціативності та професійного зростання педагогічного колективу, а також формуванні партнерської культури у взаємодії з учнями та батьками. Креативний підхід у стратегічному і оперативному управлінні дозволяє не лише ефективно реалізовувати сучасні освітні програми, а й створювати умови для сталого розвитку закладу, підвищення його конкурентоспроможності та готовності до подальших трансформацій.

Засоби розвитку креативного мислення передбачають застосування різноманітних методів, технік і стратегій, спрямованих на стимулювання творчого потенціалу та розширення управлінських можливостей керівника. Засоби розвитку креативного мислення передбачають застосування різноманітних методів і технік, що сприяють активізації інтелектуальної та творчої діяльності керівника. До них належать методи мозкового штурму, кейс-стаді, дизайн-мислення, стратегічні сесії та проєктна діяльність, які дозволяють генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення та ефективно організовувати управлінський процес. Використання цих інструментів стимулює здатність керівника бачити альтернативні шляхи розвитку закладу та приймати обґрунтовані, водночас креативні управлінські рішення.

Не менш важливим є застосування технік особистісного розвитку, які спрямовані на формування гнучкості мислення, підвищення рівня самосвідомості та емоційної стійкості керівника. Це може включати методи рефлексії, критичного аналізу власної діяльності, коучинг, а також участь у тренінгах і семінарах з управління та інновацій. Такі підходи дозволяють керівнику розширити спектр управлінських можливостей, підвищити ефективність взаємодії з колективом та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Особлива увага приділяється стратегічним підходам, які інтегрують креативне мислення в систему управління закладом освіти. Йдеться не лише про окремі творчі ініціативи, а про цілісну управлінську філософію, у межах якої інноваційність стає складовою стратегії розвитку закладу. Креативність керівника трансформується у стратегічні цілі, програми та проєкти, що орієнтовані на довгострокові результати, підвищення якості освітнього процесу та конкурентоспроможність установи.

Важливим елементом таких підходів є впровадження стратегічного планування з урахуванням сучасних викликів і тенденцій в освіті. Керівник, який мислить креативно, здатний прогнозувати зміни, бачити нові можливості

та гнучко адаптувати управлінські рішення до нестабільного середовища. Інтеграція інновацій у внутрішню політику закладу, створення команди однодумців, розвиток корпоративної культури відкритості до змін формують підґрунтя для сталого розвитку освітньої організації.

Крім того, стратегічні підходи передбачають системну підтримку творчих ініціатив педагогічного колективу та залучення всіх учасників освітнього процесу до спільного планування й реалізації змін. Це сприяє формуванню атмосфери довіри, партнерства та відповідальності за спільний результат. Таким чином, інтеграція креативного мислення в управлінську систему закладу освіти стає важливим чинником його ефективності, оскільки дозволяє керівнику знаходити нестандартні рішення для організаційних та навчальних завдань. Креативний підхід сприяє більш гнучкому плануванню навчального процесу, оптимізації ресурсів і впровадженню новітніх освітніх технологій. Завдяки цьому колектив може швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно реагувати на потреби учнів і батьків, забезпечуючи високу якість освіти. Крім того, інтеграція креативного мислення стимулює інноваційність і здатність закладу до саморозвитку. Керівник, який активно впроваджує творчі підходи в управлінні, мотивує педагогів до професійного зростання, експериментування з новими методиками навчання та обміну досвідом. Така управлінська культура формує середовище, де ідеї швидко трансформуються у практичні рішення, а заклад освіти постійно удосконалює свої процеси, підтримуючи високий рівень конкурентоспроможності та привабливості для учнів і громади.

Методи формування креативного мислення керівника сучасного закладу освіти спрямовані на розвиток здатності генерувати нові ідеї, критично оцінювати ситуації та знаходити нестандартні рішення. До найбільш ефективних методів належать:

– *мозковий штурм* – метод, що стимулює колективне обговорення проблем і створює сприятливе середовище для вільного висловлення ідей без страху критики. Керівник закладу освіти може застосовувати його для

вирішення різноманітних завдань, таких як розробка нових навчальних програм, підвищення дисципліни чи активізація участі батьків у навчальному процесі;

– *кейс-стаді* – метод навчання та управлінської практики, який передбачає аналіз конкретних реальних або змодельованих ситуацій з метою виявлення проблем, пошуку рішень і формування здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використовується для розвитку аналітичного мислення та критичного оцінювання різних варіантів дій;

– *дизайн-мислення* – інноваційний підхід до вирішення проблем, орієнтований на потреби користувачів, який включає етапи емпатії, визначення проблеми, генерації ідей, створення прототипів та тестування рішень. Спрямований на формування інноваційних рішень та адаптацію ідей до конкретних умов діяльності закладу;

– *стратегічні сесії* – колективні заходи з планування, обговорення цілей, визначення пріоритетів та прийняття управлінських рішень щодо розвитку закладу. Дозволяють узгоджувати бачення колективу, залучати педагогів до процесу управління та формувати довгострокові стратегії розвитку;

– *проектна діяльність* – організація та реалізація конкретних інноваційних та творчих проєктів у закладі освіти, спрямованих на практичну реалізацію креативних ідей. Сприяє розвитку командної роботи, управлінської гнучкості та інтеграції інновацій у повсякденну практику закладу (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1

Методи розвитку креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти

Засіб розвитку креативного мислення	Опис та застосування	Результат для управлінської практики
Мозковий штурм	Групове генерування ідей без початкової оцінки,	Пошук нестандартних рішень, підвищення

	стимулювання вільного мислення.	творчої активності колективу
Кейс-стаді	Аналіз реальних або змодельованих управлінських ситуацій для визначення рішень	Розвиток аналітичного мислення, здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення.
Дизайн-мислення	Підхід до вирішення проблем через емпатію, прототипування, тестування та ітерації.	Формування інноваційних рішень, адаптованих до потреб закладу та учасників освітнього процесу.
Стратегічні сесії	Колективне планування, обговорення цілей, обмін ідеями та прийняття рішень щодо розвитку закладу.	Системне бачення розвитку, залучення колективу до управлінського процесу.
Проектна діяльність	Реалізація конкретних інноваційних та творчих проєктів у закладі освіти.	Практичне впровадження ідей, розвиток командної роботи та управлінської гнучкості

Важливим методом розвитку креативного мислення керівника є застосування тренінгів та ігрових технологій, які створюють безпечний простір для експериментування з новими ідеями та управлінськими рішеннями. У процесі тренінгової роботи керівник має можливість моделювати складні професійні ситуації, аналізувати альтернативні підходи, відпрацьовувати навички нестандартного мислення та командної взаємодії. Ігрові методики активізують уяву, сприяють гнучкості мислення, розвивають здатність швидко реагувати на зміни та знаходити оригінальні шляхи розв'язання проблем.

Застосування ділових ігор, кейс-методу, мозкових штурмів і фасилітаційних вправ стимулює керівника до рефлексії, самопізнання та переосмислення управлінського досвіду. Такі форми роботи підвищують рівень мотивації, формують культуру відкритості до інновацій і підтримують атмосферу творчої співпраці в колективі. У результаті тренінги та ігрові технології стають не лише інструментом професійного зростання, а й

ефективним механізмом оновлення управлінської практики в сучасному закладі освіти.

Як відзначає науковець М. Богданова, інструменти розвитку креативного мислення керівника мають практичний характер і спрямовані на підвищення здатності швидко адаптуватися до нових умов та ефективно впроваджувати зміни. Одним із ключових засобів є використання інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують доступ до великого обсягу знань, сучасних управлінських практик і передового досвіду. Онлайн-платформи, вебінари, професійні спільноти та мережеве управління дозволяють керівникам постійно оновлювати свої компетенції та знаходити інноваційні рішення для розвитку закладу освіти [4].

До важливих засобів розвитку креативного мислення керівника також належать особистісні програми професійного зростання, коучинг і менторство. Індивідуальні програми розвитку дають можливість визначити власні сильні сторони, зони вдосконалення та стратегічні цілі, що сприяє усвідомленому формуванню інноваційного стилю управління. Через системне самонавчання, рефлексію та постановку конкретних професійних завдань керівник розширює межі мислення, підвищує гнучкість у прийнятті рішень і здатність генерувати нові ідеї.

Коучинг і менторство забезпечують підтримку в процесі особистісних і професійних змін, сприяючи глибшому усвідомленню управлінських викликів та пошуку нестандартних підходів до їх розв'язання. У взаємодії з коучем або наставником керівник отримує можливість аналізувати власний досвід, переосмислювати стереотипи мислення та формувати нові поведінкові стратегії.

Таким чином, поєднання індивідуальних програм розвитку, коучингу та менторства створює цілісну систему підтримки креативного потенціалу керівника в умовах динамічних освітніх змін та спонукає до подальшої діяльності.

Окрім загальних підходів, для розвитку креативного мислення керівника закладу освіти в умовах сучасного управління використовуються конкретні інструменти:

1. *SWOT-аналіз* – стратегічний метод оцінки сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін організації, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища. Цей інструмент дозволяє керівникові визначити пріоритетні напрями для впровадження інновацій, зрозуміти поточне становище закладу, виділити ключові фактори успіху та розробити стратегії, спрямовані на використання сильних сторін, подолання слабких, реалізацію можливостей та мінімізацію ризиків.

2. *Форсайт* – системний та перспективний процес аналізу можливих майбутніх сценаріїв і їхнього впливу на організацію. Він дає змогу передбачати тенденції, виявляти ключові виклики та можливості, а також розробляти адаптивні стратегії для своєчасного реагування на зміни та непередбачувані обставини.

3. *Дизайн-мислення* – людино-орієнтований підхід до вирішення проблем, що базується на емпатії, експериментуванні та ітераційних процесах. Цей метод дозволяє створювати інноваційні продукти, послуги та процеси, які максимально відповідають потребам користувачів, підвищують їхню задоволеність та лояльність.

4. *Нетворкінг та обмін досвідом* – процес встановлення та підтримки взаємовигідних контактів з іншими людьми і організаціями, а також обмін знаннями, навичками та кращими практиками. Ці інструменти сприяють накопиченню досвіду та поширенню інноваційних ідей.

5. *Менторство та коучинг* – форми підтримки та професійного розвитку, де більш досвідчена особа (ментор) або коуч допомагає керівникові розкрити потенціал, досягти цілей і підвищити ефективність управлінських рішень. Такі програми можуть реалізовуватися як внутрішньо, силами співробітників організації, так і зовнішньо, за участю консультантів [8].

Інструменти формування креативного мислення керівника SWOT-аналіз, форсайт, дизайн-мислення, нетворкінг та обмін досвідом, а також Менторство та коучинг є потужними стратегічними інструментами, які можуть допомогти організаціям досягти успіху в сучасному світі. Використання цих інструментів дозволяє організаціям краще розуміти своє поточне становище, передбачати майбутні тенденції, розробляти інноваційні рішення, налагоджувати партнерські відносини та розвивати своїх співробітників. Комбінування цих інструментів може призвести до синергетичного ефекту, що значно підвищує шанси організації на досягнення своїх стратегічних цілей (рис.2.4).

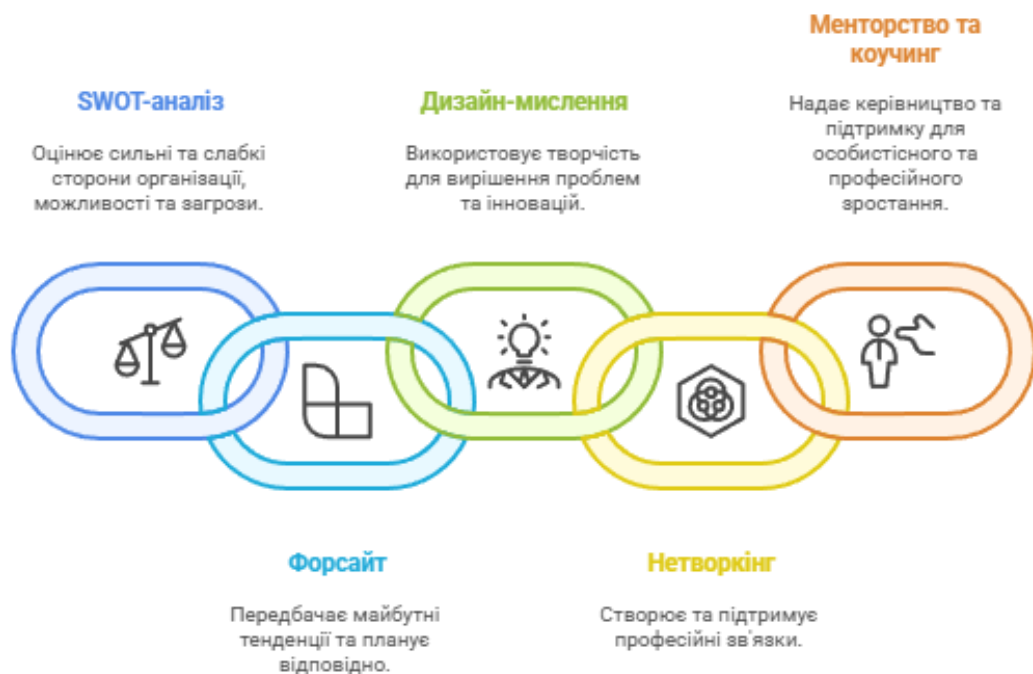


Рис.2.4. Інструменти формування креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти

Сучасні підходи та засоби розвитку креативного мислення керівника спрямовані на формування здатності ефективно генерувати нові ідеї, приймати нестандартні рішення та адаптуватися до постійних змін у освітньому та управлінському середовищі. Серед основних методів виділяють самоосвіту, участь у професійних тренінгах та семінарах, обговорення сучасних кейсів і практик управління, що дозволяють керівнику

отримувати нові знання та відстежувати тенденції розвитку освітніх систем. Ці підходи формують відкритість до інновацій та стимулюють інтелектуальну гнучкість керівника.

Важливим засобом розвитку креативного мислення є рефлексивна практика, яка включає аналіз власних управлінських рішень, оцінювання їх ефективності та пошук альтернативних стратегій. Рефлексія допомагає усвідомлювати сильні та слабкі сторони своєї діяльності, сприяє розвитку критичного мислення та формує здатність передбачати наслідки управлінських рішень. Крім того, командні дискусії та мозкові штурми за участю педагогів стимулюють колективну креативність і підвищують ефективність управлінських процесів.

Сучасні технології також відіграють важливу роль у розвитку креативного мислення керівника. Використання цифрових платформ для аналізу даних, організації навчальних проєктів та дистанційної взаємодії з колективом дозволяє швидко адаптувати управлінські стратегії та впроваджувати інновації. Поєднання традиційних методів із сучасними технологічними інструментами створює умови для безперервного професійного зростання керівника, підвищує його здатність до творчого мислення та забезпечує ефективне управління закладом освіти.

Серед ефективних засобів розвитку креативного мислення керівників можна виділити методи колективного обговорення, як-от мозковий штурм та метод шести капелюхів мислення, а також техніки *scamper* і *ментальні карти*, що дозволяють структурувати інформацію та стимулювати нестандартне мислення. Важливе значення мають тренінги, рольові ігри та моделювання управлінських ситуацій, які розвивають гнучкість мислення, комунікативні навички та здатність до імпровізації. Також значну роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології, онлайн-платформи, вебінари та мережеве управління, що забезпечують постійне оновлення знань і пошук інноваційних рішень.

Загалом, застосування зазначених підходів і засобів дозволяє керівникові сучасного закладу освіти ефективно адаптуватися до змін, підвищувати власну професійну компетентність і стимулювати творчість у педагогічному колективі. Це сприяє формуванню інноваційної культури закладу, створює умови для обміну досвідом, залучення до процесу прийняття рішень усіх учасників освітнього процесу та забезпечує стійкий розвиток організації в умовах сучасних трансформацій освітньої сфери.

Сучасні підходи до розвитку креативного мислення керівника передбачають поєднання професійних, аналітичних та особистісно-психологічних компетентностей, що забезпечують ефективне управління закладом освіти в умовах динамічних змін. Використання інноваційних методів, таких як мозковий штурм, кейс-стаді, дизайн-мислення, стратегічні сесії та проєктна діяльність, дозволяє генерувати нові ідеї, розвивати нестандартне мислення та стимулювати ініціативність педагогічного колективу. Поєднання творчого підходу з системним аналізом результатів діяльності сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і формуванню інноваційної культури закладу.

Застосування сучасних засобів розвитку креативного мислення також створює умови для професійного зростання керівника та підвищення конкурентоспроможності закладу освіти. Системний моніторинг, оцінювання результатів та підтримка партнерської взаємодії з педагогами, учнями та батьками забезпечують стабільність і сталість управлінських процесів. Таким чином, розвиток креативного мислення керівника виступає ключовим чинником успішного управління сучасним навчальним закладом та забезпечує його адаптацію до нових освітніх викликів.

Таким чином, інноваційні підходи до розвитку креативного мислення керівника закладу освіти є необхідною умовою ефективного управління сучасним навчальним закладом. Вони дозволяють керівникові генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення та своєчасно реагувати на виклики, що виникають у динамічному освітньому середовищі. Застосування таких

підходів сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності та створює передумови для впровадження інновацій у навчальний процес.

2.3. Шляхи удосконалення ефективності креативного мислення керівника як основи управління сучасним закладом освіти

Сучасний заклад освіти функціонує в умовах постійних змін, високих вимог до якості навчання та зростаючої конкуренції в освітній сфері. У таких умовах ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається здатністю керівника генерувати нестандартні рішення, швидко адаптуватися до нових викликів і впроваджувати інноваційні підходи у роботу колективу. Креативне мислення виступає ключовою основою цих процесів, оскільки воно дозволяє не лише вирішувати поточні проблеми, а й передбачати майбутні потреби закладу та формувати стратегічне бачення його розвитку.

Удосконалення креативного мислення керівника передбачає розвиток як професійних, так і особистісно-психологічних компетентностей. До них належать аналітичне та стратегічне мислення, комунікативні навички, здатність мотивувати колектив і підтримувати ініціативність педагогів. Використання різноманітних методів стимулювання творчого потенціалу, таких як мозковий штурм, кейс-стаді, дизайн-мислення та проєктна діяльність, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує розвиток інноваційної культури закладу.

Дослідження шляхів удосконалення креативного мислення керівника дозволяє визначити оптимальні стратегії управління сучасним закладом освіти та підвищити його конкурентоспроможність. Вивчення передових підходів до розвитку творчого потенціалу в управлінні, систематизація методів стимулювання інновацій та аналіз практичних результатів сприяють формуванню теоретично обґрунтованих рекомендацій для практичної діяльності керівників, які прагнуть ефективно поєднувати традиційні управлінські підходи з креативними рішеннями.

Мистецтво є потужним інструментом для самовираження. Воно дозволяє учням виражати свої емоції, думки та переживання, які іноді важко передати словами. У мистецькому ліцеї "Зміна" учні мають можливість досліджувати різні види мистецтва, такі як живопис, графіка, скульптура, дизайн, музика, театр та інші. Кожен вид мистецтва надає унікальні можливості для удосконалення ефективності креативного мислення як основи управління сучасним закладом освіти, а саме через види мистецтва:

- живопис та графіка: учні вчаться передавати свої емоції та враження через колір, форму та композицію. Вони експериментують з різними техніками та матеріалами, щоб знайти свій власний стиль.

- скульптура: робота з об'ємом дозволяє учням виражати свої ідеї в тривимірному просторі. Вони вчаться відчувати матеріал та створювати унікальні форми.

- дизайн: учні розвивають свої навички у створенні естетично привабливих та функціональних об'єктів. Вони вчаться враховувати потреби користувачів та створювати інноваційні рішення.

- музика: учні виражають свої емоції через звук. Вони вчаться грати на музичних інструментах, співати та створювати власну музику.

- театр: учні вчаться виражати себе через рух, голос та емоції. Вони грають ролі, імпровізують та створюють власні вистави.

В умовах динамічних змін у суспільстві та освіті, креативне мислення керівника стає ключовим фактором успішного управління сучасним закладом освіти. Особливо це актуально для мистецьких ліцеїв, де творчість є основою навчального процесу. Керівник, який володіє розвиненим креативним мисленням, здатен генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення та ефективно реагувати на виклики, що виникають.

Шляхи удосконалення ефективності креативного мислення керівника закладу освіти:

1. *Систематичне підвищення професійної компетентності.* Регулярне навчання, участь у семінарах, тренінгах та майстер-класах з педагогіки,

менеджменту та інноваційних технологій дозволяє керівнику розширювати знання та застосовувати сучасні методи управління, що стимулює креативність у прийнятті рішень.

2. Використання методів творчої діяльності. Застосування інструментів мозкового штурму, кейс-стаді, дизайн-мислення, стратегічних сесій та проєктної діяльності сприяє генерації нових ідей, розвитку нестандартного мислення та пошуку оптимальних рішень для реалізації управлінських задач.

3. Розвиток особистісно-психологічних компетентностей. Емоційна стійкість, гнучкість мислення, саморефлексія та вміння ефективно взаємодіяти з педагогічним колективом, учнями і батьками створюють умови для формування інноваційного та партнерського середовища в закладі освіти.

4. Формування партнерської культури та командної взаємодії. Активне залучення педагогів до процесу прийняття рішень, підтримка ініціативності, обговорення нових ідей у колективі стимулюють розвиток командної креативності та підвищують ефективність управлінської діяльності керівника.

5. Системний моніторинг та оцінювання результатів. Регулярний аналіз ефективності впроваджених нововведень, оцінка результатів проєктів та управлінських рішень дозволяє коригувати стратегії, забезпечує обґрунтованість дій і сприяє постійному удосконаленню креативного підходу у керівництві.

Пропонуємо креативне мислення розглянути як здатність генерувати нові, оригінальні та корисні ідеї, що включає в себе такі компоненти, як:

- гнучкість мислення: здатність швидко переключатися між різними ідеями та підходами;
- оригінальність: здатність генерувати унікальні та нестандартні рішення;
- продуктивність: здатність генерувати велику кількість ідей;

– розробленість: здатність детально розробляти та втілювати ідеї (рис. 2.5.).

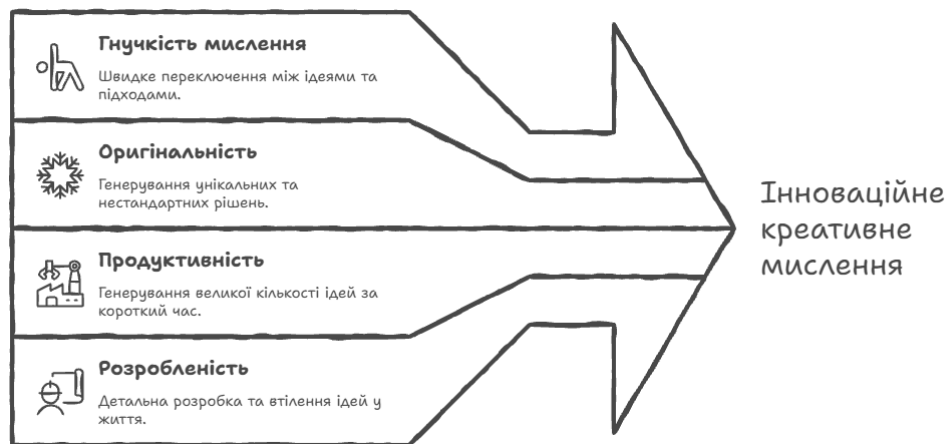


Рис. 2.5. Інноваційне креативне мислення керівника мистецького ліцею «Зміна»

Для керівника сучасного закладу освіти креативне мислення є необхідним, і тому рекомендуємо застосовувати для:

- розробки стратегії розвитку закладу: визначення перспективних напрямків розвитку, враховуючи сучасні тенденції та потреби учнів;
- впровадження інноваційних освітніх технологій: адаптація та інтеграція нових методів управління, що сприяють розвитку творчого потенціалу учнів;
- створення сприятливого творчого середовища: формування атмосфери, в якій учні та педагоги відчують себе вільно виражати свої ідеї та експериментувати;
- управління змінами: ефективне реагування на виклики та зміни, що виникають у зовнішньому середовищі;
- мотивації та натхнення колективу: створення команди однодумців, які прагнуть до творчого розвитку та інновацій (рис. 2.6.).

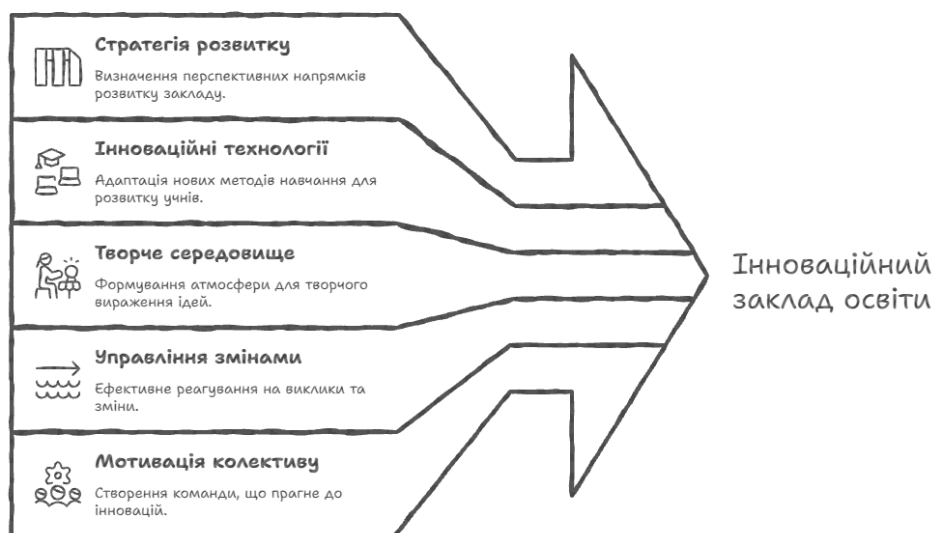


Рис. 2.6. Необхідність застосування креативного мислення в діяльності керівника сучасного закладу освіти

1. резуль

Для підвищення ефективності креативного мислення керівника мистецького ліцею «Зміна» важливо впроваджувати систематичну самоосвіту та цілеспрямований професійний розвиток. У сучасних умовах динамічних змін керівник має постійно оновлювати знання з менеджменту, педагогіки, мистецької освіти та інноваційних технологій. Самоосвіта сприяє розширенню світогляду, формуванню стратегічного бачення та здатності генерувати нестандартні управлінські рішення, що відповідають специфіці творчого освітнього середовища.

Професійний розвиток може здійснюватися через участь у тренінгах, семінарах, професійних спільнотах, міжнародних проєктах та програмах підвищення кваліфікації. Важливою складовою є також рефлексія власного управлінського досвіду, аналіз досягнень і труднощів, обмін ідеями з колегами. Такий комплексний підхід забезпечує не лише зростання управлінської компетентності, а й формування культури безперервного навчання, що є підґрунтям для розвитку креативного потенціалу керівника та успішного функціонування мистецького ліцею «Зміна». Це передбачає участь у тренінгах і семінарах з управління та інноваційних технологій у освіті,

вивчення сучасних досліджень у сфері педагогіки та мистецтва, а також активне освоєння цифрових платформ для пошуку нових ідей та організації освітнього процесу. Постійне оновлення знань дозволяє керівнику розвивати власний творчий потенціал і знаходити нестандартні рішення для управлінських завдань.

Важливо стимулювати колективну креативність через створення відкритого й безпечного середовища для обговорення ідей, у якому кожен член педагогічного колективу відчуває цінність своєї думки. Атмосфера довіри, взаємоповаги та підтримки сприяє вільному висловленню пропозицій, навіть якщо вони є нестандартними або потребують доопрацювання. Саме в такому середовищі народжуються інноваційні рішення, що здатні якісно оновити освітній процес і підвищити його результативність.

Організація колективних проєктів є дієвим механізмом розвитку спільної творчості. Робота в командах активізує обмін досвідом, поєднання різних професійних підходів і формування спільного бачення розвитку закладу освіти. У процесі спільного планування та реалізації ініціатив педагоги навчаються ефективної комунікації, взаємної підтримки та відповідальності за спільний результат, що позитивно впливає на загальну корпоративну культуру.

Особливе значення мають мистецькі ініціативи, які об'єднують учасників освітнього процесу навколо творчих ідей та культурних цінностей. Проведення фестивалів, творчих майстерень, виставок, перформансів чи міждисциплінарних проєктів сприяє розвитку креативного потенціалу не лише педагогів, а й здобувачів освіти. Таким чином, системна підтримка колективної творчості Регулярне проведення відкритих дискусій та робота в команді сприяє розвитку креативного мислення не лише керівника, а й усього колективу.

Крім того, корисним є застосування інструментів стратегічного планування та рефлексії, таких як SWOT-аналіз, дизайн-мислення та

форсайт-сесії, що дозволяють керівникові оцінювати сильні та слабкі сторони ліцею, передбачати можливі ризики і розробляти ефективні інноваційні стратегії. Менторство, коучинг та обмін досвідом з іншими освітніми установами дають змогу опанувати нові підходи, розширити управлінські компетенції та забезпечити ефективне впровадження інновацій у діяльність мистецького ліцею «Зміна».

Удосконалення ефективності креативного мислення керівника є ключовим чинником підвищення якості управління сучасним закладом освіти. Запровадження систематичного підвищення професійної компетентності, участі в семінарах, тренінгах та освітніх програмах дозволяє керівнику розширювати свої знання, адаптувати сучасні методи управління та ефективно генерувати нові ідеї. Це забезпечує основу для стратегічного планування, прийняття обґрунтованих рішень та впровадження інноваційних підходів у роботу закладу. Удосконалення ефективності креативного мислення керівника є ключовим чинником підвищення якості управління сучасним закладом освіти, оскільки поєднує професійні, аналітичні та особистісно-психологічні компетентності, дозволяючи генерувати інноваційні рішення, ефективно організовувати роботу педагогічного колективу та адаптуватися до постійних змін освітнього середовища. Використання сучасних методів стимулювання творчого потенціалу, системний моніторинг результатів та підтримка партнерської взаємодії забезпечують формування інноваційної культури закладу, підвищення ефективності управлінських рішень і стійкий розвиток навчального закладу в умовах сучасних освітніх трансформацій.

Використання різноманітних методів творчої діяльності, таких як мозковий штурм, кейс-стаді, дизайн-мислення, стратегічні сесії та проєктна діяльність, сприяє розвитку нестандартного мислення та стимулює колектив до активної участі у процесі управління. Підтримка партнерської культури, командної взаємодії та ініціативності педагогів створює сприятливе середовище для творчого самовираження, оскільки кожен член колективу

відчуває свою значущість та вплив на освітній процес. У такому середовищі педагоги мають змогу вільно пропонувати нові ідеї, експериментувати з методиками навчання та реалізовувати інноваційні проєкти, що стимулює їхній професійний розвиток і сприяє формуванню креативного підходу до вирішення педагогічних завдань.

Крім того, партнерська та командна взаємодія покращує комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу, забезпечує координацію дій та ефективне обговорення проблем. Такий підхід підвищує ефективність реалізації освітніх і управлінських завдань, оскільки рішення приймаються колективно, на основі обговорення ідей та досвіду різних фахівців. У результаті створюється динамічне та відкрито-співпрацююче середовище, яке сприяє розвитку закладу освіти та досягненню його стратегічних цілей.

Таким чином, удосконалення ефективності креативного мислення керівника є ключовим фактором успішного управління сучасним закладом освіти, зокрема мистецьким ліцеєм "Зміна". Застосування методів стимулювання творчого мислення, впровадження інноваційних освітніх технологій та створення сприятливого творчого середовища сприяють розвитку творчого потенціалу учнів і педагогів, підвищенню якості освіти та конкурентоспроможності закладу. Керівник, який володіє розвиненим креативним мисленням, здатен ефективно реагувати на виклики та зміни, що виникають у сучасному освітньому просторі, та забезпечити сталий розвиток закладу освіти.

Керівник, який володіє розвиненим креативним мисленням, здатен ефективно реагувати на виклики та зміни сучасного освітнього простору, оскільки він бачить нестандартні рішення і може швидко адаптувати стратегії управління до нових умов. Такий керівник передбачає можливі проблеми, використовує інноваційні підходи та активно впроваджує нові методики навчання, що підвищує якість освітнього процесу та ефективність роботи колективу.

Розвинене креативне мислення керівника також сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в закладі освіти. Він підтримує ініціативність педагогів, стимулює обмін досвідом та сприяє творчому самовираженню учнів. Завдяки такому підходу забезпечується командна взаємодія, відкритий діалог із батьками та залучення всіх учасників освітнього процесу до розвитку та вдосконалення навчального середовища.

Крім того, керівник із креативним мисленням здатен забезпечити сталий розвиток закладу освіти, впроваджуючи інноваційні моделі управління та оцінювання результатів. Постійний аналіз ефективності змін, рефлексія власних рішень і підтримка партнерської культури дозволяють організації залишатися конкурентоспроможною, гнучкою та відкритою до саморозвитку. У результаті заклад освіти не лише відповідає сучасним вимогам, а й формує умови для всебічного розвитку учнів і професійного зростання педагогів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного нами дослідження проблеми удосконалення ефективності креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти можна зробити наступні висновки:

Обґрунтовано роль та значення креативного мислення керівника в управлінні сучасним закладом освіти. Керівник, який володіє креативним мисленням, здатний генерувати інноваційні рішення, ефективно організовувати діяльність педагогічного колективу та адаптувати управлінські стратегії до динамічних змін освітнього середовища. Креативне мислення сприяє розвитку партнерської культури, стимулюванню ініціативності та професійного зростання педагогів, забезпечує впровадження новаторських підходів у навчальний процес та підвищує ефективність управлінських рішень, що є основою стабільного розвитку закладу освіти.

Визначено ключові управлінські компетентності, необхідні для реалізації креативного мислення керівника закладу освіти, серед яких стратегічне та аналітичне мислення, комунікативні навички, здатність мотивувати колектив і підтримувати ініціативність педагогів. Виявлено, що розвиток цих компетентностей дозволяє керівнику ефективно планувати та впроваджувати інноваційні підходи, генерувати нестандартні рішення та адаптувати управлінські стратегії до сучасних вимог освітнього середовища.

Особлива увага приділяється взаємодії керівника з педагогічним колективом, учнями та батьками, що сприяє формуванню партнерської культури і стимулює розвиток творчого потенціалу всіх учасників освітнього процесу. Комплексний розвиток управлінських компетентностей забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, створює умови для впровадження інновацій та інтенсифікує розвиток інноваційної культури закладу освіти, що є основою його сталого розвитку.

Проаналізовано актуальний стан управління сучасним закладом освіти на прикладі мистецького ліцею «Зміна» Дніпровського району м. Києва, що свідчить про високу динаміку змін у освітньому середовищі та необхідність

впровадження інноваційних підходів у роботу закладу. Визначено, що ефективне управління потребує поєднання стратегічного, аналітичного та креативного мислення керівника, здатності генерувати нестандартні рішення, прогнозувати розвиток закладу та мотивувати педагогічний колектив до активної участі в управлінських процесах.

Шляхи вдосконалення управлінської діяльності включають використання сучасних методів розвитку креативності, таких як мозковий штурм, кейс-стаді, дизайн-мислення, стратегічні сесії та проєктна діяльність. Формування партнерської культури, активна взаємодія з учнями та батьками, а також системний моніторинг результатів діяльності забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень та створення інноваційного середовища, що сприяє сталому розвитку ліцею та реалізації його освітньої та мистецької місії.

Запропоновано шляхи удосконалення ефективності креативного мислення керівника як основи управління сучасним закладом освіти, що передбачають систематичне підвищення професійної компетентності, участь у тренінгах, семінарах та майстер-класах з педагогіки та управління. Використання методів творчої діяльності, таких як мозковий штурм, кейс-стаді, дизайн-мислення, стратегічні сесії та проєктна діяльність, сприяє розвитку нестандартного мислення, генерації інноваційних ідей і ефективному прийняттю управлінських рішень у динамічному освітньому середовищі.

Особлива увага приділяється розвитку особистісно-психологічних компетентностей керівника, таких як емоційна стійкість, гнучкість мислення, саморефлексія та вміння мотивувати педагогічний колектив. Формування партнерської культури, активна взаємодія з учнями та батьками, а також систематичний моніторинг результатів діяльності закладу забезпечують практичну реалізацію креативних підходів та створюють умови для стійкого розвитку навчальної організації та підвищення ефективності управлінської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов, І. Є. Психологія творчості та сучасного мислення. Київ: Академвидав, 2014. 240 с.
2. Андрюшків Б.М. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2010. 296 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Бех, І. Д. *Виховання особистості: Сходження до духовності*. К.: Либідь. 2003. 302 с.
5. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: *Підручник (модульний варіант)*. К.: ЦУЛ, 2005. 246 с.
6. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення 15.01.2025)
7. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. К.: Знання, 2010. 140с.
8. Богданова, М. Ю. (2015). Менеджмент освіти: креативність і лідерство. Київ: Педагогічна думка, 2018. 275 с.
9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: Навч.посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп.// К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
10. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. №6.
11. Виноградов О. В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 339-347
12. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: *навч.посіб. для студ. екон. спец. вузів*. К.: Кондор, 2004. 598 с.
13. Виханский А.С. Менеджмент. 3-е изд. К.: 2001. 149 с.
14. Гірняк О.М. Менеджмент: *підручник*. 5-те вид., перероб. і доп. Львів: Магнолія плюс, 2005. 382 с.
15. Гоголева І. Інноваційні методи управління в освітніх установах:

- Креативність керівника як основа змін. Київ: *Педагогічна преса*, 2015. 290 с.
16. Горбач Н. С. Інноваційні підходи в управлінні школою: роль креативного мислення. Харків: *Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди*, 2019. 220 с.
 17. Гребеник Т.В. Управління персоналом: *конспект лекцій*. Суми : Сумський державний університет, 2014. 180 с.
 18. Грецов Г. Креативність як основа ефективного управління в умовах інноваційних змін. Київ: *Наукова думка*, 2020. 320 с.
 19. Гріфін Р. Основи менеджменту: *підручник*. Львів: БаК, 2012. 624с.
 20. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: *навчальний посібник*. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
 21. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення 15.01.2026)
 22. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент. Цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: *навчальний посібник*. К.: ІЗМН, 2006. 140 с.
 23. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: *навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
 24. Доронін М.С. Механізм мотивації управлінського персоналу. *наукове видання*. Харків: АдвАтм, 2010. 240 с.
 25. Жуковська В.М. Управління персоналом. *Практикум: навч. посіб.* К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
 26. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: *навчальний посібник* К.: Каравела, 2004. 322 с.
 27. Занюк С.С. Психологія мотивації: *навч. посібник* К.: Либідь, 2018. 304 с.
 28. Захарова І. О. Креативність управлінця: Теорія і практика. Одеса: *Одеський національний університет*, 2018. 265 с.
 29. Зязюн І. Роль підсвідомості у розвитку особистості. Професійна освіта: педагогіка і психологія. Київ-Ченстохово, 2000. С. 47-52.

30. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга Богдан, 2018. 512 с.
31. Карамушка Л.М. Психологія управління К.: Міленіум, 2003. 344 с.
32. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: *Навчальний посібник*. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
33. Клименко В.І. Механізм творчості: Чим його розвивати // Шкільний світ. 2001. № 25 28 (липень) 95с.
34. Колот А.М. Мотивація персоналу. *Підручник*. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2016. 340 с.
35. Корольчук М.С. Психодіагностика: *навчальний посібник* К.: Ельга, Ніка Центр, 2004. 400 с.
36. Костенко С. Інноваційний менеджмент в освіті: розвиток креативних здібностей керівника. Львів: *ЛНУ імені Івана Франка*, 2017. 245 с.
37. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників К.: Знання КОО, 2002. 556с.
38. Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: Навчальний посібник. Житомир: ЖІТІ. 2010. 250 с.
39. Крушельницька О.В. Управління персоналом: *навч. посібник*. Видання друге, перероблене і доповнене К.: *Кондор*, 2005. 308 с.
40. Кузьмін О.Е. Теоретичні та практичні засади менеджменту: *навч. посіб.* Львів: Магнолія плюс, 2012. 302 с.
41. Кунц А.Х. Вплив зовнішніх систем стимулювання на внутрішню мотивацію. Проблеми теорії і практики управління. 2015. № 1. С. 91-97.
42. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.
43. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: *навчальний посібник*. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
44. Маркова Т. І. Психологія управлінської діяльності: креативність та інновації. Київ: *Наукова думка*, 2020. 295 с.

45. Маслов В.І. Система знань і умінь директора школи. *Радянська школа*. 1977. № 5. С. 93 - 100.
46. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ: *Основи*, 2005. 350 с.
47. Мистецький ліцей “Зміна” Дніпровського району м. Києва URL: <https://zmina.com.ua/> (дата звернення 28.01.2026)
48. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
49. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка. К.: ВАТ “КДНК”, 2001. 608с.
50. Мотивація: система, моделі та методи URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14622/> (дата звернення 28.01.2026)
51. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: *навч. посіб.* 3 вид., випр. і доп. К.: Знання, КОО, 2008. 435 с.
52. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: *навч. посібник*. К.: ЕксОб, 2016. 278 с.
53. Нестеренко Л.О. Роль персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=29724> (дата звернення 11.02.2026)
54. Никитюк О. М. Інноваційний менеджмент в освіті: Теорія і практика. Київ: *Видавничий центр «Академія»*, 2021. 312 с.
55. Нікітенко А.М. Управління інноваційним розвитком освітнього закладу на засадах креативного підходу. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Суми: НВВ КЗ СОШПО, 2025. С. 86-88.
56. Нікітенко А.М. Креативний підхід як основа управління розвитком інноваційного закладу освіти. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Суми: НВВ КЗ СОШПО, 2026. С. 58-60.
57. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: *Посібник* К.: Академвидав, 2003. 567 с.
58. Перетятко А. Активізація мотиваційного взаємозв'язку:

очікування - винагорода - результати праці. Україна: аспекти праці. 2006. №8. С. 48-50.

59. Петренко В.І. Розвиток креативного потенціалу керівника освітнього закладу. Чернівці: *Чернівецький національний університет*, 2019. 230 с.

60. Петюх В. М. Управління персоналом: *навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*. К.: КНЕУ, 2000.

61. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. №. 22. С. 92–97.

62. Робінсон К. Школа майбутнього: Революція у навчанні. Київ: *Видавництво «Ніка-Центр»*, 2010. 280 с.

63. Роджерс К. Творчість і самовираження в управлінській діяльності. Харків: *Освітня преса*, 2012. 210 с.

64. Савельєва В.С. Психологія управління: підручник. К.: Професіонал, 2005. 317 с.

65. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. К.: КНЕУ, 2012. С.212.

66. Семенова Л. Ю., Татаринова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2017. Т. 65. №. 1. С. 239–241.

67. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія, і практика регулювання. Кіровоград: Пік, 2003. С.298.

68. Сенге П. П'ята дисципліна: Мистецтво та практика організаційного управління. Київ: *Видавництво «Освіта»*, 2011. 432 с.

69. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент: *курс лекцій*. К.: МАУП, 2001. 165 с.

70. Стадник В.В. Менеджмент. К.: *Академвидав*, 2003. 464 с.

71. Томпсон Дж. Лідерство та креативність: Як розвивати інноваційне мислення у команді. Харків: *Видавництво «Бізнес-книга»*, 2025. 265 с.

72. Шарова Т. В. Креативне мислення як ресурс розвитку сучасного керівника. Чернівці: *Рута*, 2016. 198 с.

Додаток 1



Анкета

«Рівень розвитку креативного мислення керівника та педагогічних працівників мистецького ліцею «ЗМІНА» м. Києва

Мета дослідження:

Визначити рівень розвитку креативного мислення керівників закладів освіти та особливості його застосування в управлінській діяльності.

Інструкція: Оцініть кожне твердження за 5-бальною шкалою:

- 1 – повністю не згоден(на) 2 – скоріше не згоден(на)
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден(на)
- 5 – повністю згоден(на)

Блок 1. Аналітичні вміння

- 1.Я систематично аналізую управлінські проблеми перед ухваленням рішень.
- 2.Умію відокремлювати факти від суб'єктивних суджень.
- 3.Порівнюю кілька альтернатив перед прийняттям важливих управлінських рішень.
- 4.Використовую дані моніторингу та аналітичні матеріали в управлінській діяльності.

Блок 2. Оцінювання інформації

- 1.Критично ставлюся до інформації з відкритих джерел.
- 2.Перевіряю достовірність інформації перед її використанням.
- 3.Аналізую причини та наслідки управлінських рішень.
- 4.Уникаю стереотипного мислення в управлінській діяльності.

Блок 3. Рефлексія та самокорекція

- 1.Аналізую власні помилки для підвищення ефективності управління.

- 2.Готовий(а) змінювати управлінські підходи за наявності аргументів.
- 3.Оцінюю власні управлінські рішення з позиції їх ефективності.
- 4.Приймаю конструктивну критику від колег.

Блок 4. Аргументація та комунікація

- 1.Умію логічно аргументувати управлінські рішення.
- 2.Заохочую колектив до обговорення альтернативних точок зору.
- 3.Підтримую культуру відкритого діалогу в закладі освіти.
- 4.Сприяю розвитку креативного мислення педагогічного колективу.

Обробка результатів

Максимальна кількість балів: 20

Рівні розвитку креативного мислення:

13–16 балів – високий рівень

9-12 балів – достатній рівень

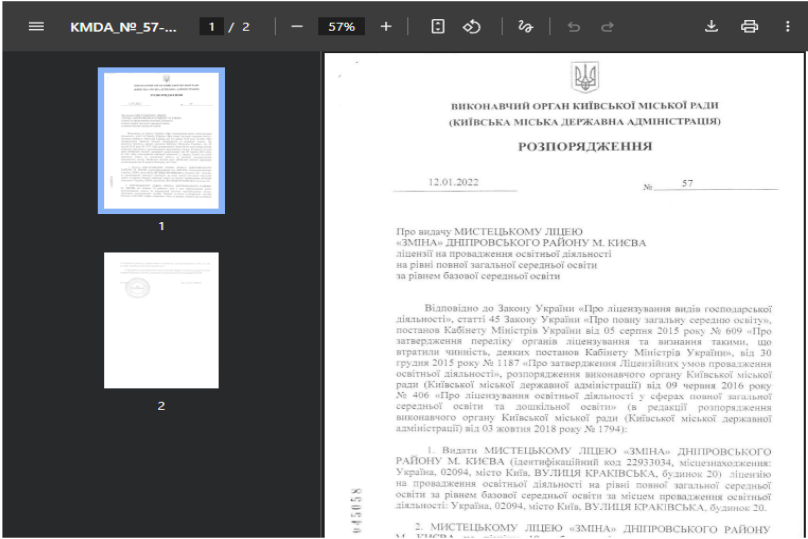
5-8 балів – середній рівень

до 4 балів – низький рівень

Додаток 3

Статут
Ліцензії
Рішення КМР про зміну типу і найменування закладу
Освітні програми ліцею 1-4 класи
Освітня програма ліцею для 5-9 класів
Структура та органи управління
Мова освітнього процесу
Розмір плати за навчання
Умови доступності
Перелік додаткових освітніх та інших послуг
Кадровий склад
Територія обслуговування
Бюджетне фінансування
Безпечний освітній простір
Закупівлі

Ліцензії на провадження освітньої діяльності



Статут
Ліцензії
Рішення КМР про зміну типу і найменування закладу
Освітні програми ліцею 1-4 класи
Освітня програма ліцею для 5-9 класів
Структура та органи управління
Мова освітнього процесу
Розмір плати за навчання
Умови доступності
Перелік додаткових освітніх та інших послуг
Кадровий склад
Територія обслуговування
Бюджетне фінансування
Безпечний освітній простір
Закупівлі

Статут
Мистецького ліцею “Зміна”
Дніпровського району м. Києва

