

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

Кваліфікаційна робота

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРЕАТИВНОСТІ

СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

ЯК ПЕДАГОГІЧНА ТА УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА

**Managing the development of creativity of a modern education manager as a
pedagogical and managerial problem**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки
Освітньо-професійної програми «Освітній
менеджмент у педагогічних системах»
Смирнова Ганна Анатоліївна
Науковий керівник: доктор педагогічних
наук, проф. Костенко Р.В.
Рецензент: кандидат педагогічних наук,
доцент Нагорна Н.В.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
педагогіки та освітнього менеджменту
№ _____ від _____
В.о. завідувача кафедри
_____ Неля Кузнецова

Захищено на засіданні ЕК
протокол № ____ від _____
Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)
Голова ЕК
_____ Ірина Анненкова

АНОТАЦІЯ

Тема роботи «Управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти як педагогічна та управлінська проблема». Метою роботи є теоретичне та емпіричне дослідження процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти. В роботі проаналізовано психолого-педагогічну літературу з проблеми управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти, визначені критерії, показники та рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти, розкрито зміст показників кожного критерію. Виділено і охарактеризовано рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти. Враховуючи мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження за темою кваліфікаційної роботи, створені рекомендації щодо поліпшення управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.

Ключові слова: управління розвитком креативності, креативність менеджера освіти, управлінська креативність.

ANNOTATION

The topic of the work is «Managing the development of creativity of a modern education manager as a pedagogical and managerial problem.» The aim of the work is a theoretical-empirical study of the process of managing the development of creativity of a modern education manager. In the work, the psychological and pedagogical literature on the problem of managing the development of creativity of a modern education manager is analyzed, the criteria, indicators and levels of creativity development of a modern education manager are determined, the content of the indicators of each criterion is revealed. The levels of creativity development of a modern education manager are highlighted and characterized. Taking into account the purpose, task, object, subject of research on the topic of the qualification work, recommendations were created to improve the management of the development of creativity of the modern education manager.

Key words: managing the development of creativity, creativity of the education manager, managerial creativity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРЕАТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ.....	8
1.1. Сутність, характеристика та структура феномену «креативність сучасного менеджера освіти»	8
1.2. Проблема розвитку креативності сучасного менеджера освіти в теорії управлінської та педагогічної науки	16
Висновки до першого розділу.....	23
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ.....	24
2.1. Критерії, показники та рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти.....	24
2.2. Інструментарій емпіричного дослідження, обґрунтування вибору методик.....	31
2.3. Результати емпіричного дослідження стану розвитку креативності сучасного менеджера освіти.....	35
Висновки до другого розділу.....	45
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРЕАТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ.....	47
3.1. Розробка методичного супроводу процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти.....	47
3.2. Рекомендації щодо поліпшення процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.....	58
Висновки до третього розділу.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Соціально-економічний розвиток в світі та в нашій країні, в умовах сьогодення, змінює вимоги до особистості, в тому числі і до менеджерів освіти (керівників закладів освіти). Менеджер освіти має володіти необхідними професійними компетентностями, володіти високим рівнем професійних якостей, мати прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття, здатності пошуку нових форм і методів роботи, інноваційних підходів до управління закладами освіти й абсолютну сформованість ключових компетентностей. Сучасні вимоги до освітньої галузі потребують використання ефективних підходів до управління закладами освіти, заклад освіти має сприяти розвитку творчого потенціалу педагогічних працівників.

Виникає потреба в застосуванні креативних форм та методів роботи для формування творчої особистості майбутнього фахівця, створення умов розвитку його творчого потенціалу, здатності до креативних дій.

Проблема управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти є дуже актуальною на сучасному етапі розвитку управлінської науки, перебуває на початковому етапі свого дослідження, що спричиняє потребу її подальшого вивчення. Водночас, проблема розвитку креативності сучасного менеджера освіти є перспективним напрямком подальших педагогічних досліджень. Потребують уточнення такі поняття, як «управлінська креативність», «креативність менеджера освіти», проведення їх компонентно-структурного аналізу, що є перспективою подальших наукових розвідок. Для забезпечення постійного розвитку креативності сучасного менеджера освіти потрібно спрямувати його творчі здібності на реалізацію функцій управління, що дозволить удосконалити його управлінську компетентність, закріпити потрібні навички та освоїти інновації. Саме сучасний менеджер освіти має ефективно управляти освітнім процесом та

функціонуванням педагогічної системи в цілому, забезпечувати комплексний процес набуття здобувачами освіти відповідних компетентностей, що відбувається за умови можливості прояву креативності його особистості.

Мета дослідження – дослідити процес управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти та розробити рекомендації щодо поліпшення процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.

Завдання дослідження:

- 1) провести теоретичний аналіз сутності, характеристики та структури феномену «креативність сучасного менеджера освіти»;
- 2) дослідити теоретичні засади процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти;
- 3) провести емпіричне дослідження стану розвитку креативності сучасного менеджера освіти;
- 4) розробити методичний супровід процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти;
- 5) надати рекомендації щодо поліпшення процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.

Об’єкт дослідження - креативність сучасного менеджера освіти.

Предмет дослідження - управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.

Методи дослідження. Для проведення теоретико-емпіричного дослідження були застосовані такі методи: *теоретичні* – зіставлення наукових даних, аналіз, синтез, узагальнення; *емпіричні* – тестування, опитування, *математичні* – первинна обробка емпіричних даних.

Для проведення дослідження стану розвитку креативності сучасного менеджера освіти було обрано тест структури інтелекту Р. Амтхауера, анкетування за допомогою гугл-форм у вигляді відкритих питань, опитувальник Д. Джонсона (D. Johnson), анкету «Самооцінка здатності до

самоосвіти і саморозвитку особистості» О. Сергеєнкової, методика емоційного інтелекту Н. Холла, методика оцінки самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера.

База дослідження: заклади дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти Кілійської міської ради, комунальна установа «Кілійський інклюзивно-ресурсний центр» Кілійської міської ради Одеської області, відокремлений структурний підрозділ «Кілійський транспортний фаховий коледж державного університету інфраструктури та технологій», державний навчальний заклад «Кілійський професійний ліцей». Участь у емпіричному дослідженні взяли 54 особи.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні креативності, творчих здібностей, творчості сучасного менеджера освіти. Під час здійснення теоретичного аналізу досліджено погляди вітчизняних та зарубіжних учених на процес управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.

Практичне значення. Розроблений в роботі методичний супровід процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти може використовуватися для розвитку креативності сучасних менеджерів освіти.

Апробація результатів дослідження: Результати дослідження було обговорено на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми та перспективи розвитку» та опубліковано у матеріалах зазначеної конференції.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань, з них 5 іноземними мовами), додатків (5 на 22 сторінках). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 101 сторінку друкованого тексту, основний зміст викладено на 78 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРЕАТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

1.1. Сутність, характеристика та структура феномену «креативність сучасного менеджера освіти»

В XXI столітті питання щодо управління розвитком креативності залишається надзвичайно актуальним. Його досліджувало багато вчених. В умовах соціально-економічного розвитку та суспільного життя, надзвичайно важливим є здатність швидко адаптуватись до умов сьогодення. Нові вимоги постають вже і перед сучасними менеджерами освіти. Для підвищення розвитку креативності у закладі освіти робота в управлінській діяльності закладом освіти має бути спрямована на впровадження та координацію інновацій у всіх функціях менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Застосування креативного менеджменту в управлінській діяльності, створення умов для формування освіченого, творчого працівника, реалізації та самореалізації його природних здібностей, спрямування освітнього процесу на формування креативної особистості працівника, створення умов для розкриття її талантів та нахилів, духовних, емоційних, розумових здібностей, є одним з найважливіших завдань менеджера освіти, та сприятиме підвищенню рівня креативності у закладі освіти. Сьогодні потрібні керівники, які здатні нестандартно мислити, приймати рішення, втілювати інновації, бути лідерами у колективі. Подібні вимоги є тотожними з такою якістю керівника як креативність.

Починаючи з другої половини XX століття визначення поняття «креативність» розглядалося різними вченими. Зокрема, креативність визначають як процес, під час якого народжуються нові ідеї. «Креативність, як стверджував Джон Као, - це цілісний процес генерації ідей, їх розвитку та

перетворення на цінності. Цей процес поєднує в собі те, що люди називають новаторством» [25].

Проблема креативності характеризується розвитком інтелектуальних здібностей особистості та відображає взаємозв'язки розвитку особистісних рис та здатності людини до творчості.

Необхідною та обов'язковою умовою успішного розвитку підприємств, у тому числі закладом чи установою освіти, є наявність ефективної, гнучкої, системи управління, яка відповідає сучасним умовам господарювання та постійно до них адаптується. Крім того, здатність керівника генерувати інновації, успішно конкурувати та розвиватися залежить від якості існуючої системи управління, її стратегічної спрямованості та спрямованості. Адже в сучасних надзвичайно динамічних умовах успішними можуть бути лише ті підприємства, швидкість змін у яких перевищує швидкість змін на ринку. Тому вдосконалення системи менеджменту та її адаптація до мінливих умов конкуренції має здійснюватися постійно, швидко та на якісно новому рівні [5].

О. Антонова визначала основні ознаки креативності: 1) здатність до виявлення та формулювання проблем; 2) здатність до генерування великої кількості ідей; 3) здатність до продукування найрізноманітніших думок; 4) здатність відповідати на подразники нестандартним способом; 5) здатність вдосконалювати об'єкт сприймання, додаючи певні деталі; 6) здатність розв'язувати проблеми шляхом реалізації відповідних аналітико-синтетичних операцій [1, с. 22].

Креативність в певному сенсі є інновацією, термін який виявляє готовність та здатність особистості застосовувати щось нове, духовне та матеріальне, що є важливим рушієм творення неповторності. Розвиток закладу освіти напряму залежить від спроможності закладу освіти, його керівника, та працівників до створення умов для розвитку творчого потенціалу, оригінальності, гнучкості та адаптації до сучасних вимог соціуму та удосконалення середовища у закладі освіти.

Термін «креативність» у педагогіці та психології активно почав досліджуватися у 60-ті роки ХХ століття. Зараз цей термін використовується в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів (М. Козленко, А. Маслоу, Е. Торенс, М. Лещенко, В. Франкл, Е. Фромм та ін.) [20, с. 215].

Е. Торенс визначав креативність як здатність до гострого сприйняття недоліків, незнання, їх дисгармонійності, невідповідності. У структурі творчої дії вчений виділяв: сприйняття проблеми, пошук розв'язку, висування та формулювання гіпотез, перевірка гіпотез, їх модифікація, знаходження результатів. Дослідник займався питанням співвідношення рівня інтелекту та креативності. Автор зауважив, що ослаблення розвитку творчості можна посилити завдяки спеціальному навчанню [45]. К. Роджерс був однодумцем та характеризував креативність як вміння вишукувати нові прийоми вирішення проблем та способів вираження задумів та ідей.

Здійснений аналіз робіт Ф. Власенко [7], М. Кириченко [15], В. Брич [17], М. Лещенко [19], В. Оскорського [24], Р. Павлюка [26], І. Репко [30], І. Свидрука [32], Г. Швець [39] дають підстави стверджувати, що питання та проблеми креативності вивчені недостатньо та потребують більш глибокого аналізу теоретичних аспектів, застосування досвіду зарубіжних країн в українську практику застосування креативного менеджменту та має важливе значення для реалізації перетворень в соціально-економічну сферу.

Враховуючи, що у психолого-педагогічній літературі вже існує незчисленна кількість визначень креативності та спроби визначення рівня креативності є суперечливими, вважаємо, що дане питання потребує уточнень та подальших досліджень.

Нові методи та прийоми до управління сучасним закладом освіти, на думку В. Химинця, виявляються в умінні управлінця «створювати інноваційне середовище, побудоване на принципах гуманістичної педагогіки, яке сприяє розвитку творчого потенціалу педагога, стимулює інноваційну діяльність у навчальному закладі; у розвитку нових типів організаційних структур в управлінні школою; у забезпеченні умов для постійного

підвищення професійної компетентності педагогічного персоналу; в ефективній взаємодії школи як відкритої системи з науковими закладами та громадськими організаціями» [38, с. 123].

«Креативність, як детермінанта творчості, проявляється в інноваційних перетвореннях людини в усіх (або окремих) сферах життя на рівнях: особистість (потенціал) – процес – результат. Креативну поведінку індивіда можна розглядати як «творче руйнування». Значення поняття «креативність» ширше поняття «творчий потенціал», оскільки феномен креативності має потенційну й актуальну форми. Творча особистість – це особистість, яка реалізує свою креативність в інноваційних досягненнях. Творчі здібності – структурні компоненти креативності» [35, с. 68].

За визначенням Е. Фромма «креативність - це здатність дивуватися, вирішувати завдання в нестандартних ситуаціях». Він зазначає, що «креативність – це своєрідна спрямованість особистості на нове, вміння глибоко усвідомлювати власний досвід». «В центрі» феномену креативності вчений виокремлює його потенційні й актуальні якості. Це пов'язано з процесами опанування особистістю, що володіє потенційною креативністю того чи іншого, нового для нього виду діяльності, який має соціальне значення [41].

Лише креативний керівник здатен створити умови для розвитку креативності у закладі освіти. Сьогодні така особистісна якість як креативність – обов'язкова вимога фахівця у будь-якій сфері та галузі. Для успішного управління закладом освіти, прийнятті рішень таких речей як натхнення, емоції, почуття – катастрофічно замало, необхідне чітке розуміння цілі та мети, для кого та навіщо необхідне те чи інше рішення. Сучасні реалії суспільства вимагають, що визначення креативність має містити в своєму значенні елементи гуманізму. Бути креативним менеджером освіти – це реалії та вимоги сьогодення, так як управлінська діяльність має здійснюватися творчо та супроводжуватися гуманним ставленням до учасників освітнього процесу.

Креативна особистість володіє такими якостями як ентузіазм, ініціативність, цілеспрямованість, бажання самовираження, цілеспрямованість, творчі здібності та нахили, прагнення до чогось нового. Саме творчий управлінець здатен здійснити вагомий внесок в управлінську діяльність.

Творчий процес – «інтелектуальний процес, результатом якого є нові відкриття чи створені людиною оригінальні продукти матеріальної і духовної культури» [29, с. 269]. Творчий процес та творча особистість взаємопов'язані поняття. Креативна особистість – це особистість, яка здатна ставити мету та досягати наміченої цілі, вирішувати проблеми застосовуючи оригінальні рішення. Креативний менеджер освіти проявляється в умінні виробляти нові приклади роботи, сила менеджера освіти базується на силі, яку докладає до поставленої мети, потреб і цілей. Керівник має володіти певним переліком якостей: рішучістю, сміливістю мислення, не зупинятися на досягнутому та вміння бачити ситуацію заздалегідь, володіти сміливістю протистояти обставинам, які лякають більшість. У психологічному словнику зазначено, що творча особистість виникає у разі наявності в ній здібностей, мотивів, знань і вмінь, в результаті яких створюється новий продукт зі своєю оригінальністю, унікальністю. Творчій особистості характерні такі якості як нестандартність, оригінальність, ініціативність, наполегливість, працездатність та високу самоорганізацію.

Враховуючи вищевикладене, можна зазначити що організація діяльності сучасного менеджера освіти має застосуватися комплексно та використовуючи системний підхід, це дозволить забезпечувати досягнення максимального результату та здійснення системних змін. Креативність передбачає не лише творчу складову процесу, а й досить формальний процес, отже «креативність сучасного менеджера освіти – це системний, постійний, творчий розвиток людини з метою застосування отриманого результату на практиці у колективі відповідно до сучасних вимог ринкової економіки.

Вплив креативності в управлінській діяльності буде результативним в довготривалій перспективі, але результат та підвищення рівня якості управлінських рішень буде одразу. Креативний менеджмент, на думку вчених Ю. Каленіченко та Я. Смірної, «...спрямований на вирішення низки практичних управлінських завдань:

- оцінка творчого потенціалу організації і, як результат, – створення творчої атмосфери в колективі;

- утворення тимчасових творчих колективів з осіб, здатних до ефективної участі в груповому творчому процесі;

- оцінка домінуючих мотиваційних установок і можливість їх використання в творчому процесі;

- визначення інноваційних методів, операцій і прийомів, які необхідно освоїти для більш якісного та оперативного вирішення нестандартних завдань» [14, с. 190].

Не дивлячись на результати досліджень у галузі менеджменту питання щодо особливостей управлінської діяльності керівника закладу освіти як важливої ланки, у тому числі його креативність – потребує уваги соціальної психології. З погляду психології, така здібність як «вміння бачити проблеми» є однією з найважливіших якостей керівника. Своєчасне виявлення труднощів та проблем дозволяє керівникові своєчасно реагувати та швидко вирішувати подібні питання, що перешкоджає переростанню виявлених труднощів у більш складні ситуації. Також роль креативності полягає в реалізації однієї з найважливіших функцій управління – формування цілепокладання. Керівник має чітко та доступно ставити задачі до виконання працівниками та організовувати пошук оптимальних шляхів їх вирішення. Креативність проявляється у вирішенні наявних проблем, де від управлінця очікується прийняття оригінального рішення та схвалення управлінської дії. Нетрадиційне, креативне рішення постає як оригінальність мислення, що однозначно зміцнює соціальний та професійний рівень керівника. У разі

застосування інноваційної управлінської функції підвищується експертно-консультативна функція управління. Для керування експертами, або виступати у ролі експерта, необхідно мати високий інтелектуальний рівень та вміло, оригінально використовувати знання під час практичної реалізації нових задумів та ідей. За таких умов креативність набуває особливої значимості. Багато керівників мають творчі задатки, проте вони є нерозвиненими. Креативний керівник, зазвичай, проявляє високий інтерес до праці, характеризується незалежністю, наполегливістю, готовністю до інновацій. Сучасний керівник вміє виокремлювати сутність проблеми, здійснювати заплановані зміни для вдосконалення управлінської діяльності. До ознак креативності слід віднести інтелектуальні здібності, індивідуальність, підвищення власної кваліфікації тощо.

Креативних особистостей характеризує прагнення до творчості, але креативність відрізняє те, що вона є дієвим вираженням, тобто не думками, мріями чи фантазіями, а діями. В умовах інформаційного суспільства стає можливим синтез творчості та креативності: творчість – це ідея, креативність – це дія.

В умовах соціально-економічного розвитку нашої країни, послуги менеджерів є перспективним напрямком для розвитку різних сфер. Менеджер освіти має відповідати вимогам та високому професійному рівню. Посада менеджера освіти вимагає не лише професійності, а й творчого підходу. Творчі здібності менеджера освіти мають розвиватися. Не дивлячись на те, що звичайна і стереотипна поведінка, звична модель спілкування, економлять час та дозволяють вирішувати певні проблеми, але якщо проблема набуде нестандартного характеру або розшириться поле проблеми, стереотипні та звичні рішення перестануть бути дієвими. Для уникнення подібного менеджер має застосовувати свій творчий потенціал, який має супроводжуватися впевненістю та цілеспрямованістю. На креативність впливають такі якості особистості як незалежність, впевненість, естетичне відчуття, інтуїція, різнобічні інтереси.

На розвиток креативності впливає позитивний психологічний клімат всередині колективу. Якісно працювати можливо лише у комфортному середовищі, там де є право вибору, можливість самостійної роботи, самовираження. Для ефективної організації та розвитку креативності у колективі, окрім психологічного клімату, необхідно створити умови, які сприятимуть підвищенню рівню знань та навичок співробітників, долучати працівників до нових джерел отримання знань та інформації, шляхом участі та організацій конференцій, тренінгах та семінарах. У разі проявлення ініціативи або ідеї працівника необхідно обов'язково підтримати, адже для креативних особистостей уже важливою є підтримка та схвалення ідей, які ними висуваються.

Раніше для керівників значно важливіше було чітке виконання поставлених завдань, самостійність керівника. Сьогодні цього вже замало, керівник має бути креативним, здатним до генерації нових ідей, досліджень, ухвалення стратегічних рішень. Окрім такої якості як креативність, керівник має бути здатним до рефлексивності. Інтелект, креативність та рефлексивність є основою успішної, дієвої управлінської діяльності сучасного керівника. Творчий інтелект є рушійною силою для інноваційної діяльності та для здійснення успішного управління розвитком креативності менеджера освіти.

Креативність є одним з найважливіших факторів успішності в освітній діяльності, яка закликає застосовувати інноваційні підходи в процесі організації освітньої діяльності. Особистість сучасного менеджера освіти є інструментом для здійснення професійної управлінської діяльності. Від здібностей менеджера освіти створювати нові ідеї, приймати дієві рішення залежить розвиток креативності в закладі освіти. Розвиток креативного менеджменту дає можливість якісно та творчо вирішувати складні завдання, впливати на загальний розвиток творчого потенціалу працівників закладу освіти.

На нашу думку, сутність креативності полягає в наявності у менеджера освіти взаємозалежних компонентів – знань, умінь, навичок, творчого потенціалу, вмотивованості, готовності до інноваційної діяльності. Явище креативності пов'язано з феноменом «нового». Новизна є першим кроком до такого явища як креативність. Проаналізувавши поняття креативності у роботах дослідників можна припустити, що феномен креативності є предметом дослідження протягом тривалого часу. Під креативністю менеджера розуміється постійний, творчий розвиток особистості, з метою застосування та створення в управлінській діяльності «нового продукту», який підвищує ефективність роботи закладу освіти.

Сучасний менеджер освіти віддає перевагу новаторським рішенням, гнучкістю, нестандартному мисленню та прийняттю відповідних рішень. Креативний менеджер цінує креативність в своїх підлеглих, створює умови для реалізації їх ідей. Сьогодні питання креативності потребує подальших досліджень, уточнень критеріїв та механізмів визначення креативності, методів стимулювання креативності менеджерів.

1.2. Проблема розвитку креативності сучасного менеджера освіти в теорії управлінської та педагогічної науки

Основним чинником розвитку освіти на сучасному етапі є креативність та її всебічне ефективне використання. Управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти стає одним із найважливіших завдань освітнього менеджменту у педагогічних системах. Управління розвитком персоналу організації є складовим компонентом кадрового менеджменту. Вчені приділяють значну увагу дослідженням з менеджменту персоналу, зокрема його розвитку (О. Гугул [10], Г. Бей [2] О. Морозов [23] та ін.).

Можна погодитись з думкою вчених (Л. Ведута та Я. Мельник), що «...персонал є ключовим фактором успіху діяльності компанії. Важливими аспектами забезпечення конкурентоспроможності персоналу є розробка

сучасних підходів до розвитку персоналу підприємства та визначення ефективності його діяльності» [6]. Особливого значення у забезпеченні ефективності роботи освітньої організації, як окремо взятої педагогічної системи, набуває розвиток її керівних кадрів та процес управління цим розвитком.

У сучасних умовах ринкової економіки спостерігаються нові тенденції в організації діяльності сучасного менеджера освіти, яка сьогодні має бути спрямована на впровадження та координацію інновацій у всіх функціях менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. У таких умовах вважаємо доцільним застосування комплексного та системного підходів, які будуть забезпечувати досягнення максимального результату та здійснення системних змін. Креативність передбачає не лише творчу складову процесу, а й досить формальний процес.

Спираючись на основні положення теорії менеджменту, можна окреслити узагальнені завдання сучасного менеджера освіти:

1) розробити стратегію та знайти ресурси для її реалізації, що сформує перехід педагогічної системи від початкового стану до запланованого кінцевого з отриманням бажаного ефекту;

2) знайти вирішення ситуації щодо системних змін, забезпечити високий рівень ефективності та мінімізації витрат ресурсів.

Виконання менеджером освіти таких завдань безперечно потребує постійного розвитку його креативності та здійснення ефективного управління процесом цього розвитку.

На думку І. Саух, «у методологічному плані уявлення про нову парадигму креативної вищої менеджмент-освіти означає визнання необхідності цілісного, фундаментального, системного, проблемного підходу до освітнього процесу, формування його структури і динаміки на нових засадах» [31]. Можна цілком погодитись з цією думкою і водночас додати, що для забезпечення розвитку креативності сучасного менеджера освіти є доцільним також застосування компетентнісного, особистісно орієнтованого

та індивідуального підходу. Також, на нашу думку, у системі освіти можна досягти високого рівня розвитку креативності в результаті поєднання нормативних правил і творчого підходу.

О. Продіус дає таке визначення поняття «управлінська креативність»: «Управлінська креативність – це соціально-професійна компетенція суб'єктів діяльності, що передбачає здатність до продуктивної активності, результатом якої є формування нових нестандартних підходів, технологій і методів здійснення функцій з управління соціальними групами і організаціями» [28, с. 69].

Розвиток креативності сучасного менеджера освіти може відбуватися за певних створених педагогічних умов, тобто є педагогічною проблемою, яка вирішується шляхом застосування методів педагогічної науки.

К. Білецька виокремлює три необхідних елементи, що сприяють розвитку креативності: 1) компетенцію – знання, навички, досвід; 2) творче мислення, гнучкість і наполегливість під час пошуку рішення; 3) мотивацію внутрішню (особиста зацікавленість у розв'язанні проблеми) та зовнішню (матеріальне стимулювання й кар'єрне просування) [3, с. 59]. Наявність такого елемента, як мотивація, на нашу думку, вказує на те, що управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти відбувається у процесі застосування методів та певних функцій менеджменту, а отже, є управлінською проблемою. Креативність розширює діапазон бачення управлінських проблем розвитку педагогічного персоналу та керівних кадрів у педагогічних системах і забезпечує ефективне проектування варіантів їх вирішення, що є важливим у діяльності.

Цілком закономірним є зростання активності процесу формування власної системи креативного менеджменту за допомогою креативної освіти з позицій соціально-професійного підходу. Соціально зумовлена потреба підвищення якості професійної підготовки менеджерів, у свою чергу, зумовлена дослідженнями творчої компетентності майбутніх менеджерів на основі креативної освіти.

На етапі становлення інноваційної економіки виникає необхідність розробки нових теоретико-методологічних, методичних і практичних методів і підходів для активізації, раціонального та ефективного використання творчого, інтелектуального потенціалу особистості як основного джерела, стратегічного засібу ефективного використання основної продуктивної сили людини в постіндустріальному суспільстві. Менеджмент стає невід'ємною частиною системи менеджменту сучасного підприємства.

Насамперед, креативний менеджмент спрямований на розробку та впровадження інновацій в управлінську діяльність у питаннях планування, організації, мотивації, контролю, комунікацій і технологій прийняття управлінських рішень, організаційно-управлінських інновацій. Багато завдань, які вирішуються в креативному менеджменті, можна формалізувати та узагальнити.

Теорія управління дозволяє сформулювати кілька завдань управління:

- обрати стратегію та засоби її реалізації, які забезпечують перехід процесу від початкового стану до кінцевого з урахуванням максимальної ефективності за наявних ресурсів;

- знайти рішення для переведення системи з початкового стану в кінцевий із заданою ефективністю з мінімальними ресурсами.

Креативний менеджмент як інструмент науково обґрунтованого менеджменту використовується для цілей стратегічного розвитку та виходу з постійно виникаючих надзвичайних і кризових ситуацій, коли необхідно знайти та реалізувати принципово нові шляхи виживання, просування та досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку [43].

На основі методу системного аналізу комплекс проблем, що гальмує розвиток креативного менеджменту, автором визначено та згруповано проблеми за ступенем їх впливу на розвиток креативного менеджменту: 1) недостатнє усвідомлення суспільством важливості креативного менеджменту для ефективності сучасних бізнес-процесів; 2) необхідність формування специфічного типу мислення, що забезпечить реалізацію творчості у

професійній діяльності менеджера; 3) низький рівень спрямованості освітньої системи на формування творчої рольової позиції менеджера; 4) безпідставне, часткове або повне ігнорування відповідної організації вищої економічної освіти як творчої та/або реалізації її творчих елементів; 5) інформаційна асиметрія щодо критеріїв креативного менеджменту; 6) низький рівень сформованості потреби в генерації нових ідей, дослідженнях, прийнятті креативних управлінських рішень; 7) відсутність соціально-психологічних аспектів творчості; 8) відсутність методів дослідження творчого потенціалу організації, виявлення та аналізу факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал організації; 9) недостатній ресурсний, інформаційний та організаційний потенціал організації для розвитку креативного менеджменту; 10) непослідовність обраної стратегії розвитку креативного менеджменту.

За результатами дослідження автор вважає за доцільне розглядати креативний менеджмент як одну із функцій управлінської діяльності, яка передбачає, з одного боку, підтримку керівників підприємства у напрямку створення комфортних умов праці, сприятливого морального та психологічного клімату у колективі, розвитку справедливої моральної та матеріальної мотивації, відповідної корпоративної культури, з іншого боку, активізацію ініціативи та творчої діяльності працівників щодо формування, пошуку, розвитку, поєднання творчих ідей, їх оцінки та відбору з метою впровадження інноваційного розвитку підприємства, що в кінцевому результаті призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності, сприяє формуванню та підтриманню позитивного іміджу підприємства, зростанню кінцевих результатів роботи.

Досліджуючи проблему креативності, польський вчений К. Шмідт формулює поняття креативності як здатності людини створювати нові продукти, корисні в естетичному, практичному та науковому сенсі порівняно з тим, що було досі. Відмінною рисою креативності, окрім новизни, є цінність: творча людина в цьому сенсі – це той, хто здатний генерувати ідеї, які роблять нас кращими, справжніми [44].

Творча компетентність досягається в результаті творчої освіти, яка є альтернативою репродуктивній освіті, переважно прагматично-нормативній освіті з точки зору досвіду. Саме освіта спонукає до самостійного визначення економічних реалій, саморозкриття особистості, трансформації знань у потенціал мислення та саморозвитку. Креативний освітній менеджмент орієнтований на формування і розвиток мистецтва управління, яке зароджується і проявляється в певних обставинах і умовах організації освіти. Креативна освіта розширює діапазон бачення управлінських проблем розвитку та проєктування варіантів їх вирішення, що має стати основним у діяльності сучасного менеджера освіти.

Креативний освітній менеджмент передбачає щонайменше десять важливих життєдайних імперативів: 1) протягом усієї професійної діяльності керівник покликаний «відповідати часу» основні моделі своєї діяльності, багаторазово розширювати й оновлювати свій інструментарій, активно спираючись на інтуїцію, постійно оновлювати свій інтелектуальний ресурс; 2) бізнес-середовище визнає не лише освітні досягнення працівників, а й сформовану в них спрямованість на творчу професійну діяльність; 3) знання є результатом управління традиційними знаннями; 4) знання поєднують теорію, практику та особисті зусилля щодо їх розуміння, і при цьому забезпечується розвиток особистісних здібностей; 5) особистість справжнього освітнього менеджера з розвиненою творчою компетентністю може формуватися у відповідному освітньо-професійному середовищі, яке необхідно забезпечити в контексті освіти для розвитку; 6) технології освітнього процесу орієнтовані на кількісне накопичення знань, але на їх творче оперування при вирішенні практичних завдань, на розвиток самостійності мислення; 7) професійна освітня підготовка набуває більшого значення з урахуванням феномену креативного менеджера освіти, який є головною силою в системі креативної освіти та забезпечує реалізацію моделі

формування креативної компетентності майбутнього менеджера освіти; 8) завдання керівника, використовуючи технології управлінської діяльності в організаційних бізнес-процесах, головне бачити не вивчення варіативних і ситуативних операцій професійної діяльності, а засвоїти логіку та «практику поведінки творчого мислення» в сукупності операцій професійної діяльності; 9) традиційних джерел знань недостатньо для можливості творчого осмислення знань, заглиблення в проблеми.

Необхідно використовувати телекомунікаційні технології, які паралельно з підручниками посилять сприйняття поняття, по-іншому технологічно уявлятимуть його, адже сучасна комп'ютерна техніка має працювати на творче навчання; 10) підвищується рівень творчих здібностей при використанні освітніх, структурних і системних методів, а результатом творчого виховання є розвиток внутрішнього потенціалу творчості.

З методологічної точки зору ідея нової парадигми креативності сучасного менеджера освіти означає визнання необхідності цілісного, фундаментального, системного, проблемного підходу до управління розвитком креативності, формування її структури та динаміки на нових засадах.

Суттєве суспільне значення мають не окремі спроби використання конкретних заходів у конкретному процесі управління, а формування цілісної, гнучкої та динамічної системи, здатної вирішувати завдання концепції сталого розвитку. Нового змісту набуває методологія системного підходу в управлінні розвитком креативності.

Креативність - це створення продукту, що раніше не існував у теперішньому стані та наділеного певною цінністю. Цей «продукт» має стати новим рівнем розвитку людського потенціалу, «сучасним, креативним» менеджером освіти, і як наслідок – ефективною системою креативного менеджменту як новітньої парадигми управлінської діяльності.

Висновки до першого розділу

Проблема управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти є дуже актуальною на сучасному етапі розвитку управлінської науки, перебуває на початковому етапі свого дослідження, що спричиняє потребу її подальшого вивчення та актуалізує соціокультурне розуміння витоків креативності в освітньому процесі. Водночас проблема розвитку креативності сучасного менеджера освіти є перспективним напрямком подальших педагогічних досліджень. Потребують уточнення такі поняття, як «управлінська креативність», «креативність менеджера освіти», проведення їх компонентно-структурного аналізу, що є перспективою подальших наукових розвідок. Для забезпечення постійного розвитку креативності сучасного менеджера освіти потрібно спрямувати його творчі здібності на реалізацію функцій управління, що дозволить удосконалити його управлінську компетентність, закріпити потрібні навички та освоїти інновації.

Креативність орієнтована на розвиток творчих здібностей людини, на утвердження в її професійній свідомості ставлення до інноваційної діяльності і включає аналіз проблем і варіантів діяльності. Креативність спонукає до самостійного пізнання дійсності, саморозкриття особистості, перетворення знань у потенціал мислення та саморозвитку. Креативність менеджера освіти підвищує рівень управління знаннями, трансформуючи їх у сукупність важливих, позитивних характеристик професійного становлення та становлення лідера, створює умови для прояву креативності особистості та стає безпосереднім джерелом творчих управлінських інновацій. Саме сучасний менеджер освіти має ефективно управляти освітнім процесом та функціонуванням педагогічної системи в цілому, забезпечувати комплексний процес набуття здобувачами освіти відповідних компетентностей, що відбувається за умови можливості прояву креативності його особистості.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

2.1. Критерії, показники та рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти

Метою нашої роботи є дослідження процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти. Для реалізації емпіричного дослідження нами спланована і поетапно реалізована робота зі збору емпіричних даних, їх обробки, аналізу та інтерпретації. В даному розділі представлено опис критеріїв та показників стану розвитку креативності сучасного менеджера освіти, характеризуються рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти.

Креативність вже давно стала об'єктом дослідження вчених усього світу, проводяться різноманітні дослідження, присвячені її діагностиці. В даний час вченими накопичено значний досвід вимірювання рівня креативності, розроблено велику кількість тестів і опитувальників. Найбільш відомими тестами є тест на творче мислення Є. Торреса [45], тест на діагностику рівня дивергентного мислення Дж. Гілфорда [42], модифіковані тести Є. Торренса, Дж. Гілфорда та ін.

Для проведення емпіричного дослідження необхідно визначити критерії, показники та рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти. Вважаємо за доцільне з'ясувати значення деяких понять. І. Дичківська під ознакою властивості розуміє ознаку (якість) об'єкта, оцінка якого можлива одним із методів вимірювання або експертним методом [11, с. 344]. Термін «критерій» також означає сукупність ознак, на підставі яких оцінюються умови, процес і результати діяльності, що відповідає поставленим цілям [16, с. 105]. Серед вимог до критеріїв вивчення рівня сформованості окремих педагогічних явищ розрізняють: 1) об'єктивність

відображення притаманних якостей предмета дослідження незалежно від волі та свідомості суб'єкта; 2) суттєвість – вираження істотних ознак досліджуваного явища; 3) істотність – вивчення істотних ознак, які характеризують певний предмет чи педагогічну інновацію; 4) повторюваність – дослідження повторюваності характерних ознак, властивостей, чинників функціонування певного педагогічного явища чи дій [36, с. 112–115].

На основі аналізу наукових джерел з теми кваліфікаційної роботи ми обрали такі критерії креативності сучасного менеджера освіти: когнітивний, особистісний, мотиваційний, діяльнісний. Вибір критеріїв обґрунтовуємо тим, що креативність менеджера освіти ми розуміємо як цілісну особистісно-професійну якість менеджера освіти. Особистісний критерій відображає особистісну складову креативності менеджера освіти. Когнітивний, мотиваційний, діяльнісний критерій – це складові професійно-педагогічної якості (рис. 2.1.).

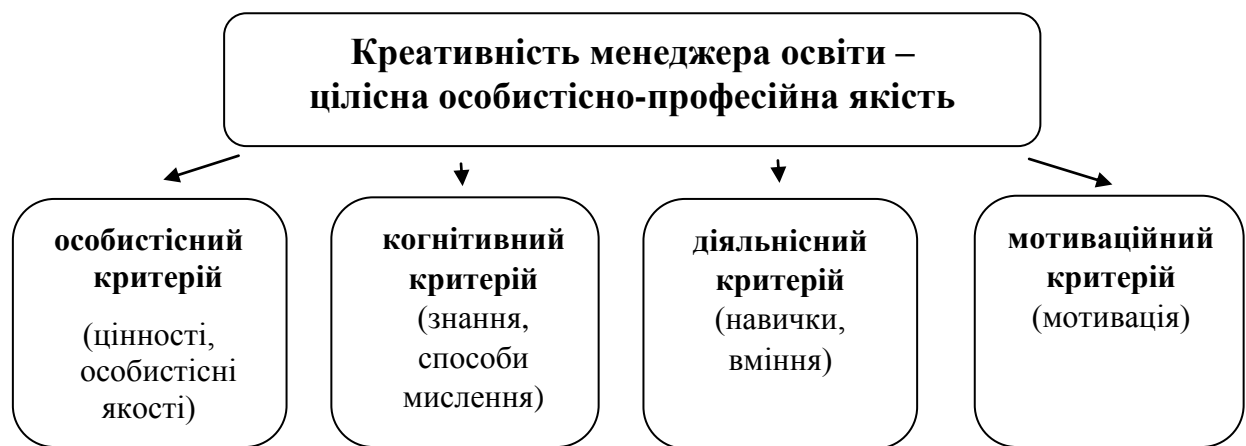


Рис. 2.1. Критерії креативності сучасного менеджера освіти

Когнітивний критерій відображає сукупність професійних знань менеджера освіти. Ми визначили такі показники когнітивного критерію:

- загальні професійні знання та компетенції;
- знання управлінської креативності;
- володіння інноваційними технологіями управління.

Особистісний критерій. При виборі цього критерію ми опиралися на роботи дослідників, які вважають креативність невід’ємною якістю особистості, у тому числі так вважав Л. Мороз [22]. На нашу думку, для того, щоб мати достатній рівень креативності важливо мати розвинені творчо-особистісні якості, що є основою педагогічної креативності. Без достатньо розвинутих творчих здібностей людина не може успішно реалізовувати у професійній діяльності. До особистісного компоненту відносимо такі показники:

- дивергентне мислення;
- розвинені креативні якості (наполегливість; відкритість до нового; самовпевненість; винахідливість; відмова від стереотипів, шаблонів; проникливість; незалежність; асоціативне мислення; розвинута інтуїція);
- адекватне сприйняття критики з колег, працівників.

Мотиваційний критерій креативності менеджера освіти відображає мотивацію керівника для розвитку власної креативності, усвідомлення своєї значущості в професійній діяльності, а також емоційна схильність до розвитку цієї якості. Враховуючи вищезазначене виділяємо наступні показники цього критерію:

- внутрішня мотивація до саморозвитку, професійної реалізації;
- позитивне ставлення до розвитку креативності;
- бажання залучати інших до творчості, розвивати їх креативність;
- бажання застосовувати, вдосконалювати та створювати свої інноваційні технології в професійній діяльності.

Діяльнісний критерій відображає реалізацію керівником навичок та вмінь. Менеджер освіти може мати розвинені здібності (особистісний критерій) і глибокі знання (когнітивний критерій), але не використовувати їх. Вважаємо, що діяльнісний критерій креативності має такі показники:

- здатність до креативного вирішення управлінських завдань;

- розвинені комунікативні навички (вміння спілкуватися; вирішувати проблемні ситуації спілкування; мати спеціальний підхід у спілкуванні з учасниками освітнього процесу);

- вміння імпровізувати.

Слід зазначити, що всі визначені критерії взаємопов'язані між собою. У контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне розглянути зміст визначених показників, які є структурними складовими критеріїв креативності.

Розглянемо показники **когнітивного критерію**.

1. Загальні професійні знання. Без належного рівня теоретичної підготовки та компетенцій, менеджер освіти не зможе успішно здійснювати професійну діяльність. Лише високий рівень знань може дати результат успішного та креативного управління.

2. Знання про креативність. Менеджер освіти має бути знайомим з усіма якостями, якими повинен володіти сучасний менеджер освіти. Без цих знань неможливо усвідомити їх важливість. Тому важливо не тільки знати це поняття, а й глибоко його розуміти його значення для майбутньої професії.

3. Володіння інноваційними технологіями. Сучасний менеджер освіти повинен володіти інноваційними технологіями, застосування яких сприятимуть розвитку закладу освіти.

Особистісний критерій.

1. Дивергентне мислення. Такий тип мислення, на думку Дж. Гілфорда, є основою креативністю. Розвинуте дивергентне мислення дозволяє людям знаходити декілька правильних відповідей (рішень) з одного завдання, питання чи задачі [42]. Ми вважаємо, що дивергентне мислення є важливим показником особистісного критерію.

2. Розвинуті креативні (творчі) якості. Наполегливість, як якість допомагає людині досягати мети. У контексті розвитку креативності дуже важливо бути впевненим, адже коли людина невпевнена в собі, відсутність впевненості перешкоджає подальшому руху та отримання результату. Вона

боїться того, що чекає в майбутньому. Креативна людина не приймає стереотипів і рутинних завдань, бо вони не дають можливості для власної творчості, впровадження чогось нового. Проникливість як здатність помічати, звертати увагу на певні явища чи процеси є однією з характеристик креативності. Творчі люди можуть помітити в звичайному щось особливе і навпаки. Самостійне вирішення проблем визначає незалежність управлінця, здатність приймати рішення та вирішувати проблеми. Асоціативне мислення також є показником креативності. Інтуїція дозволяє про щось несвідомо здогадуватися та передбачити. У контексті креативності інтуїція може допомагати прийняти нестандартне вирішення проблеми. Така якість як винахідливість дає можливість щось придумати, знайти вихід із складної ситуації.

3. Вміння сприймати критику. Підвищене сприйняття критики змушує сумніватися у власних силах. Якщо менеджер освіти здатен сприймати критику, то він матиме мотив для власного розвитку та удосконалення певних рис та навичок.

Мотиваційний критерій.

1. Мотивація до саморозвитку, професійної реалізації. О. Ястремська [40] та ін. вважали, що внутрішня мотивація є основою креативних процесів. Без мотивації неможливо досягти поставленої мети. Для менеджера саморозвиток не лише особистісна потреба, а й професійна. Саморозвиток є одним із шляхів творчої реалізації здібностей особистості. Бажання саморозвитку менеджера освіти є однією із рушійних сил розвитку креативності.

2. Позитивне ставлення до розвитку креативності. Позитивне ставлення до певних явищ чи діяльності допомагає особистості швидше і успішніше оволодівати певними навичками, засвоювати знання тощо та сприяє зацікавленості особистості, яка в подальшому може призвести до оволодіння мети навчитись новому та досягнути щось. Тому ми вважаємо, що позитивне

ставлення сучасного менеджера освіти до розвитку креативності допоможе йому досягти високого рівня в майбутньому.

3. Залучення підлеглих до креативності та розвиток їх творчих здібностей. На нашу думку, неможливо залучити інших до креативності, якщо управлінець сам не є креативною особистістю. Залучити підлеглих до творчого процесу та розвитку їх творчих здібностей можна лише власним прикладом та бажанням.

4. Зусилля щодо застосування та вдосконалення інноваційних технологій в управлінській діяльності. Удосконалення, застосування інноваційних технологій в управлінській діяльності є показником високого рівня креативності менеджера освіти.

Діяльнісний критерій.

1. Здатність реалізовувати креативні рішення управлінських завдань. В управлінській діяльності важливо мати не лише ґрунтовні знання, уявлення, а й здатність успішно їх реалізувати. Креативна ідея, яка існує на теоретичному рівні не можна вважатись креативною, оскільки його дієвість, новизна не перевірена, не має її кінцевого результату. Цей показник взаємозалежний з показником особистісного критерію - впевненість у собі, адже це допомагає менеджеру освіти креативні рішення в життя.

2. Розвинені комунікативні навички. Для менеджера освіти вміння спілкуватися з усіма учасниками освітнього процесу особливо актуальне. Це вміння в поєднанні з креативністю допоможе менеджеру освіти вирішити проблемні комунікативні ситуації, які можуть виникати в управлінському та освітньому процесах.

3. Вміння імпровізувати. На думку С. Зарицького, імпровізація та педагогічний експромт — основа педагогічної творчості. Погоджуємось із думкою педагога та вважаємо, що здібності імпровізувати свідчать про здатність до здійснення педагогічної креативності.

Вибрані компоненти та аналізовані показники утворюють систему феномену «креативність сучасного менеджера освіти». У зв'язку з цим

зазначимо, що всі критерії та показники слід розглядати в їх взаємозв'язках і взаємозалежностях.

Враховуючи визначені критерії та показники виокремлюємо рівні сформованості креативності сучасного менеджера освіти як педагогічної та управлінської проблеми. Проаналізувавши наукові джерела виділяємо **три рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти**: адаптивний (низький), репродуктивний (середній), продуктивний (високий).

Адаптивний (низький) рівень характеризується низьким рівнем загальних та професійних знань та знань про педагогічну творчість; незнанням інноваційних технологій та їх застосуванням в управлінській діяльності; дивергентне мислення і творчі якості розвинені слабо; невмінням сприймати критику; відсутність внутрішньої мотивації до саморозвитку, професійної реалізації; негативним ставленням до розвитку креативності; небажання залучати інших до творчості та розвитку їх творчих здібностей; небажанням застосовувати та вдосконалювати інноваційні технології в управлінській професійній діяльності; слабо розвиненими комунікативними навичками; невмінням імпровізувати.

Репродуктивний (середній) рівень характеризується середнім рівнем загальних, професійних знань та знань про педагогічну творчість; частковою обізнаністю з інноваційними технологіями та їх застосуванням в управлінській діяльності; помірно розвиненим дивергентним мисленням та креативними якостями; адекватним сприйняттям критики з певною епізодичністю; частковою мотивацією до саморозвитку, професійної реалізації; нейтральним ставленням до розвитку креативності; частковою потребою залучати інших до творчості, розвивати їх креативні здібності; посереднім бажанням застосовувати, вдосконалювати та створювати власні інноваційні технології в управлінській діяльності; незначними навичками реалізації креативних управлінських рішень; достатньо розвиненими комунікативними навичками; помірною здатністю до імпровізації.

Продуктивний (високий) рівень характеризується високим рівнем загальних, професійних знань та знань про педагогічну творчість, обізнаності з інноваційними технологіями та їх застосуванням в управлінській діяльності; високорозвиненим дивергентним мисленням та креативними якостями; завжди адекватним сприйняттям критики; вмотивованістю до саморозвитку, професійної реалізації; позитивним ставленням до розвитку креативності; потребою залучати оточуючих до творчості, розвивати свої креативні здібності; прагненням застосовувати, вдосконалювати та творити власні інноваційні технології в управлінській діяльності; значними вміннями реалізовувати креативні управлінські рішення; високорозвиненими комунікативними навичками; вмінням імпровізувати.

Визначені критерії, показники та рівні розвитку креативності покладені в основу емпіричного дослідження процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.

2.2. Інструментарій емпіричного дослідження, обґрунтування вибору методик

Емпіричне дослідження креативності сучасного менеджера освіти здійснювалося відповідно до визначених завдань. У дослідженні використовувалися методи, спрямовані на вивчення креативності та умов її формування.

Загальною метою нашого дослідження було дослідити процес управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти та розробити рекомендації щодо поліпшення процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.

У ході дослідження було визначено вибірку дослідження, до якої увійшли 54 особи з числа керівників та заступників керівників закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти Кілійської міської ради, комунальної установи «Кілійський інклюзивно-ресурсний центр»

Кілійської міської ради Одеської області, відокремленого структурного підрозділу «Кілійський транспортний фаховий коледж державного університету інфраструктури та технологій», державного навчального закладу «Кілійський професійний ліцей».

Проведено моделювання етапів дослідницької роботи за часом.

Перший етап передбачав вивчення стану проблеми в теорії та педагогічній практиці.

Другий етап дослідження передбачав визначення критеріїв, показників та рівнів розвитку креативності сучасного менеджера освіти, інструментарію емпіричного дослідження, вибору методик.

На завершальному етапі дослідження проведено аналіз організаційно-методичного забезпечення щодо удосконалення процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти, зокрема запропоновано систему методів і прийомів управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти, розроблено та описано методичний супровід процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти, розроблено рекомендації щодо поліпшення процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.

Для дослідження стану розвитку креативності сучасного менеджера освіти за когнітивним критерієм таких показників як загальні професійні знання та компетенції, знання управлінської креативності та володіння інноваційними технологіями управління, для діагностики загального інтелекту, що належить до креативного потенціалу особистості, був обраний тест структури інтелекту Р. Амтхауера (додаток А). Він розглядав інтелект як спеціалізовану підструктуру в цілісній підструктурі людини, тісно пов'язану з її емоційно-вольовою сферою, потребами та цінностями. На думку вченого, інтелект - це довічна система розумових операцій, що відповідає особливостям людини. Тест Р. Амтхауера дає можливість поглиблено вивчити структурно-рівневі характеристики інтелекту, оцінювати здібності до різних наук, мов, підприємницької діяльності, а також до ряду конкретних

сфер діяльності та прогнозувати успішність навчання та подальшої професійної діяльності. Результати тестування дають можливість прогнозувати успішність освітньої діяльності, допомагають у виборі професії та профільного навчання, прогнозують успішність професійної діяльності, яка потребує особливих інтелектуальних здібностей.

Також ми провели анкетування за допомогою гугл-форм для того, щоб з'ясувати як керівники закладів освіти та їх заступники розуміють поняття «креативність сучасного менеджера освіти», а також їх ставлення до цієї категорії. Було запропоновано дати відкриті відповіді на наступні питання:

1. Що таке креативність?
2. Як Ви розумієте поняття «креативність сучасного менеджера освіти»? Як, на Вашу думку, вона виявляється?
3. Яку роль відіграє креативність сучасного менеджера освіти в управлінні закладом освіти?
4. Перелічіть риси, які, на Вашу думку, характеризують менеджера освіти як креативну особистість?
5. Чи вважаєте Ви себе креативною особистістю?

Перелічені питання допоможуть з'ясувати рівень розуміння щодо креативності як окремої якості, рівень важливості цієї якості для управлінців освітніх закладів. Зазначені відкриті питання є пов'язаними між собою та дають можливість визначити рівень обізнаності керівників та їх заступників про креативність. Питальник складався відповідно до вимог побідного типу методів дослідження [33, с. 190].

Для дослідження особистісного критерію було використано наступні методи: 1) опитувальник Д. Джонсона (D. Johnson) (додаток Б).

За допомогою опитувальника Д. Джонсона ми досліджуємо рівень розвитку креативності за особистісним критерієм, можна дослідити рівень чутливості до проблеми, надання переваги складнощам, здібність відчувати тонкі, невизначені складні, протирічні особливості навколишнього світу; наявність здібностей висувати і виражати велику кількість різних ідей,

образів, гіпотез, варіантів; використовувати різні стратегії, рішення проблеми, здібності висувати різні види, типи категорій ідей; дослідити чи притаманно особі доповнювати ідею різними деталями; оригінальність, нестандартність мислення поведінки, унікальність результатів діяльності, індивідуальний стиль; здібність до перевтілення, розвитку образів і ідеї, динамічність, винахідливість, здібність структурувати; емоціональну зацікавленість в творчій діяльності, відчуття гумору, інтерес, потреба, креативної мотивації; незалежність мислення, оцінок, поведінки, відповідальність за нестандартну позицію, стиль поведінки з опорою на себе, самодостатньої поведінки.

Для дослідження мотиваційного критерію ми застосували методіку емоційного інтелекту Н. Холла (додаток В). Методика спрямована на виявлення рівня розвитку емоційної сфери осіб, вона побудована на загальнотеоретичних уявленнях про емоційний інтелект. Тест Н. Холла складається з 30 тверджень і містить 5 шкал: емоційна усвідомленість, управління своїми емоціями, самомотивація, співпереживання та визнання емоцій інших людей. Методика призначена для виявлення здібностей особистості розуміти відносини, які представляються в емоціях, та керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень. Твердження та шкали методіки дозволяють дослідити емоційну обізнаність, емоційну відхідливість, емоційну ригідність, самомотивацію, емпатію, вміння впливати на емоційний стан інших людей.

Також застосували анкету О. Сергєєвої «Самооцінка здатності до самоосвіти і саморозвитку особистості», яка дозволяє здобути точні уявлення про рівень здібностей працівників до самоосвіти й саморозвитку (додаток Г).

Для дослідження діяльнісного критерію ми застосували методіку оцінки самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера (додаток Д). Методика призначена для вивчення рівня комунікативного контролю: низького, середнього або високого комунікативного контролю. На думку М. Снайдера, люди з високим комунікативним контролем постійно стежать за собою,

добре усвідомлюючи, де і як вони поведуться. Контролюють свої емоційні прояви. При цьому вони відчувають значні труднощі в спонтанності самовираження, не люблять непередбачуваних ситуацій. Люди з низьким комунікативним контролем прямі та відкриті, але інші можуть сприймати їх як надмірно прямі та настирливі. Зазначена методика дозволяє визначити рівень комунікативного контролю менеджера.

2.3. Результати емпіричного дослідження стану розвитку креативності сучасного менеджера освіти

Враховуючи визначені критерії та рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти. Отже, для дослідження рівня розвитку креативності за когнітивним критерієм та його показників ми запропонували керівникам закладів освіти та їх заступникам заповнити гугл-форму, яка містила 5 відкритих питань, які дають можливість визначити рівень знань про креативність менеджерів освіти.

За результатами обробки відповідей респондентів виявлено, що вони мають певне уявлення про креативність як окрему якість. Більшість респондентів у своїх відповідях відзначили творчий характер особистості. У більшості випадків при відповіді на перше запитання були отримані такі відповіді: «креативність – це діяльність, яка поєднується з творчими можливостями життя», це «креативна здатність». Деякі відзначили, що креативність характеризує індивідуальність кожної людини. До основних якостей креативного менеджера опитані віднесли творчу уяву, мислення, нові ідеї та сучасне бачення. Отже, ми побачили зміни у розумінні поняття «креативність», різноманітність у виборі якостей креативності. Водночас майже всі опитані наголошували на важливості творчості для власного саморозвитку. Опитувані креативність розуміють подібно творчості, але не розрізняють ці поняття. 76% опитуваних чітко розуміють якості, якими має володіти сучасний менеджер освіти, це впевненість, оригінальність,

творчість, сучасність, готовність до створення та застосування інновацій, винахідливість тощо. Складнішими для опитуваних виявилися питання щодо суті поняття «креативність сучасного менеджера освіти» та питання «Що, на Вашу думку, може проявлятися креативність в управлінській діяльності менеджера освіти?» Однак більшість опитуваних 85% зазначити, що сучасний керівник має бути креативним, але обґрунтування цього питання викликало труднощі. Розглядаючи питання «Чи вважаєте Ви себе креативною особистістю?» 18% взагалі не вважають себе креативними керівниками, 52% вагаються та 30% вважають себе креативними.

Після обробки і аналізу результатів тесту структури інтелекту Р. Амтхауера виявлено, що інтелектуальний рівень респондентів – високий, 48% опитуваних показали високий інтелектуальний рівень, які набрали 124-144 балів. Їх загальний інтелект має залежність від характеру розвитку понятійного мислення, знаходиться на високому рівні. Всі показники понятійного та абстрактного мислення (2, 3, 4, 6 субтести) досягли достатнього та високого рівня розвитку. Ця група респондентів володіє виключно великими здібностями в професіональному розвитку та в розвитку власних інтелектуальних здібностей. Розглядаючи рівень розвитку окремих компонентів здібностей до управлінської діяльності ми зазначаємо, що показники основних субтестів (1, 2, 3, 5, 7, 9) та додаткових субтестів (4, 6, 8) у керівників та їх заступників вказують на високий рівень інтелектуальних здібностей, які мають високий рівень розвитку понятійного та абстрактно-логічного мислення, оперативної пам'яті, практичного інтелекту, математичної інтуїції, образного синтезу, просторове мислення.

43% опитуваних показали середній інтелектуальний рівень розвитку. Загальний інтелект зазначених опитуваних 107-118 балів, залежний від характеру понятійного мислення та мають середній рівень розвитку.

Респонденти, які мають середній та високий інтелектуальний рівень розвитку, за методикою Р. Амтхауера, володіють високими показниками загальної ефективності спілкування, легкості та продуктивності, їм властиві

гнучкість міжособистісної поведінки, урівноваженість у спілкуванні, впевнені в собі, зорієнтовані на успіх та будуть дієвими в управлінській діяльності.

9% опитуваних показали низький інтелектуальний рівень розвитку. Дана категорія осіб мають низький рівень загальної ефективності спілкування, показники труднощів та непродуктивності в умовах сумісної управлінської діяльності. Для таких осіб характерні дефекти ділового спілкування в професійній діяльності, дезорієнтовані в міжособистісних стосунках, мають низьку здатність взаємодії до вирішення проблем.

У результаті стан сформованості креативності менеджерів освіти за когнітивним критерієм має такі показники: 14% мають адаптивний (низький) рівень, 40% - репродуктивний (середній) рівень, 46% - продуктивний (високий) рівень (див. таблицю 2.1 та на рис. 2.2)

Таблиця 2.1

**Результати стану сформованості креативності менеджерів освіти
за когнітивним критерієм**

Рівні	Адаптивний (низький) рівень		Репродуктивний (середній) Рівень		Продуктивний (високий) Рівень	
	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
За результатами відкритих питань	10	19	20	37	24	44
За результатами тесту структури інтелекту Р. Амтхауера	5	9	23	43	26	48
Середній показник	7	14%	22	40%	25	46%

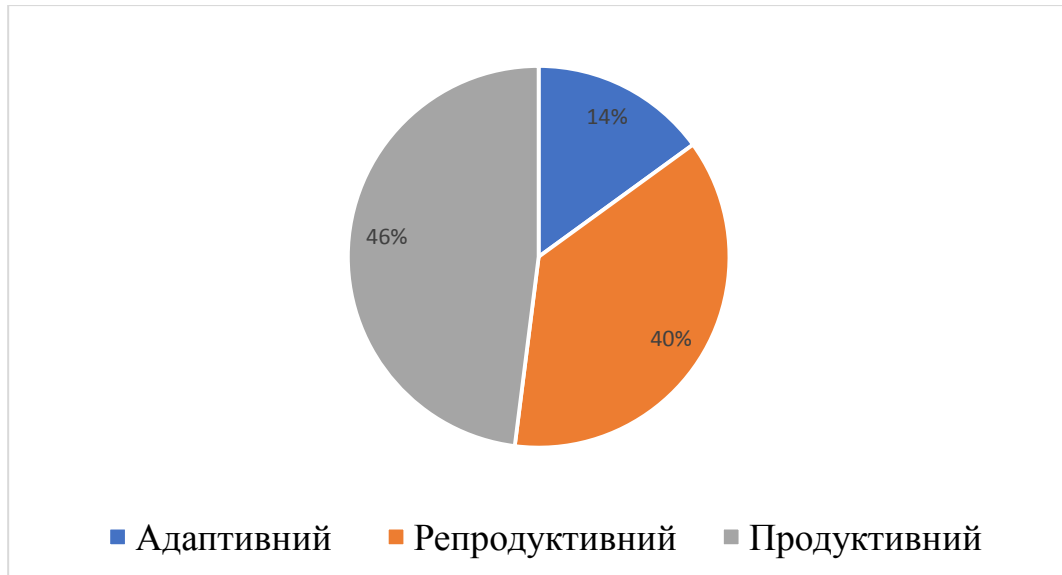


Рис. 2.2. Діаграма рівнів розвитку креативності за когнітивним критерієм

З метою дослідження особистісного критерію ми застосували опитувальник креативності Д. Джонсона (D. Johnson). За допомогою цього опитувальника ми досліджували показник «креативні якості особистості», який дозволяє дослідити такі якості як наполегливість; відкритість до нового; впевненість у своїх силах; винахідливість; відмову від стереотипів та шаблонів; проникливість; самостійність; асоціативне мислення; розвиненість інтуїції тощо.

Застосування питальника щодо визначення рівня творчого потенціалу та креативності дозволив проаналізувати надані респондентами відповіді. 7% респондентів зазначили, що творча особистість не здатна відчувати тонкі, невизначені, складні особливості навколишнього світу (чутливість до проблеми, перевагу складностей). Однак 33% опитуваних вважають, що творча особистість має часто висувати й виражати велику кількість різних ідей у даних умовах (швидкість); пропонувати різні види, типи, категорії ідей (гнучкість); пропонувати додаткові деталі, ідеї, версії або рішення (спритність, винахідливість). Більшість, а саме 60% респондентів, виявили високий рівень творчих здібностей, адже вони зазначили у своїх відповідях, що креативний менеджер має постійно проявляти уяву, почуття гумору й розвивати гіпотетичні можливості (уява, здатності до структурування); демонструвати поведінку, що є несподіваним, оригінальним, але корисним

для рішення проблеми (оригінальність, винахідливість і продуктивність); утримуватися від прийняття першої спавшої на думку, типової, загальноприйнятої позиції, висувати різні ідеї й вибрати кращу (незалежність, нестандартність); проявляти впевненість у своєму рішенні, незважаючи на виниклі утруднення, брати на себе відповідальність за нестандартну позицію, думку, що сприяє рішенню проблеми (упевнений стиль поведження з опорою на себе, самодостатнє поведження).

З наданих відповідей, можемо зробити висновок, що 7% респондентів, які показали низький рівень творчих здібностей, вважають, що не могли б вплинути на навколишнє середовище. Однак більша частина опитуваних вважають, що їх ідеї можуть спричинити прогрес в освітній діяльності та вважають, що вони, як менеджери, відіграють важливу роль, можуть внести принципово нові зміни в освітню діяльність. Значно вищими виявилися показники щодо впевненості опитуваних щодо успішності виконання нової справи, у якій вони не компетентні та готові до удосконалення, продовження отримання знань у цьому напрямку. 60% готові відстоювати власні ідеї, а відмовитися від неї лише, якщо аргументи опонентів здадуться їм переконливими.

Проаналізувавши надані відповіді на питальник можемо зазначити, що 60% опитуваних володіють значним креативним потенціалом, який надає менеджерам освіти великий вибір креативних можливостей. Якщо керівники здатні реально застосувати свої здібності, то їм доступні найрізноманітніші форми креативності.

33% опитуваних мають якості, які дозволяють творити, але є і перешкоди. Однією з таких перешкод є страх, особливо для людей, націлених на обов'язковий успіх. Страх невдачі стримує уяву - основу творчості.

7% на нашу думку не володіють креативним потенціалом.

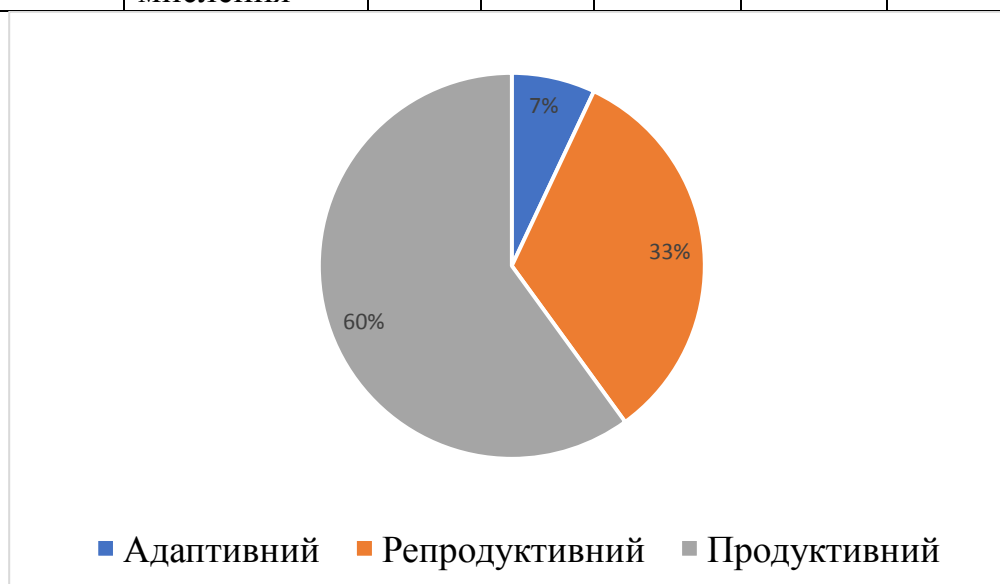
У результаті стан сформованості креативності менеджерів освіти за особистісним критерієм має такі показники: 7% мають адаптивний (низький)

рівень, 33% - репродуктивний (середній) рівень, 60% - продуктивний (високий) рівень (див. таблицю 2.2 та на рис. 2.3)

Таблиця 2.2

**Результати стану сформованості креативності менеджерів освіти
за особистісним критерієм**

Критерій	Показники	Рівні					
		Адаптивний (низький) Рівень		Репродуктивний (середній) Рівень		Продуктивний (високий) рівень	
		К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
Особистісний	Рівень творчого потенціалу, креативності, дивергентне мислення	4	7%	18	33%	32	60%



**Рис. 2.3. Діаграма рівнів розвитку креативності
за особистісним критерієм**

Важливе значення мають відповіді, в яких виявляється ціннісне ставлення та усвідомлення важливості розвитку власної креативності, рівня розвитку емоційного інтелекту. Для дослідження мотиваційного критерію ми застосували методику Н. Холла (додаток В). За результатами опрацьованих відповідей спостерігаємо, що шкалою управління своїми емоціями та шкалою управління емоціями інших людей переважає репродуктивний

середній рівень – по 67%. За шкалою «емоційна обізнаність» результати розділилися за трьома рівнями адаптивним, репродуктивним та продуктивним – 9%, 50% та 41% відповідно. Це означає, що більшість опитуваних розуміються на своїх емоціях, здатні інтерпретувати свої емоційні прояви, можуть визначити вплив власних емоцій на свою поведінку. 9% опитуваних, які виявили адаптивний рівень за шкалою «емоційна обізнаність», погано розуміються на власних емоціях, їм важко ідентифікувати, назвати та інтерпретувати емоційні прояви. 41% опитуваних здатні розпізнавати стани, в яких перебувають інші люди та інтерпретувати їх переживання, так як мають високий рівень розвитку емоційної обізнаності.

За шкалою «самотивація» 7% респондентів отримали адаптивний рівень, даній категорії осіб майже не вдається ставити перед собою мету, вони не бачать шляху до досягнення цієї мети, мають низький рівень внутрішньої мотивації. Більше ніж половина респондентів продемонстрували репродуктивний рівень – 54%. Це означає, що зазначена категорія вміє ставити перед собою мету, але не всі ж все таки здатні досягти бажаного результату. 39% мають самотивацію на високому рівні, здатні прямувати до поставлених цілей, не зважаючи на перешкоди.

За шкалою «емпатія» майже однакові показники були віднесені до репродуктивного рівня – 46% та продуктивного рівня – 43%. Зазначені опитувані мають здатність до розпізнавання емоцій оточуючих, може оцінювати їх емоційний стан, за мімікою, жестами, поведінкою, може виражати співчуття та розуміння до оточуючих. Лише 11% віднесені до адаптивного рівня, що свідчить про те, що зазначена категорія не вміє розбиратися в переживаннях інших людей, вони сконцентровані на власному житті.

За шкалою «управління своїми емоціями» 67% показали, що можуть стримувати свої емоційні пориви, але інколи їм це не вдається. 24% мають високий рівень управління своїми емоціями, мають розвинений внутрішньоособистісний інтелект, зосереджений та спокійний емоційний

стан сприяє вирішенню будь-яких проблемних питань. Для 9% опитуваних питання контролю власних емоцій залишається слабким місцем. В емоційному пориві вони втрачають самоконтроль та не можуть бути об'єктивними та виваженими деякий час. Їм необхідно працювати над вдосконаленням самоконтролю, щоб власні переживання не впливали на поведінку у соціумі.

Отримані показники за шкалою «управління емоціями інших людей» 57% свідчать про те, що зазначені особи розуміють ситуацію, оцінити емоційний стан оточуючих поруч осіб, взаємодіяти з ними. 34% без всіляких проблем можуть скерувати емоційні прояви колеги, працівника в необхідному напрямку, адже вони мають навички до правління емоціями інших людей. 9% здатність до управління емоціями інших людей знаходиться на низькому рівні, як правило вони уникають спілкування.

Для виявлення рівня спроможності до самоосвіти та саморозвитку було застосовано анкету «Самооцінка здатності до самоосвіти і саморозвитку особистості» (О.П.Сергєєнкова), за допомогою якого виявлено, що низький рівень розвитку мають 6% опитуваних, 7% - рівень трохи нижче середнього, 13% - середній рівень, 17% - рівень трохи вище середнього, 22% - рівень вище за середній, 24% - високий рівень, 11% - дуже високий рівень.

У результаті стан сформованості креативності менеджерів освіти за мотиваційним критерієм має такі показники: 9% мають адаптивний (низький) рівень, 57% - репродуктивний (середній) рівень, 34% - продуктивний (високий) рівень (див. таблицю 2.3 та на рис. 2.4)

Таблиця 2.3

**Результати стану сформованості креативності менеджерів освіти
за мотиваційним критерієм**

Показники	Рівні		
	Адаптивний (низький) Рівень	Репродуктивний (середній) рівень	Продуктивний (високий) рівень

	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
Емоційна обізнаність	5	9	27	50	22	41
Управління своїми емоціями	5	9	36	67	13	24
Самомотивація	4	7	29	54	21	39
Емпатія	6	11	25	46	23	43
Управління емоціями інших людей	6	11	36	67	12	22
Середній показник	5	9%	30	57%	19	34%

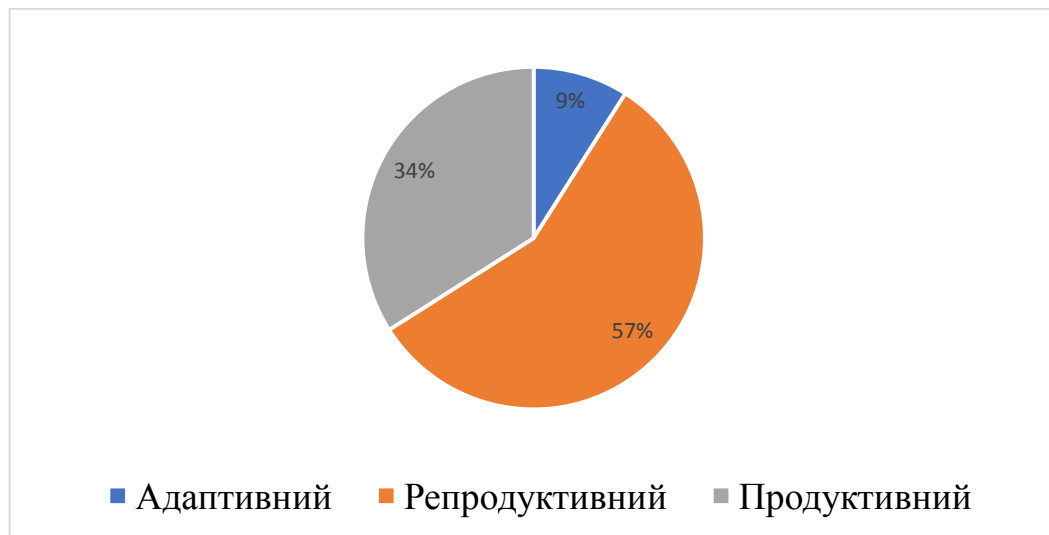


Рис. 2.4. Діаграма рівнів розвитку креативності за мотиваційним критерієм

Досліджуючи діяльнісний критерій ми розглянули комунікативні та організаторські здібності, рівень комунікативного контролю у спілкуванні.

Згідно з даними, які ми отримали, рівень комунікації та організаційних здібностей досліджуваних керівників та їх заступників мають середній рівень. Менеджери не прагнуть до спілкування, вони відчувають скутість у новому колективі, важко встановлюють контакти з людьми, мають сумніви щодо прийняття самостійного рішення.

Показники потреби у спілкуванні показали середній рівень комунікабельності у опитуваних, такі керівники досить терплячі в спілкуванні, стримано відстоюють свою точку зору, доброзичливі. Комунікативний контроль в них знаходиться на середньому рівні. Вони щирі, гнучко реагують на зміни ситуації, розуміють особливості партнера, здатні вишуквати компромісні рішення.

Якщо розглядати розвиток комунікативних навичок менеджерів як умови підвищення ефективності професійної діяльності, слід зазначити, що аналіз наукових джерел актуалізує необхідність комунікативної підготовки менеджера освіти.

Досліджуючи діяльнісний критерій, можемо зазначити, що здатність реалізовувати креативні рішення управлінських завдань, імпровізувати, комунікативні здібності потребують подальшого удосконалення та підвищення їх рівня.

Результати дослідження, отримані за допомогою тесту «Оцінка самоконтролю в комунікації» (за М. Снайдером) засвідчили, що 30% респондентів мають продуктивний (високий) рівень самоконтролю в спілкуванні. За словами М. Снайдера, такі особи вміють поводитися в різних ситуаціях, вміють керувати емоціями. 57% респондентів мають репродуктивний (середній) рівень самоконтролю. Такі бали свідчать про нестриманість і емоційну поведінку. Решта 13% мають адаптивний (низький) рівень, у спілкуванні такі особистості стійко дотримуються своєї думки (див. таблицю 2.4 та на рис. 2.5)

Таблиця 2.4

**Результати стану сформованості креативності менеджерів освіти
за діяльнісним критерієм**

	Рівні					
	Адаптивний (низький) Рівень		Репродуктивний (середній) рівень		Продуктивний (високий) Рівень	
	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
Тест «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» (за М. Снайдером)	7	13%	31	57%	16	30%

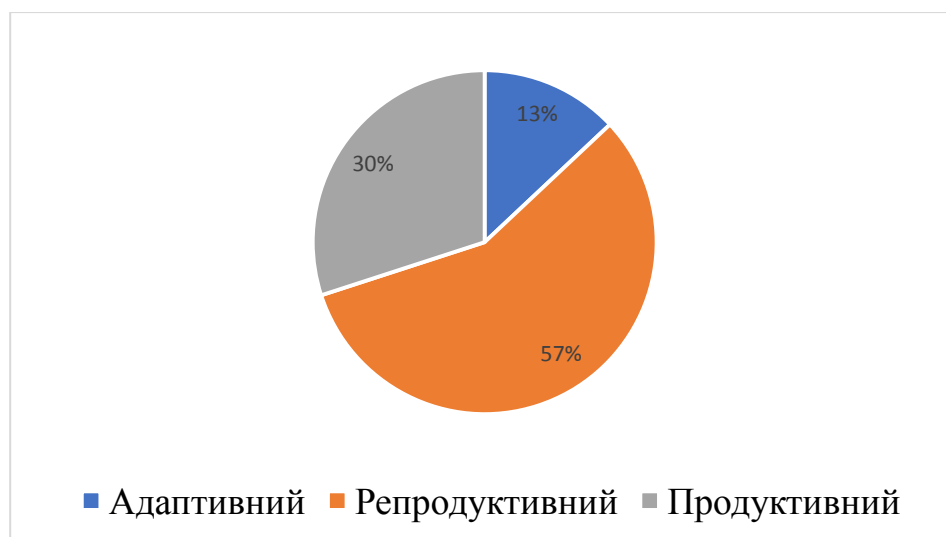


Рис. 2.5. Діаграма рівнів розвитку креативності за діяльнісним критерієм

В ході емпіричного дослідження, ми встановили стан сформованості креативності менеджерів освіти (див. таблицю 2.5 та на рис. 2.6)

Таблиця 2.5

Стан сформованості креативності менеджерів освіти

Критерій	Рівні					
	Адаптивний (низький) рівень		Репродуктивний (середній) Рівень		Продуктивний (високий) Рівень	
	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
Когнітивний	7	14%	22	40%	25	46%
Особистісний	4	7%	18	33%	32	60%
Мотиваційний	5	9%	30	57%	19	34%
Діяльнісний	7	13%	30	57%	17	30%
Середній показник	6	11%	25	46%	23	43%

Висновки до другого розділу

Емпіричне дослідження, спрямоване на дослідження процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти. В даному розділі представлено опис критеріїв та показників стану розвитку креативності сучасного менеджера освіти, охарактеризовано рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти. Дослідження включало три етапи: підготовчий, діагностичний, аналітичний. На підготовчому етапі

здійснювався пошук і відбір методик, сформована вибірка дослідження, визначено організаційні умови проведення дослідження (час, місце); на діагностичному етапі проведено заплановані вимірювальні процедури; на аналітико-інтерпретаційному етапі проводився аналіз отриманих результатів, їх інтерпретація та узагальнення.

43% респондентів ми класифікували як такі, що мають продуктивний (високий) рівень креативності, до репродуктивного (середнього) рівня були віднесені 46%, до адаптивного (низького) рівня ми віднесли 11%.

Зазначимо, що дані всіх рівнів виявилися неоднорідними. Це пояснюється неоднозначністю відповідей, а також складною структурою критеріїв та їх показників. Таким чином, встановлено, що найвищий відсоток високого рівня відзначається за особистісним та когнітивним критеріями. Нижчими були показники за мотиваційним та діяльнісним критеріями.

Дослідження дало підстави зробити висновок, що розвиток креативності менеджерів освіти сформовано недостатньо, що свідчить про недостатню реалізацію необхідних складових цього процесу. Це визначає завдання і зміст подальшої розробки методичного супроводу процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти та створення рекомендацій щодо поліпшення процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРЕАТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

3.1. Розробка методичного супроводу процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти

На сучасному етапі постає проблема управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти як актуальна та важлива. Здатність до креативності визначає можливості менеджера до самореалізації, прагнення удосконалюватися в професійній та управлінській діяльності.

Креативна людина інтуїтивно відчуває, що потрібно для створення нової ідеї, вирішення складного завдання: створити принципово нову ідею чи несподівано розглянути щось цілком знайоме, діяти всупереч загальноприйнятим стереотипам чи просто знайти спосіб динамічно подивитися на статичні системи. Як зазначає С. Сисоева, така особистість є водночас суб'єктом творчих суспільних відносин, свідомою творчою діяльністю і причиною творчої активності, соціально та творчо значущих дій, які здійснюються в цьому соціальному середовищі [34 с. 25].

Креативний менеджер здатний вирішити існуючу проблему за допомогою ідей, які можуть допомогти знайти вихід із глухого кута. Його мислення продукує незвичайні способи розвитку явищ, значущих у його діяльності, стимулює бажання урізноманітнити життя, знайти шляхи самореалізації, реалізувати творчий задум.

Однією з найхарактерніших рис креативної особистості є сміливість: сміливість у постановці проблеми, сміливість і несподіваність у загостренні протиріч, відмова від загальноприйнятих шляхів і способів розв'язання проблем, розвинена уява, без якої неможливий розвиток креативної особистості. Креативний менеджмент передбачає генерацію творчих ідей, їх

оцінку та відбір. Він також фокусується на здатності приймати ефективні творчі рішення.

Основними завданнями креативного менеджменту є:

- формування стратегічної політики створення креативної організації;
- визначення стратегічних, довгострокових і найближчих цілей креативної діяльності;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- розвиток творчого потенціалу співробітників організації;
- формування та розвиток потенціалу креативного менеджера;
- створення ефективних творчих команд;
- забезпечення здатності будь-якого працівника підприємства висувати творчі ідеї;
- створення можливостей для застосування на підприємстві різноманітних творчих методів і технік генерації, оцінки та відбору креативних ідей;
- стимулювання креативної активності персоналу в організації [4].

Вважаємо, що основними умовами, які стимулюють розвиток творчих здібностей, які є необхідними для ефективного менеджменту:

- відкритість у колективі, особливо у спілкуванні з керівництвом;
- заохочення додаткових питань під час розв'язування завдань;
- акцент на власних відчуттях, спостереженнях, узагальненнях та ідеях [13].

Ефективно управляти може тільки креативний менеджер, який має володіти творчими здібностями. Креативний лідер має віддавати перевагу наступним цілям та завданням:

- надавати переваги тим цілям, які з ентузіазмом сприймаються співробітниками, а також вміти правильно визначати такі переваги;
- володіти стратегічним мисленням, уміти прогнозувати та оцінювати ситуації;

- чуйно реагувати на ідеї та знати, як реалізувати їх в організації таким чином, щоб вони отримали підтримку та ресурси, необхідні для їх реалізації;
- переконливо демонструвати дієвість принципу «кожна невдача – можливість чогось навчитися», заохочення ризикованих ініціатив;
- уміти визначити проблеми заздалегідь, завчасно, коли вони тільки починаються;
- створювати команди з високим рівнем взаємної довіри;
- надавати своїм співробітникам свободу щодо вибору інших видів діяльності, сприяти реалізації ризикованих і суперечливих проєктів;
- бути здатним приймати ризиковані рішення в будь-якій ситуації та відповідати за результат;
- уміти робити правильні та успішні висновки в умовах недостатньої поінформованості;
- володіти розвиненою психологічною саморегуляцією, яка визначає ставлення до проблем та їх оцінку;
- бути здатним сприймати, розуміти, приймати і використовувати точки зору, відмінні від власної або навіть протилежні їм;
- бути здатним до швидкої психологічної адаптації до змін умов діяльності або переходу до виконання принципово нових завдань;
- володіти стилем лідерства від «тренера» чи «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя»; креативний керівник має вміти змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих[27].

Сучасний менеджер освіти має володіти зазначеними якостями, використовувати творчий потенціал усіх працівників при розробці та прийнятті управлінських рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, стимулювати розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників.

Аналіз наукової літератури з теми кваліфікаційної роботи та отримані результати теоретичного дослідження та обґрунтування особливостей

управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти, як педагогічна та управлінська проблема, дають підстави узагальнити та визначити основні чинники, які впливають на розвиток креативності сучасного менеджера освіти. Методичний супровід процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти базуються на принципах компетентності, особистісно орієнтованого та синергетичного підходах. Враховуючи актуальність дослідження, соціального замовлення, з метою вдосконалення професійної підготовки менеджерів освіти пропонуємо наступні методичні рекомендації.

Враховувати індивідуальні особливості кожного педагогічного працівника закладу освіти. Кожна людина неповторна та унікальна. Здібності до креативної діяльності у кожного розвиваються по-різному. Процес навчання і виховання проходить через призму індивідуальних особливостей працівника та його світогляд. Для позитивної динаміки розвитку творчих здібностей не можливо уникнути цієї умови. Освітній процес, який здійснює педагогічний працівник, дає можливість розкрити себе, свій таланти, реалізувати свій потенціал і виправити недоліки, які перешкоджають гармонійному розвитку особистості. Вміння бачити потенціал, нерозкритий таланти, який можна розкрити та розвинути – це завдання менеджера освіти креативного типу. Завдання керівника закладу освіти – усвідомити той факт, що кожен працівник має здібності, які педагог зможе проявити під його керівництвом, відкриватися і розвиватися далі. Керівник повинен мотивувати своїх працівників до креативних дій, «вдихати» в них впевненість, віру у свої сили, потенціал, закладений природою. Реалізація цієї рекомендації можлива шляхом надання психологічної підтримки та мотивації підлеглих.

Підтримка ініціативи та починань працівника, допомога в процесі реалізації творчих ідей. Під ініціативою найчастіше розуміють бажання людини реалізувати ідею чи пропозицію. Підтримка ініціативи дає свободу дій і вибору. У більшості випадків ініціатор виступає генератором ідей, які можуть бути корисними та дати можливість вирішити важливі проблеми,

покращити щось. Реалізація тієї чи іншої ідеї часто вимагає додаткових зусиль, може спричинити труднощі. На цьому етапі завдання керівника – дати пораду щодо реалізації ідеї, підтримати, контролювати процес реалізації ідеї.

Схвалення креативних задумів і дій підлеглого. Почути позитивні відгуки про свою роботу завжди приємно. Схвалення креативних ідей допомагає працівнику усвідомити свою корисність і важливість його роботи. Такий зворотний зв'язок сприяє подальшому бажанню рухатися вперед, бути неординарним. У психології такий прийом називають терміном «позитивне підкріплення». Мається на увазі приємні для людини результати діяльності, які стимулюють виконання певної роботи в майбутньому. Застосування зовнішнього підкріплення підвищує рівень особистої мотивації. Заохоченням може бути усне схвалення, позитивна оцінка виконаної роботи, грамоти, винагороди тощо.

Підтримка невпевнених у собі підлеглих. Такі підлегли вимагають особливого підходу. З такими працівниками керівник має застосовувати прийоми, які б змусили людину повірити у власні сили, позбутися бар'єрів і комплексів, що заважають прояву творчих здібностей. Допомогти підлеглому подолати власні труднощі, страхи, некомпетентність, як приклад можна використовувати технології створення ситуацій успіху. Застосування прийомів даної технології відповідно до індивідуальної ситуація підлеглого позитивно сприятиме усвідомленню працівника себе як творчої особистості, його потенціалу та прихованих інтелектуальних можливостей.

Демократичний (партнерський) стиль відносин з колективом. Серед усіх стилів управління (авторитарний, демократичний, ліберальний) найефективнішим є демократичний (партнерський). Він допомагає видалити психологічні бар'єри, сприяє зникненню страху перед керівником. В основному цей стиль спілкування передбачає врахування та прийняття суспільних позицій, ідеалів і принципів людини, не нав'язування власної думки, а знайти загальне вирішення актуального питання. Загалом

характеризується відкритістю, повагою до співрозмовника та високим ступенем довіри. Цей стиль управління найбільшою мірою сприяє розкриттю здібностей, підвищення мотивації.

Створення атмосфери креативності (творчості), невимушеності та позитиву. Вважаємо, що креативна, невимушена та позитивна атмосфера впливає на розвиток креативності як менеджера освіти та і його підлеглих, дозволяє у більш повній мірі розкривати їх здібності, абстрагуватись від негативних емоцій та емоційного напруження. В основі креативної атмосфери лежать доброзичливе ставлення, сприятливий моральний клімат у колективі, опора на потенційні можливості, уподобання підлеглих, організація освітнього процесу з використанням інноваційних методів навчання, вільне висловлення думок, повага до кожного працівника. Творча атмосфера дозволяє почуватися захищеним, спокійним, урівноваженим.

Організація командної роботи. Команда робота, у тому числі з залученням керівника або його заступників, дозволяє учасникам команди обмінюватися досвідом, ідеями. В управлінській діяльності виникнення складної задачі, яку необхідно вирішити, сприяє тому факту, що керівник з працівниками мимоволі об'єднуються в мікрогрупи, інколи проблему легше вирішити саме працюючи команді. Також командна робота сприяє реалізації принципу співтворчості, забезпечуючи тим самим розвиток умінь керівника закладу освіти до прийняття рішень, враховуючи думку колег, толерантно ставитися до їх пропозицій, розробки спільного плану дій для досягнення визначеної мети. Групові форми роботи сприяють розвитку комунікативної складової, оскільки зазначена форма роботи передбачає активне спілкування між учасниками, виклад власної ідеї, аргументація її ефективності, ввічливість та тактовність між усіма учасниками команди.

Діагностика рівня розвитку управлінської креативності. Перш за все, щоб розвинути креативність, важливо визначити її визначити базовий рівень, потенціал, перешкоди та суперечності, що стоять на шляху успішного розвитку цієї якості. На сучасному етапі розвитку психологічної теорії

накопичено велику кількість діагностичних засобів, що дозволяють оцінювати проблему з різних боків, відстежувати закономірності, контролювати зміни, здійснювати корекцію управлінської діяльності. На нашу думку, управлінська креативність є складним цілісним утворенням, що поєднує ряд особистих і професійних рис.

Враховувати побажання підлеглих. Робота закладу освіти буде ефективнішою, якщо викладачі, педагогічні працівники матимуть зацікавленість у робочому процесі. Можуть бути враховані різні побажання щодо аспектів освітньої діяльності: методи, способи навчання; вибір тем для проведення освітніх заходів; креативних індивідуальних завдань, проєктів тощо. З метою виявлення побажань можна проводити заходи не лише у вигляді нарад, але й неофіційних опитувань, бесід, круглих столів. Для розвитку креативності важливою є організація побажань, тобто необхідно враховувати їх потенціал та можливий спосіб його використання.

Висвітлювати результативність розвитку управлінської креативності. Для усвідомлення важливості майбутнього розвитку управлінської креативності, менеджер освіти, на нашу думку, повинен використовувати приклади проблемних ситуацій, акцентуючи увагу на її позитивних сторонах розвитку. Важливо показати як в управлінському процесі креативність проявляє себе і допомагає успішно здійснювати професійну діяльність керівника. Ця методика сприяє формуванню стійкої внутрішньої мотивації, допомагає позитивно ставитися до її розвитку. Управлінська креативність передбачає здатність до глибокого аналізу фактів, проблем, ситуацій, відхилень від стандартних дій і шаблонів поведінки. Це вимагає високорозвиненого логічного мислення. Ось чому це важливо організувати управлінську діяльність так, щоб підлеглі вміли аналізувати та робити власні висновки, чітко висловлювати свою думку. Для вирішення поставлених завдань рекомендується використовувати проблемну технологію навчання, теорію розв'язання винахідницьких завдань, інтерактивну, кейс-менеджмент та ін.

Застосування власного життєвого досвіду менеджера освіти (або наведення прикладів досвіду інших успішних керівників). У науковій літературі (Кучин [18] та ін.) акцентується увага на тому, що залучення життєвого досвіду сприяє кращому засвоєнню інформації та практичного застосування цієї інформації в майбутньому. Принцип вітагенного навчання є актуальним для розвитку креативності менеджера освіти. Досвід управлінської діяльності може слугувати основою для розвитку власних професійних орієнтирів. Аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві, проблем, які виникали та шляхи їх вирішення (як успішного, так і навпаки) активізує мислення працівників, допомагає виявити слабкі та позитивні сторони дії учасників проблемної ситуації.

Залучення до активної креативної діяльності та співтворчості. Ця рекомендація актуальна при організації освітньої діяльності менеджера. Поступове занурення у креативність сприяє набуттю та вдосконаленню різноманітних навичок менеджера, активізує сприйняття і виконання креативних завдань як звичайних, допомагає усвідомити себе як творця, тому що сучасний менеджер освіти має бачити результати своєї праці, сприяти вдосконаленню розвитку креативних ідей. Процес занурення у креативну діяльність має відбуватися поступово, непомітно, з урахуванням його індивідуальних особливостей. Якщо відразу поставити завдання високого рівня складності – це може викликати негативний ефект (обурення працівників, невдоволення щодо підвищення вимог тощо).

Вивчення інноваційних технологій в управлінській діяльності та їх практичне застосування. Застосування інноваційних технологій в управлінській діяльності є однією з вимог до сучасного менеджера освіти. Знання методів, прийомів, форм роботи є засобом організації управлінської діяльності, один із способів для досягнення цілей і завдань. Знання про інноваційні технології в управлінській діяльності та практичне оволодіння ними дають можливість зробити управлінський процес цікавим та дієвим не тільки для працівників, а й для самого менеджера освіти, професійно

розвиватись. Управління розвитком креативності ґрунтується на знаннях менеджера освіти (когнітивній сфері), на яку впливають особистісні фактори (бажання, можливості, громадянські обов'язки, мотивація до самореалізації) проявляються в управлінській діяльності. Управлінська креативність дозволяє виявляти різні поєднання, закономірності, сприяє виникненню нових ідей, гіпотез, допомагає адаптуватися до проблем і вимог суспільства та виявляти гнучкість інтелекту. Застосування інноваційних технологій сприяють гармонійному розвитку особистості менеджера. Кожна технологія управління спрямована на досягнення конкретної мети. Застосування інноваційних технологій та технік забезпечення процесу управління сприяє набуттю навичок логічного мислення, можливості отримання інформації тощо, умінь розв'язувати проблемні управлінські ситуації. Технологія проєктного навчання допомагає застосувати свою креативність під час реалізації проєкту, бачити результати своєї діяльності, реалізовувати творчо потенціал тощо.

Залучення креативного зразка. Важливий спосіб внутрішньої мотивації у роботі – це приклад управлінця. Неможливо вимагати від підлеглих того, чого не розумієш та не знаєш сам. Якщо менеджер освіти не виявляє креативного підходу – то і працівники не проявлятимуть креативної активності. Щоб надихнути своїх підлеглих, менеджер повинен знаходити нестандартні рішення тих чи інших завдань, застосовувати сучасні методи, бути цікавою особистістю, поважати та підтримувати працівників. Важливими є власні досягнення менеджера освіти, його професійні здобутки, розробки, про які можна розповісти, наприклад розповіді про свій досвід, бесіди про сучасні інноваційні методики, проведення конкурсів, конференцій, реалізації проєктної діяльності, в яких брав участь менеджер освіти. Такі нюанси можуть надихнути його підлеглих а дати поштовх для наслідування та самовдосконалення. Зразком може бути не лише цей менеджер освіти, а й інші менеджери-новатори. Залучення підлеглих до

участі в конференціях, засіданнях, проєктах можуть мотивувати працівників, створити ентузіазм до роботи.

Організація самостійної роботи. Окрім управлінської роботи необхідно займатись самостійною роботою. Організація самостійної роботи у процесі розвитку креативності менеджера освіти має нести творчий характер. Залучати свої здібності, креативність для створення власних робіт з креативним змістом (методичні рекомендації, конференції, робочі групи, проєкти). Такі завдання допомагають менеджеру освіти використовувати свій потенціал, бачити результат своєї праці, вдосконалювати свої навички, накопичувати навички креативної управлінської діяльності. У процесі розвитку креативності менеджера освіти важливу роль відіграє його самостійна робота, виконання самостійних і систематичних творень, адже для сучасного менеджера освіти креативність - двигун науково-технічного прогресу.

Вирішення проблемних управлінських ситуацій. Управлінська креативність найчастіше асоціюється з оригінальним умінням вирішувати проблеми управлінських ситуацій. Це пов'язано з тим, що менеджер постійно взаємодіє з учасниками освітнього процесу, займається організацією освітнього процесу, стежить за морально-психологічним кліматом у колективі. У своїй управлінській діяльності управлінець постійно стикається з завданнями різного рівня складності. Під оригінальним рішенням проблемної управлінської ситуації, ми розуміємо рішення, яке допомогло нейтралізувати конфлікт та покращити стосунки між його учасниками, сприяє попередженню повторної конфліктної ситуації, допомогло учасникам конфлікту зробити правильні висновки, удосконалило морально-ціннісні орієнтації. Креативні рішення можна охарактеризувати як нетипові, які мають нову ідею, нетрадиційний підхід до ситуації.

Розвивати вміння імпровізації. Незважаючи на те, що менеджер детально планує свою діяльність, у його практиці трапляються непередбачувані ситуації, що вимагають швидких і зважених дій. В цьому

контексті важливим є розвиток здатності до імпровізації. Під поняттям імпровізації розуміють швидке вирішення проблеми або реакцію на управлінську ситуацію без її глибокого осмислення. Швидкість прийняття рішень пов'язана з креативністю, з ідеєю, яка виникла у менеджера і була реалізована.

У цьому розділі представлено методичний супровід процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти. Метою початкового ціннісно-мотиваційного етапу було підвищення рівня управлінської креативності за мотиваційним компонентом.

Результатом ціннісно-мотиваційного етапу стало: ознайомлення підлеглих з креативністю менеджера освіти, її розвитком, місцем у системі якостей керівника; готовність до креативної діяльності та співтворчості; знання інноваційних технологій в управлінській діяльності та їх практичне застосування; позитивне ставлення менеджера освіти до розвитку його креативності.

Основний креативно-діяльнісний етап спрямований на розвиток когнітивного, особистісно-функціонального компонентів креативності менеджера освіти, тому сучасний менеджер освіти має бути занурений до активної креативності та активної інтелектуальної діяльності. Перевага має надаватися розв'язанню винахідницьких завдань, самостійна робота посилюватися креативними завданнями. Керівник має володіти знаннями про інноваційні технології в управлінській діяльності, посилювати мотивацію до реалізації креативного підходу в управлінській діяльності.

Зазначаємо, що рефлексивно-оцінювальний етап сприяє усвідомленню важливості креативного підходу, бажання розвивати креативність в майбутньому, розуміння власного креативного потенціалу. Принципи, які були покладені в основу методики розвитку креативності сучасного менеджера освіти особистісно орієнтований, акмеологічний, компетентнісний і синергетичний підходи, а також базувалися на загальнодидактичних і спеціальних принципах. Розвиток креативності

відбувається у разі застосування в управлінській діяльності визначених умов.

Для того, щоб заклади освіти та установи якомога швидше вийшли на інноваційний рівень і відповідали запитам суспільства, необхідно вдосконалювати систему підготовки майбутніх менеджерів освітньої сфери, розвивати та впроваджувати креативні процеси в управлінській та освітній діяльності. В розвинутих країнах це звичайна практикою та основне джерело конкурентних переваг. У сучасному менеджменті управління процесами формування та використання креативного потенціалу називають «креативним менеджментом». Тому впровадження креативного менеджменту в освітню сферу в умовах сьогодення є вкрай актуальним.

3.2. Рекомендації щодо поліпшення процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти

Враховуючи сучасні вимоги, які вимагають володіння базовими знаннями, важливим є креативний підхід до вирішення завдань. Це обумовлено жорсткою конкуренцією та швидкою реакцією конкурентів, високі темпи розвитку ринку та новітні технології і т. д. Тому керівники починають цінувати творчу ініціативу в підлеглих і прагнути розвинути в собі такі якості.

При сучасних темпах розвитку освітніх установ система генерації ідей є однією з ключових факторів успіху. Переможцем буде той, хто рухається швидше, змушуючи працівників бути сміливішими. Успішне управління закладом чи установою освіти залежить від його керівника. Під поняттям креативності розуміються творчі здібності особистості, які характеризуються готовністю до продукування принципово нових ідей. Креативний спосіб розв'язання проблем – це створення простих рішень для вирішення складних і незвичних та/або тяжких завдань. Прості рішення – це економія, ефективність і стимулювання.

Просте рішення коштує недорого, вимагає більш низької кваліфікації його виконавця, невеликі часові витрати на розробку варіанту рішення, більш зрозумілий більшості працівників, а тому має більше шансів бути виконаним відповідно до задуму. Креативність – це не стратегія дій, а лише її частина. Вона не замінює комунікативну стратегію, а наповнює її особливим змістом. Безліч менеджерів освіти працюють за старими установками та не створюють сприятливих умов для креативної ініціативи. У працівників відсутня внутрішня мотивація, тобто прагнення діяти виходячи з власних бажань і потреб. Менеджери не ставлять завдання пригнічувати креативність, але формуючи та контролюючи точність дотримання організаційної структури, розпорядок дня тощо, не сприяють творчій ініціативі співробітників.

Звертаємо увагу менеджерів освіти, що він має не просто керувати цим процесом, а стати освітнім лідером. «Лідерство – це бачення, керівництво – реалізація цього бачення» [9]. Саме лідери здатні просувати процес реального реформування закладу освіти, який має відбуватися насамперед на рівні окремо взятого закладу освіти. Лідер і менеджер освіти – головні ролі сучасного керівника закладу освіти. Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його і робить його більш ефективним як невід’ємну складову роботи команд і груп.

Звертаємо увагу менеджерів освіти на тому, що керівник повинен перебувати в постійному пошуку нових ідей і рішень, бути комунікабельним, різнобічним, здатним переконати та вселити віру, мати вміння ставити цілі [21]; вміти приймати самостійні рішення і захищати їх, вміти стратегічно мислити і планувати, прагнути до розвитку ініціативності підлеглих, бути готовими прийняти нові вимоги [21]; вести за собою, мати мотиваційну першість, вплив, заглибленість у свою роботу, захопленість нею, бути компетентним, креативним, психологічно стійким, здатним до адекватної самооцінки та саморегуляції, постійно самовдосконалюватися [9] тощо.

Таким чином, метою менеджера освіти стає мета управління інноваціями, генерація та реалізація нових ідей та освітніх ініціатив. В

умовах сьогодення, новітніх інформаційних викликів суспільства будь-який заклад освіти потребує менеджера нового тисячоліття, менеджера-лідера, який:

- виступатиме ініціатором і творцем нового, цікавого та захоплюючого;
- матиме стратегію розвитку закладу освіти;
- здатен генерувати ідеї, технології та менеджмент;
- мотивуватиме та надихатиме;
- спроможний створити професійну команду однодумців;
- здійснюватиме внутрішні та зовнішні комунікації;
- створюватиме умови для свободи думки;
- створюватиме розвиваюче освітнє середовище;
- сприятиме ініціативі підлеглих, здобувачів освіти, громадськості;
- сприятиме саморозвитку всіх суб'єктів освітнього процесу;
- навчатиметься сам і створить команду, яка постійно навчається;
- матиме високий рівень відповідальності за рішення та результати роботи закладу;
- матиме високий емоційний інтелект.

Сучасний менеджер освіти – це лідер, який здатний вести колектив до поставлених цілей та перспектив, подолання стереотипів, подолання труднощів і перешкод, впровадження змін.

Рекомендуємо звернути увагу менеджерів освіти на те, що першочерговими завданнями менеджера освіти є визначення стратегічних напрямів побудови та функціонування закладу освіти, ефективне управління закладом освіти має ґрунтуватися на реалізації принципу педагогіки партнерства, забезпечення академічної свободи педагогічних працівників та їх стимулювання до професійного зростання, реалізації принципу дитиноцентризму та вдосконалення освітнього процесу, створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечить необхідні умови, засоби та технології для виховання здобувачів освіти, розвитку творчого потенціалу педагогічних працівників.

Рекомендуємо менеджерам освіти врахувати той факт, що оновлення сучасного закладу освіти, побудова його як простору освітніх можливостей, багато в чому залежить від особистості менеджера освіти, від змісту його діяльності, який передбачає не тільки засвоєння вітчизняних та зарубіжних практичних підходів до управління закладом освіти, а й пріоритет таких принципів, як демократизація, гуманізація; врахування національних засад в управлінні закладом освіти; введення нових функцій управління; визнання пріоритету колективних і колегіальних форм управління та впровадження проєктно-дослідних, технологічних методів управління.

Також акцентуємо увагу на те, що сучасний менеджер освіти, як модератор якості освіти, є ключовою особою закладу освіти, від якого залежить поступ організації в напрямку становлення закладу освіти як відкритої та активної соціально-педагогічної системи осередку культурно-освітнього середовища. Ми пропонуємо менеджерам освіти зосередитися на розумінні того, що головна роль сучасного менеджера бажаного результату; функціональні зміни в роботі менеджера освіти, передбачені освітньою реформою, яка вимагає постійного розвитку професійної управлінської компетентності керівника та формування його лідерських якостей.

Можемо зазначити, що засобами розвитку професійних та лідерських якостей менеджера освіти – це безперервна освіта, самоосвіта і саморозвиток.

Креативний потенціал керівника – це частина його особистісно-професійного потенціалу, яка накопичується і розвивається протягом життя, сукупність його можливостей для інноваційного виконання різноманітних завдань, пов'язаних із розвитком працівників, здобувачів освіти, організацією освітнього процесу, професійною співпрацею. Кожен керівник має креативний потенціал, який необхідно розвивати та вдосконалювати [8].

У процесі підвищення креативного потенціалу шляхом активної діяльності зростає потреба у креативній самореалізації та саморозвитку. Потенціал реалізується через зусилля, спрямовані на прагнення до самовдосконалення.

Розвиток креативного потенціалу відбувається за умови включення менеджера освіти в інноваційну та пізнавально-творчу діяльність. Успішність інноваційної діяльності менеджера визначає креативність як здатність творчо вирішувати проблеми. Саме в процесі розробки та впровадження інновацій керівник виступає як новатор, творець. При цьому креативність менеджера освіти виявляється, зокрема, в умінні бачити елементи новизни і творчості в діяльності інших людей і, перш за все, підлеглих, в умінні розкривати свої особистісні можливості [37].

Цілком зрозуміло, що просто бути креативним менеджером або дати завдання працівникам стати більш креативними або винахідливими – неможливо. Розуміння про те, хто такі творчі люди, дасть можливість оцінити доцільність використання тих чи інших важелів для розвитку конкретних особливостей, які бажано розвивати. Тому менеджер освіти повинен чітко розуміти, які методи впливу необхідно використовувати для досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Ефективне управління розвитком креативності може здійснювати сучасний, креативний менеджер освіти, який володіє трансдисциплінарними знаннями та вміє працювати у форматі інноваційно-креативного пошуку, орієнтованого на експеримент, новаторство, вмотивований до постійного власного інформаційного самооновлення та професійного розвитку. Це ставить завдання перед менеджерами освіти створювати та впроваджувати багатогранні диференційовані методи, технології, які б сприяли вдосконаленню та розвитку креативності як працівників так і самого менеджера освіти.

Практика роботи з управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти в процесі управління можна розглядати як послідовне використання завдань, які сприяють реалізації умов, зокрема під час створення менеджером освіти управлінських проєктів.

На етапі формувального етапу необхідно визначити наступні завдання:
- активізувати внутрішню мотивацію саморозвитку працівників;

- розвивати креативне мислення;
- забезпечувати реалізацію креативних якостей у своїй управлінській діяльності.

Реалізація педагогічних умов для управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти передбачає використання відповідних методів навчання. Перевага має надаватися методам, які сприяють активізації емоційних та інтелектуальних сил працівників; встановленню взаємодії працівник-керівник, створення атмосфери комфортного середовища для виявлення креативних якостей. Пропонуємо використовувати три групи методів, а саме:

Методи, спрямовані на засвоєння знань і створення атмосфери зацікавленості до проєктів (бесіди, розповіді, пояснення, демонстрація записів, обговорення, прийоми емоційного впливу, стимулювання навчання та підвищення кваліфікації, методи самопізнання).

Методи, що сприяють розвитку креативного мислення працівників (метод аксіологічного аналізу, асоціація, метафоричний метод, порівняння, творчі прийоми).

Методи стимулювання самостійної діяльності (моделювання, креативні методи, проблемно-пошукові, створення ситуацій вибору, активізація попереднього досвіду працівників).

Використання цих методів сприяють розвитку компонентів креативності та поліпшують процес управління ним.

Наведемо приклад, що розповідь можна використовувати для послідовного викладу широких фрагментів усного тексту, біографічних відомостей, фактів з історії життя незвичайних людей, створення цікавих проєктів твочів тощо. Бесіда допоможе працівникам краще зрозуміти власні індивідуальні можливості, метод пояснення має бути спрямований на визначення особливостей підготовки проєктів, обговорення - забезпечить активізацію працівників, сприятиме їх самостійному міркуванню та відстоювання власних позицій. Важливо створювати позитивний

психологічний клімат та бути впевненим у власних силах застосовуючи методи емоційного впливу. Наприклад, звертання до працівників з питанням їх погляду на якусь ситуацію, похвала тощо.

Використання групових методів сприяє розвитку уяви, і комунікативних здібностей працівників, командна робота, уміння залучати інших до творчості.

Розвиток креативності характеризується такими етапами:

- пробудження. На цьому етапі відбувається накопичення емоційного та інтелектуального досвіду, з'являється мотивація до креативності;
- імітація. Відбувається засвоєння технологій та способів креативної діяльності;
- імплікація. Пошук власних можливостей, мотивація до власного розвитку як креативного менеджера;
- перетворення, при якому відповідно трансформується досвід до індивідуальних особливостей;
- гармонізація креативних компонентів, креативне становлення індивідуальності.

Підхід менеджера освіти до управління розвитком креативності має базуватися на трьох принципах: по-перше, потрібно допомогти співробітникам досягти найкращих результатів у роботі, підтримуючи їх зацікавленість і усунення всіх перешкод на своєму шляху; по-друге, менеджер повинен відповідати за підвищення креативності та усунення довільного поділу на адміністративних і креативних працівників; по-третє, працювати у творчій співпраці з тими працівниками, які сприяють виконанню завдання на високому рівні. В основі цих принципів лежить наступна ідея: треба піклуватися про взаємодію, а не просто збирати ідеї від окремих людей. Підтримуючи стосунки між працівниками, менеджер освіти, випереджуючи час, робить внесок у майбутнє креативного потенціалу працівників та закладу в цілому.

Враховуючи процеси управління розвитком креативності, які полягають в систематичному розвитку мислення, мотивації та створення необхідного середовища для її виявлення виділяємо такі етапи: мотиваційний, когнітивний і самостійно-діяльний.

Етапи розвитку креативності сучасного менеджера освіти визначають основні завдання, тому одним з головних завдань є розвиток мотиваційної сфери працівників, забезпечення системи знань і креативного розвитку мислення. Провідним завданням є забезпечення умов для реалізації практичних навичок роботи в команді та проєктування власних ідей. Слід зазначити, що зазначені завдання можна виділити лише умовно, так як кожен з наступних завдань враховує особливості попереднього.

Управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти передбачає використання різноманітних завдань і методів дотримання зазначених етапів.

На етапі розвитку мотиваційної сфери слід приділяти увагу розвитку власної мотивації працівників, розвитку зацікавленості та участі у проєктах, усвідомлення системи мотивації навчання з метою визначення власних індивідуальних характеристик.

Етап управління розвитком креативності менеджера освіти передбачає застосування вправ та завдань для розвитку креативного мислення. Здійснювати поглиблення знань про самостійний розвиток креативності, її ролі в управлінській діяльності. Менеджери освіти мають здійснювати самостійну роботу до підготовки власних креативних пропозицій, проєктів, заходів та надання пропозицій щодо їх підготовки та подальшої реалізації.

Зазначаємо, що наявність такої якості як креативність, дозволяє менеджеру освіти здійснювати управлінську діяльність на іншому рівні, дає можливість самостійно мислити та вирішувати ряд завдань з іншим, креативним, підходом, значно покращуються комунікативні навички керівника, якості, вміння працювати в команді та вміння робити самостійні кроки.

Розвитку мотиваційного етапу сприяє реалізація умов щодо активізації мотивації менеджера у саморозвитку. В той же час необхідно створювати атмосферу власної зацікавленості підготовкою проєктів та розвитку креативної спрямованості. Для вивчення власної мотивації, визначення домінантів самореалізації слід, визначити першочерговість власних мотивів.

Управлінська діяльність менеджера освіти полімотивована, вважаємо, що основними мотивами є:

- бажання отримати позитивний результат;
- бажання не втратити авторитет серед підлеглих;
- бажання підвищення свого рейтингу серед інших менеджерів;
- бажання підвищувати свій професійний рівень;
- бажання навчатися новому;
- бажання виявити управлінські та лідерські уміння та навички.

Такі чинники, як нагорода і покарання, також сприяють підвищенню мотивації, які дозволяють зрозуміти наскільки важливі для керівників такі мотиви і як вони впливають на результативність

працювати. Фактори, які сприяють підвищенню мотивації наступні:

- підтримка підлеглих;
- підтримка інших колег;
- зацікавленість у підготовці нестандартного проєкту;
- свобода у виборі засобів і виконавців;
- відсутність страху отримати критику;
- бажання створити оригінальний проєкт;
- отримувати задоволення від роботи.

Вважаємо, що зазначені фактори мають значний вплив на розвиток впевненості в собі, віри в успіх. Разом з розвитком мотивації має приділятися увага розвитку впевненості в собі.

Для розвитку когнітивного етапу доцільно приділяти час для розвитку власної інтелектуальної складової. Виявляючи в собі дослідницький дух, керівник покращує свій світогляд, настрій, сприяє розвитку вищих психічних

функцій, до яких відносяться пізнавальні здібності. Прості рекомендації щодо дій, які сприяють розвитку таких здібностей: вибрати новий маршрут, йдучи на роботу; вибрати свій варіант фізичної активності; почати вивчати іноземну мову; розпочати роботу щодо створення нового проєкту; розвивати інтуїцію. Самоосвіта, підвищення свого професійного рівня та кваліфікації шляхом вивчення відповідної літератури, участі у навчаннях, вебінарах, тренінгах, вивчення досвіду успішних особистостей тощо, також сприяють розвитку когнітивних здібностей.

Розвитку особистісно-діяльнісного етапу сприяє реалізація педагогічних умов, які передбачають залучення підлеглих до підготовки проєктів, заходів та стимулювання їх ініціативності. Доволі часто підготовка заходів, проєктів відбувається декількома особами, групою, командою. Виконання таких завдань сприяють розвитку умінь роботи в команді, здатності до співпраці, взаємодії з колегами, захопленості робочим процесом. Для виконання таких завдань необхідно надавати свободу дій та прийняття рішень.

Робота з формування креативності полягає в використанні наступних компонентів:

- виявлення внутрішньої мотивації до участі в проєктній діяльності;
- вивчення домінуючих мотивів;
- визначення індивідуальних креативних складових;
- усвідомлення необхідності прагнути до саморозвитку;
- підвищення рівня знань про креативність та її прояв в управлінській діяльності;
- активізація навичок командної роботи;
- самостійний розвиток творчих компонентів.

Ключовий фактор, який надає динамічності процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти - це внутрішня мотивація до саморозвитку. Поштовхом до цього процесу є розуміння власної

вмотивованості, спрямованість на креативну діяльність, які здійснюються на основі відкритості до нових знань і досвіду.

Сутність креативності визначається як діяльність, що породжує якісно нове і відрізняється унікальністю, оригінальністю, соціальною та історичною унікальністю. Виходячи з вищевикладеного, розвиток управлінням креативного потенціалу менеджерів можна розглядати як комплексну динамічну характеристику особистості, яка поєднує в собі пізнавальні ресурси, творчі можливості та здібності, готовність до інноваційної діяльності, здатність до креативного саморозвитку та самовдосконалення.

Креативність сучасного менеджера освіти проявляється в особистісному та результативному аспектах. Головною рисою креативної особистості менеджера вважаються креативні якості, тобто індивідуально-психологічні особливості, які відповідають вимогам креативної діяльності та є умовою її успішного здійснення. Саме креативна особистість має внутрішні передумови, що забезпечують її креативну активність, тобто пошуково-перетворювальну діяльність, не стимульовану ззовні, яка є основою діяльності менеджера освіти.

Менеджери освіти не завжди до кінця розуміють необхідність креативності, усвідомлюють свій креативний потенціал, шляхи його реалізації, але креативний потенціал може розкритися в надзвичайних обставинах, коли мобілізуються сили і виявляються приховані резерви, які реалізуються в креативності, діях, матеріальній і духовній діяльності.

Креативність відіграє значну роль у діяльності менеджера освіти, спонукаючи його до постійного пошуку та створення нових методів управління, до подолання стереотипів і шаблонів. У процесі креативної діяльності відбувається розвиток закладу освіти, поява нових структур, нових знань, нових способів діяльності.

Висновки до третього розділу

З урахуванням результатів емпіричного дослідження було здійснено методичний супровід процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти та розроблено рекомендації щодо поліпшення процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти. Встановлено, що основним шляхом формування креативності є розвиток мотивації до саморозвитку, поглиблення теоретичних знань, розвиток мислення, залучення до творчої діяльності підлеглих. З'ясовано, що формування креативності в менеджерів освіти доцільно здійснювати за наступними етапами: мотиваційний, пізнавальний та самодіяльний. На першому етапі активізується мотивація менеджерів освіти, на другому – розвиток інтелектуальних можливостей, на третьому – реалізація креативності в різних аспектах управлінської діяльності.

Структура креативності, яка включає комплекс взаємопов'язаних елементів і є поєднанням когнітивного, особистісного, мотиваційного, діяльнісного елементів. До них відносяться особистісно-індивідуальні властивості (уява, асоціативність, готовність до подолання перешкод), мотивація (внутрішні установки, спрямованість, ціннісні орієнтації), здатність до різноманітних дій (креативна активність, здатність до спілкування), інтелектуальні (оригінальність мислення, вміння знаходити рішення).

Встановлено, що управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти підвищуватиметься завдяки дотриманню педагогічних умов: розвиток мотивації до саморозвитку; активізація креативного потенціалу працівників; створення атмосфери педагогічної взаємодії між керівником та підлеглим.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було визначено мету, предмет, об'єкт та завдання. Охарактеризовано сутність та структуру феномену «креативність сучасного менеджера освіти», розкрито досвід зарубіжних та вітчизняних вчених (педагогів та менеджерів), які досліджували питання управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти.

Для проведення емпіричного дослідження стану розвитку креативності сучасного менеджера освіти нами були визначені критерії, показники та рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти. Було виокремлено наступні критерії розвитку креативності сучасного менеджера освіти: когнітивний (відображає комплекс професійних знань сучасного менеджера освіти), особистісний (розвиток креативних якосте), мотиваційний (відображає мотив та емоційне налаштування менеджера освіти на розвиток власної креативності, усвідомлення власної значущості), діяльнісний (відображає реалізацію умінь менеджера). Розкрито зміст показників кожного критерію. Виділено і охарактеризовано три рівні розвитку креативності сучасного менеджера освіти: адаптивний (низький), репродуктивний (середній), продуктивний (високий).

В ході емпіричного дослідження, за допомогою застосування обраних методик, обробки їх результатів, ми встановили стан сформованості креативності менеджерів освіти: 43% респондентів були класифікували як такі, що мають продуктивний (високий) рівень креативності, до репродуктивного (середнього) рівня були віднесені 46%, до адаптивного (низького) рівня - 11%. За результатами дослідження були виявлені деякі труднощі, наприклад недостатній рівень знань про креативність, керівники або їх заступники мають креативний потенціал, але не виявляють його у своїй професійній діяльності, відсутня чітка мотивація до реалізації креативності в своїй професії.

Враховуючи мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження, нами були створені рекомендації щодо поліпшення управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти. Рекомендації містять в собі наступні компоненти: цільовий, концептуальний, ціннісно-мотиваційний, змістовний, результативний. Рекомендації містять в собі загальнодидактичні та спеціальні принципи (творча співпраця, саморозвиток, стимулювання творчості), методичні підходи (особистісно орієнтований, компетентнісний, синергетичний, акмеологічний) та педагогічні умови. Ціннісно-мотиваційний компонент включає мотиви, потреби, інтереси. Це відображає особистісну складову менеджера освіти. Серед мотивів виділяємо: пізнавальні (розвиток своїх здібностей), креативні (виявляти креативність у професійній діяльності), соціальні (творче навчання інших). Встановлено, що для розвитку креативності менеджер освіти повинен мати набір потреб: самоствердження (визначення своєї значущості особистості як менеджера освіти), потреба в реалізації своїх здібностей (застосовувати своїх умінь, навичок у різних видах діяльності), створювати нові продукти діяльності (зумовлює самореалізацію, бажання бути корисним іншим).

Проаналізувавши наукову літературу та врахувавши результати емпіричного дослідження стану розвитку креативності сучасного менеджера освіти визначено педагогічні умови: створення креативного середовища для вільного самовизначення та актуалізації особистісного потенціалу менеджерів освіти, використання креативних ресурсів інноваційних технологій в управлінській діяльності. Визначено, що інноваційні технології мають широкий потенціал для розвитку креативності менеджера освіти, які, на нашу думку, більш раціонально і ефективно сприяють розвитку креативності сучасного менеджера освіти.

Однією з передумов професійної успішності менеджера є креативність, яка проявляється в певних умовах, а професійна успішність педагогічного колективу може бути досягнута лише за умови реалізації креативної парадигми інноваційного менеджменту.

Проте залишається ряд питань, які, на наш погляд, є найбільш актуальними для продовження дослідження процесу формування креативності менеджера освіти: розвиток особистісних якостей, необхідних для реалізації засад креативного менеджменту, володіння креативними методами управління, формами залучення підлеглих до розробки та прийняття управлінських рішень.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів визначеної проблеми, її подальший розвиток вбачається у розробці методичного забезпечення процесу розвитку креативності сучасного менеджера освіти, удосконалення механізмів управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти. Вважаємо, що подальше вивчення та дослідження процесу управління розвитком креативності сучасного менеджера освіти призведе до створення цілісної гуманістичної методики, яка сприятиме гармонійному розвитку креативності сучасного менеджера освіти та управління ним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О.Є. Сутність поняття креативності: проблеми та пошуки. Теоретичні і прикладні аспекти розвитку креативної освіти у вищій школі : монографія. Житомир : вид-во ім. І. Франка, 2012. 322 с.
2. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 8. С.6-14. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>
3. Білецька К.В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 58–64. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echcenu_2015_4_11.pdf
4. Божидарнік, Т. В., Василик, Н. М. Креативний менеджмент: конспект лекцій для підготовки докторів філософії за третім (освітньонауковим) рівнем зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ. 2015. URL: gero.lntu.edu.ua/./Креативний%20менеджмент
5. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 440 с.
6. Ведута Л.Л., Мельник Я.Д. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах. *Сучасні підходи до управління підприємством*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1487>

7. Власенко Ф. П. Віртуальна реальність як простір соціалізації індивіда. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 56. С. 208–218.

8. Голя Н. Г. Структура творчого потенціалу керівника закладу професійно-технічної освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи: зб. наук. праць*. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. Вип. 60, т. 1. С. 109-113.

9. Громовий Віктор. Якою має бути нова роль директора школи в умовах трансформації освіти в Україні? URL: <http://education-ua.org/ua/draft-regulations/239-yakoju-mae-buti-nova-rol-direktora-shkoli-v-umovakh-transformatsiji-osviti-v-ukrajini>

10. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна наука*. 2013. №6 (44). С. 194-198.

11. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: навчальний посібник / І. М. Дичківська. Київ : Академ. видав., 2004. 352 с.

12. Журнал інтелектуальної еліти «Персонал». 2007. № 8 URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=564>

13. Задорожнюк, Н. О., Беноєва, М. Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2016. № 1 (5), С. 132-135. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-21.pdf>

14. Каленіченко Ю. Б. Креативність як основа менеджменту організації Ю. Б. Каленіченко, Я. І. Смірнова *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. № 4. Т. II. С. 186-191.

15. Кириченко М. О. Зарубіжний досвід високорозвинених країн зі сталим розвитком інформаційно-інноваційного суспільства в умовах трансформації сучасної цивілізації. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. Одеса, 2017. Вип. 17. С. 51-54.

16. Ковальчук В. В. Основи наукових досліджень : навч. посіб. / В. В. Ковальчук, Л. М. Моїсеєв. К.: Професіонал, 2005. 240 с.
17. Креативний менеджмент: підруч. для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.; проф., д. е. н. В. Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корман. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
18. Кучин Л. І. З досвіду вітагенної педагогіки Розвиток біологічної освіти в Україні : всеукр. наук.-метод. конф. (Мелітополь, 26–27 верес. 2006 р.). Мелітополь, 2006. С. 58–60.
19. Лещенко М.Є. Креативність як складова конкурентоспроможності особистості. *Суспільні дисципліни як засіб формування цивілізаційної компетентності здобувачів освіти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Рівне, 20-21 травня 2021 року); Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту НУВГП. Рівне, С. 96-98.
20. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка. Серія «Педагогічні науки». випуск 3 (50). Полтава, 2006. С.215-219.
21. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти [Т.Д. Шоутен, Л.І. Даниленко, О.І. Зайченко, Н.З. Софій]; за заг. ред. Л. Даниленко; Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». К.: СПД-ФО К.С. Парашин, 2009. 112 с.
22. Мороз Л. М. Характеристика структурних компонентів креативності вчителів іноземних мов. Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки. 2014. № 1. С. 47–52.
23. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. № 1. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>

24. Окорський В. П., Валюх А. М. О-51 Креативний менеджмент: підручник. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с.
25. Павленко В.В. Креативність: сутнісна характеристика поняття. Креативна педагогіка. Житомир, 2016. Вип. 11. 154 с. С. 120–131.
26. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх вчителів. URL: http://www.rusnauka.com/16_NPM_2007/Pedagogica/22154.doc.htm
27. Пащенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки, 17, 2017. С. 406-410.
28. Продиус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4 (4-5). С. 67-72. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>
29. О.М. Степанов. Психологічна енциклопедія К. : «Академвидав», 2006. 424 с.
30. Репко І. П., Одарченко В. І., Задорожня, Я. І. Конкурентоспроможність особистості: генезис та еволюція поняття. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2022. Вип. 8(346). Ч.2. С. 312–320.
31. Саух І.В. Проблеми розвитку креативного менеджменту та креативної освіти в сучасних умовах. *Репозитарій НАУ*. 2019 URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/40435/1/I.V.Sauch%20КИБИТ%202019%20УДК%20658.pdf>
32. Свидрук І. І. Креативний менеджмент як передумова ефективного розвитку економіки знань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(3). С. 29-32.
33. Сисоєва С. О. Методологія науково-педагогічних досліджень : підручник С. О. Сисоєва, Т. Є. Кристопчук. Рівне : Волинські обереги, 2013. 360 с.

34. Сисоєва, С. О. Соціальні, психологічні та педагогічні підходи до визначення творчої особистості. В кн. Н. В. Гузій (Ред.), Педагогічна творчість, майстерність, професіоналізм у системі підготовки освітянських кадрів: здобутки, пошуки, перспективи: монографія. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. С. 23-56.

35. Теорія та методика виховання: роб. навч. прогр (для студ. напр. підгот. 6.010102 «Початкова освіта») уклад. О. В. Матвієнко. Київський університет імені Бориса Грінченка, 2014. 42 с.

36. Трофіменко А. О. Формування навчальних компетентностей у майбутніх учителів предметів гуманітарного циклу: дис. канд. пед наук: 13.00.04. Тернопіль, 2008. 226 с.

37. Уйсімбаєва Н. Розвиток творчого потенціалу керівника школи. Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Сер.: Педагогічні науки. 2011. Вип. 99. С. 230-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2011_99_33

38. Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність. Тернопіль: Мандрівець, 2009. 360 с.

39. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 2(29). С. 11–17. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064

40. Ястремська О. М. Мотивація креативності новаторів : монографія/ О. М. Ястремська, О. І. Бардадим. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 212 с.

41. Fromm E. *Escape from freedom*. New York : Rinehart, 1941. 305 p.

42. Guilford G. P. *Creative Talents : Their nature, uses and development*. Buffalo, N.Y. : Bearly Limited, 1986.

43. Kościelnic Justyna. *Formy akty wności ruchowej spoticane w programach Zielonych Szkól*, *Zeszyty Naukowe Almamernr 1 (70)*; Wyd. DrukTurSp. Zo.o. Warszawa, 2014.

44. Szmidt K. Pedagogika twórczości / Krzysztof Szmidt. Pedagogika GWP, 2007. 423 s.

45. Torrance E. P. Torrance Tests of Creative Thinking. Scholastic Testing Service, Inc., 1974.

ДОДАТКИ

Додаток А

Запропонований тест складається з різноманітних завдань різних напрямків. Тест складається з 9 субтестів по 20 завдань у кожному, розв'язання потребує логіки і набутих знань.

Субтест 1

Блок завдань 1–20

Перший блок завдань складається з 20-ти речень, у кожному з яких не вистачає слова чи словосполучення. Тому Ви маєте обрати слово з п'яти можливих варіантів відповідей, яке доповнює речення вірно.

Приклад 1:

Кролик найбільше схожий на..?

- a) kota b) білку c) зайця d) лисицю e) їжака

У цьому завданні правильною відповіддю є c) «зайця». Тому в прикладі субтесту 1 в бланку відповідей відмічено c).

Приклад 2:

Почуттям, протилежним до надії, є..?

- a) горе b) відчай c) страждання d) кохання e) незалежність

У цьому випадку необхідно відмітити на бланку варіант b), оскільки правильною відповіддю є «відчай».

У кожному конкретному випадку існує лише один правильний варіант рішення. Букву, що означає цю правильну відповідь, необхідно відмітити в бланку відповідей. Якщо Ви помилилися та відмітили в бланку не ту букву – закресліть неправильну відповідь, відмітьте правильну й обведіть її в коло.

На виконання цього субтесту відводиться 6 хвилин, про початок і завершення тестування Вас проінформує експериментатор.

Завдання 1–20

1. Взуття завжди має..?

a) шкіру b) шнурки c) підошви d) устілки e) підбори
2. У кожній газеті присутні..?

a) фотографії b) заголовки c) об'єви d) кросворд e) реклама
3. У віслока завжди є..?

a) хвіст b) підкова c) зброя d) копита e) грива
4. Ртуть – це..?

a) метал b) мінерал c) розчин d) суміш e) сплав
5. Керування автомобілем насамперед потребує..?

a) майстерності b) досвіду c) витримки d) сили e) уважності
6. Для виконання будь-якої роботи потрібно мати..?

a) амбіційність b) ціль c) керівника d) інструмент e) інтелект
7. Спортивний кубок завжди..?

a) сувенір b) важкий c) коштовний d) визнання e) позолочений
8. Той, хто тренується..?

a) плаває b) виконує вправи c) стрибає d) перемагає e) займається гімнастикою
9. Батьки ... більш досвідчені, ніж їх діти?

a) завжди b) зазвичай c) багато d) рідко e) принципово
10. Найменше часу людина може обійтись без..?

a) води b) їжі c) ходьби d) спілкування e) сну
11. Поглиблюють свої знання ті, хто..?

a) займаються b) читають c) тренуються d) вчать e) відвідують лекції
12. Протилежним за змістом слову «втішати» є..?

a) розчаровувати b) співпереживати c) засмучувати d) дратувати e) пригнічувати
13. Для того щоб писати насамперед необхідно мати..?

a) папір b) комп'ютер c) літери d) завдання e) тему
14. Годинник не може працювати без..?

a) батарейок b) корпусу c) цифр d) енергії e) стрілок
15. Отрута завжди..?

a) смертельна b) несмачна c) не перетравлюється d) діє раптово e) паралізує
16. У кожній річці / в кожній річці є..?

a) риба b) мости c) кораблі d) ухил e) пороги
17. Щоб співати, важливіше за все наявність..?

a) таланту b) повітря c) слуху d) пісні e) настрою
18. Щоб говорити басом, потрібно..?

a) почуття b) зусилля c) натхнення d) зосередженість e) тренування
19. У багатті завжди є..?

a) дрова b) вугілля c) тепло d) попіл e) полум'я
20. Кожна гора має..?

a) дерева b) стежки c) каміння d) пік e) породу

Субтест 3

Блок завдань 41–60

Вам буде запропоновано 6 слів, з-поміж яких 2 слова пов'язані загальним поняттям. Вашим завданням буде знайти ці два слова та відмітити відповіді у бланку.

Приклад 1

- a) ніж b) масло c) газета d) хліб e) сигара f) браслет

Так, b) масло та d) хліб – вірні відповіді, тому що їх можна об'єднати одним загальним поняттям – «продукти». Тому в бланку відповідей у прикладі субтеста 3 відмічені варіанти b) та d)

Приклад 2

- a) трава b) жито c) пиріг d) борошно e) пшениця f) дерево

У цьому прикладі вірними відповідями є b) та e), тому що жито та пшениця об'єднуються загальним поняттям – злаки.

Таким чином, у кожному завданні необхідно відмічати 2 варіанти відповідей. Зверніть увагу, що в цьому завданні необхідно виділяти не просто пов'язані один з одним слова, а поняття одного порядку. Одне з обраних понять не має вмщати в себе інше чи бути його частиною. Інакше кажучи, обрані поняття мають бути рівнозначними. Завжди шукайте найбільш явну схожість.

Якщо Ви помилилися і відмітили у бланку не ту літеру, то закресліть неправильну відповідь, відмітьте правильну її обведіть її в коло.

На виконання цього субтесту відводиться 8 хвилин, про початок та закінчення тестування Вас проінформує експериментатор.

Завдання 41–60

41.	a) квартира	b) вулиця	c) сад	d) офіс	e) приватний будинок	f) кафе
42.	a) корінь	b) дуб	c) гроюнда	d) лс	e) листя	f) тюльпан
43.	a) дельфін	b) корабель	c) кит	d) океан	e) водорості	f) медуза
44.	a) майстерня	b) стадіон	c) супермаркет	d) ресторан	e) школа	f) ательє
45.	a) автомобіль	b) финш	c) асфальт	d) старт	e) шини	f) траса
46.	a) помада	b) золото	c) настінний годинник	d) сережка	e) браслет	f) маятник
47.	a) електричний	b) рідкий	c) вогняний	d) газоподібний	e) пінний	f) стабільний
48.	a) веслування	b) футбол	c) теніс	d) метання списа	e) альпінізм	f) верхова їзда
49.	a) аеропорт	b) валіза	c) стюардеса	d) літак	e) квиток	f) потяг
50.	a) кришка	b) пиво	c) глечик	d) таверна	e) хміль	f) молоко
51.	a) панчоха	b) кишеньковий годинник	c) шапка	d) зима	e) автомобіль	f) лід
52.	a) бляшанка	b) гудзик	c) вузол	d) пробка	e) кришка	f) колесо
53.	a) скромний	b) наївний	c) самотній	d) невибагливий	e) милий	f) мовчазний
54.	a) податки	b) акції	c) залишок	d) банківський вклад	e) квитанція	f) передплата
55.	a) свчка	b) ялінка	c) торшер	d) вітальня	e) вимикач	f) шафа
56.	a) серія зображень	b) картина	c) папір	d) бінокль	e) об'єктив	f) фотоапарат
57.	a) експерт	b) фехтувальник	c) лейтенант	d) практикант	e) секретар	f) альпініст
58.	a) жалкувати	b) приховувати	c) класти цеглу	d) трястись	e) писати музику	f) залишатися
59.	a) бункер	b) дим	c) вітальня	d) майстерня	e) корабель	f) сейф
60.	a) діабет	b) застуда	c) дитячий параліч	d) СНІД	e) цинга	f) інфаркт

Субтест 4

Блок завдань 61–80

У наступному блоці завдань представлено ряд арифметичних задач. Для його проходження Вам може знадобитися попередньо підготовлений аркуш паперу, на якому Ви будете робити записи. Пам'ятайте, що в самому бланку завдань робити помітки не потрібно.

Нижче наведені 2 приклади. Завдання такого типу Вам доведеться розв'язувати самостійно.

Приклад 1

$$60 - 10 = A \quad A = ?$$

Відповідь: $A = 50$

Ця відповідь внесена у бланк відповідей субтесту 4 як приклад.

Приклад 2

$$15 + 17 = B \quad B = ?$$

Відповідь: $B = 32$

Якщо Ви припустилися помилки і внесли невірну цифру у бланк відповідей, перекресліть її та напишіть поруч вірну. Обведіть вірну відповідь у коло.

На виконання цього субтесту відводиться 10 хвилин, про початок та закінчення тестування Вас проінформує експериментатор.

Завдання 61–80

61.	$50 - 30 = A$	$A = ?$	71.	$18 \times 12 = L \times 4$	$L = ?$
62.	$3 \times 17 = C$	$C = ?$	72.	$\frac{1}{3} \times 75 + \frac{2}{3} \times 60 = M$	$M = ?$
63.	$86 - 29 = B$	$B = ?$	73.	$\frac{15}{4} / \frac{1}{12} = T$	$T = ?$
64.	$8 \times 123 = D$	$D = ?$	74.	$\frac{3}{6} + \frac{20}{8} = N$	$N = ?$
65.	$148 / 4 = F$	$F = ?$	75.	$\sqrt[3]{125} = P$	$P = ?$
66.	$60 \times 2,5 / 5 = K$	$K = ?$	76.	$3^6 = R$	$R = ?$
67.	$\frac{6}{5} \times 20 = D$	$D = ?$	77.	$4^{N-8} = 64$	$N = ?$
68.	$S + (S + 8) = 26$	$S = ?$	78.	$\frac{323}{16} + \frac{346}{32} = F$	$F = ?$
69.	$32 \times 9 - 143 = G$	$G = ?$	79.	$\frac{24}{144} \times 96 = N$	$N = ?$
70.	$15 + H = 25 - H$	$H = ?$	80.	$\frac{3}{0,06} = \frac{N}{1,2}$	$H = ?$

Субтест 5

Блок завдань 81–100

Вам буде запропонована послідовність чисел, що побудована з урахуванням певних правил. У кожному з нижче перерахованих завдань потрібно знайти принцип, якому відповідає числовий ряд і продовжити його. Знайшовши цей принцип, Ви зможете визначити число, яке гармонійно продовжить числовий ряд. Воно і є відповіддю на це завдання.

Приклад 1

2 4 6 8 10 12 14 ?

У цьому ряду кожне наступне число більше попереднього на 2.

Відповідь: 16 (ця ж відповідь відмічена у прикладі субтесту 5 Вашого бланка відповідей).

Приклад 2

9 7 10 8 11 9 12 ?

Цей ряд чисел сформований згідно з правилом: від першого числа віднімається 2, а до другого додається 3.

Відповідь: 10.

Для проведення попередніх розрахунків використовуйте окремий аркуш. Не потрібно робити помітки у бланках завдань.

Якщо Ви припустилися помилки та внесли невірну відповідь у бланк відповідей, перекресліть її та напишіть поруч вірну. Обведіть вірну відповідь у коло.

На виконання цього субтесту відводиться 10 хвилин, про початок і закінчення тестування Вас проінформує експериментатор.

Завдання 81–100

81.	2	5	8	11	14	17	20	?
82.	1	3	6	8	16	18	36	?
83.	9	12	16	20	25	30	36	?
84.	18	16	19	15	20	14	21	?
85.	33	30	15	45	42	21	63	?
86.	25	27	30	15	5	7	10	?
87.	11	15	18	9	13	16	8	?
88.	5	6	4	6	7	5	7	?
89.	8	11	7	14	17	13	26	?
90.	35	39	42	21	25	28	14	?
91.	55	57	60	20	10	12	15	?
92.	57	60	30	34	17	22	11	?
93.	2	3	6	11	18	27	38	?
94.	7	5	10	7	21	17	68	?
95.	11	8	24	27	9	6	18	?
96.	15	19	22	11	15	18	9	?
97.	13	15	18	14	19	25	18	?
98.	15	6	18	10	30	23	69	?
99.	8	11	16	23	32	43	56	?
100.	9	6	18	21	7	4	12	?

Субтест 6

Блок завдань 101–120

У наступному завданні Вам буде запропоновано 20 прикладів, у яких відсутні знаки арифметичних дій. Необхідно в лівій частині прикладу розташувати саме ті символи числових відносин (додавання «+», віднімання «-», множення «×» або ділення «/»), щоб результат у правій частині (після знаку «=») був вірним.

Приклад 1

$$6 \quad \underline{\quad ? \quad} \quad 2 \quad \underline{\quad ? \quad} \quad 3 \quad = \quad 5$$

Відповідь на це завдання така:

$$6 \quad \underline{\quad + \quad} \quad 2 \quad \underline{\quad - \quad} \quad 3 \quad = \quad 5$$

Знаки «+» та «-» відмічені у Вашому бланку відповідей субтесту 6 як приклад.

Приклад 2

$$7 \quad \underline{\quad ? \quad} \quad 2 \quad \underline{\quad ? \quad} \quad 4 \quad = \quad 10$$

Відповідь:

$$7 \quad \underline{\quad \times \quad} \quad 2 \quad \underline{\quad - \quad} \quad 4 \quad = \quad 10$$

Зверніть увагу на те, що під час виконання цього типу завдань послідовність розрахунків необхідно проводити зліва на право. Правило, згідно з яким множення та ділення виконуються першими, а потім додавання та віднімання, тут не діє. Усі розрахунки виконуються в наданій послідовності.

Для проведення попередніх розрахунків використовуйте окремий аркуш. Не потрібно робити помітки у бланках завдань.

Якщо Ви припустилися помилки та внесли невірну відповідь у бланк відповідей, перекресліть її та напишіть поруч вірну. Обведіть вірну відповідь у коло.

На виконання цього субтесту відводиться 10 хвилин, про початок і завершення тестування Вас проінформує експериментатор.

Завдання 101–120

101.	12	?	5	=	17		
102.	323	?	89	=	234		
103.	9	?	3	?	5	=	30
104.	12	?	5	?	15	=	45
105.	14	?	8	?	3	=	66
106.	9	?	7	?	14	=	77
107.	1817	?	1462	?	32	=	3311
108.	68	?	32	?	4	=	25

109.	7684	?	6123	?	4	=	1565
110.	121	?	10	?	8	=	888
111.	144	?	12	?	69	=	225
112.	972	?	18	?	6	=	948
113.	10119	?	9950	?	13	=	13
114.	273	?	129	?	12	=	132
115.	26	?	3	?	5	=	145
116.	2142	?	7	?	9	=	34
117.	412	?	15	?	7	=	61
118.	2216	?	1006	?	2	=	605
119.	5500	?	20	?	3105	=	3380
120.	133	?	19	?	43	=	50

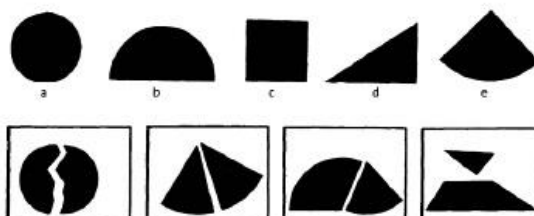
Субтест 7

Блок завдань 121–140

У кожному завданні Вам буде запропоновано цільну фігуру, що розрізана на декілька частин. Вам потрібно з'ясувати, яка саме фігура (а, b, c, d чи e) вийде під час з'єднання цих частин. Між частинами фігур не має бути будь-якого вільного простору.

У бланку завдань позначте літеру, яка співвідноситься з обраною Вами фігурою.

Приклад:



Поєднання частин першого малюнку дає фігуру а).

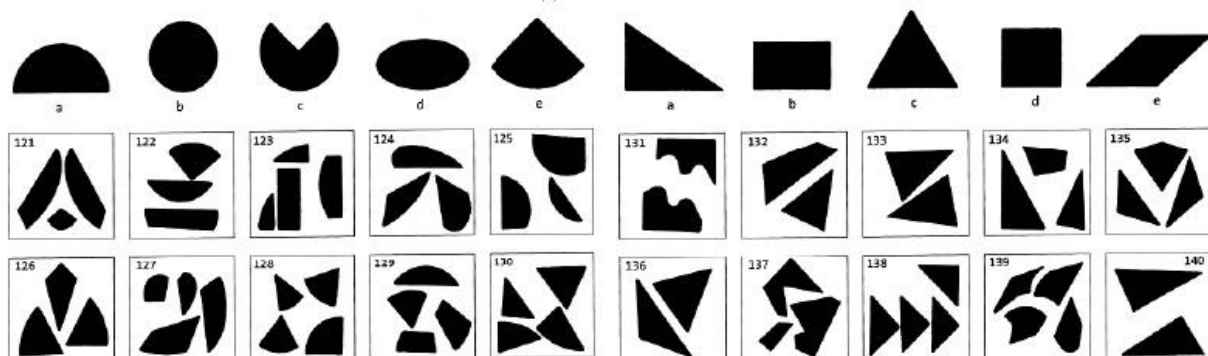
Тому у бланку відповідей субтесту 7 як приклад вписана літера а).

Частини наступного малюнку можуть бути поєднані у фігуру е). Третій приклад – фігура b), четвертий – d).

Якщо Ви припустилися помилки та внесли невірну відповідь у бланк відповідей, перекресліть її та напишіть поруч вірну. Обведіть вірну відповідь у коло.

На виконання цього субтесту відводиться 7 хвилин, про початок і завершення тестування Вас проінформує експериментатор.

Завдання 121–140



Субтест 8

Блок завдань 141–160

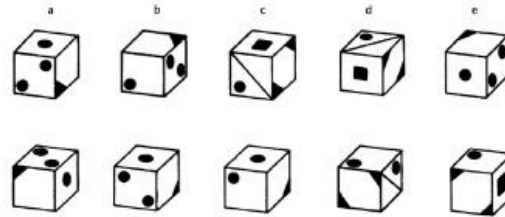
У цьому завданні вам буде запропоновано 5 зразкових кубів (a, b, c, d, e). На кожній з 6-ти граней цих кубів є малюнок. Одночасно можна побачити лише три грані кожного куба.

Символи, що зображені на кубах, можуть повторюватися, але їх розташування відносно один одного змінюється.

У кожному завданні Вам буде представлено один зі зразкових кубів у зміненому положенні. Вам потрібно згадатися, який саме з цих кубів Вам запропоновано.

Куб може бути перевернутий на інший бік або повернутий іншими гранями, а може бути одночасно перевернутий та повернутий. Причому, звісно, Вам буде видно нові знаки.

Приклад



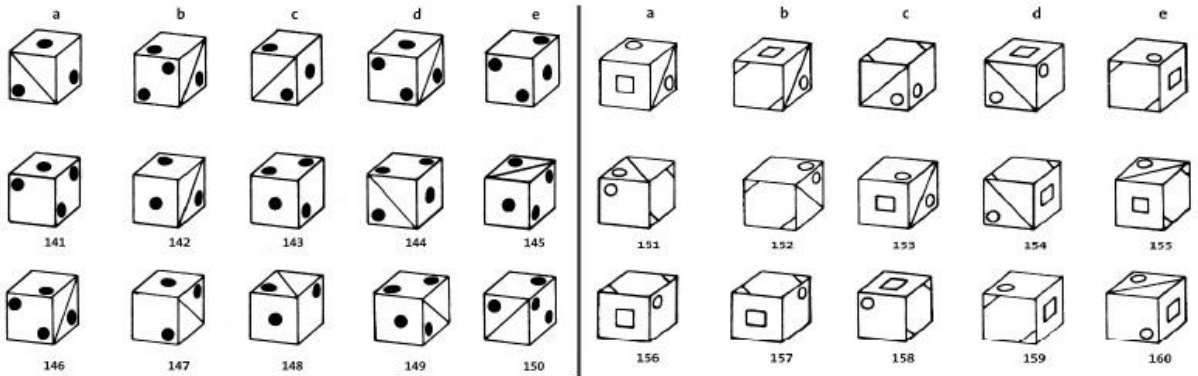
Перше завдання в цьому прикладі – це куб a). Тому у Вашому бланку відповідей закреслена буква a). Щоб отримати з першого куба зразкову фігуру a), його потрібно у своїй уяві спочатку перевернути заштрихованим кутом донизу, а потім повернути його вправо на один оберт.

У другому прикладі мається на увазі куб e), у третьому – куб b). У четвертому прикладі куб c), а п'ятий – d).

Якщо Ви припустилися помилки та внесли невірну відповідь у бланк відповідей, перекресліть її та напишіть поруч вірну. Обведіть вірну відповідь у коло.

На виконання цього субтесту відводиться 9 хвилин, про початок і завершення тестування Вас проінформує експериментатор.

Завдання 141–160



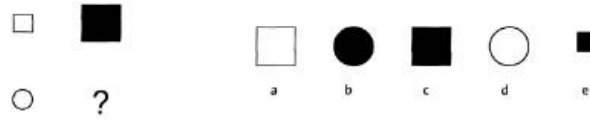
Субтест 9

Блок завдань 161–180

У кожному з наступних завдань зліва Вам буде запропоновано низку фігур, що розташовані згідно з певним правилом. У правій частині малюнку запропоновано 5 різних фігур, одна з яких доповнює фігури лівої частини.

Необхідно з'ясувати, яка саме фігура доповнює ряд так, щоб можна було поставити її замість знака питання.

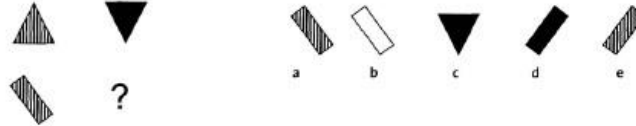
Приклад 1



У цьому випадку вірною відповіддю буде b). У верхньому рядку цього прикладу маленький білий квадрат трансформується у великий чорний. Аналогічно квадрату, маленьке біле коло в нижньому рядку трансформується у велике чорне коло.

Відповідь b) вписана у бланку відповідей у якості прикладу субтесту 9.

Приклад 2



У другому прикладі ми бачимо, що у верхньому рядку перший трикутник перевертається «з ніг на голову» та змінює колір на чорний. Тому прямокутник нижнього рядка має так само обернутися та стати чорного кольору.

Правильна відповідь – d).

Якщо Ви припустилися помилки та внесли невірну відповідь у бланк відповідей, перекресліть її та напишіть поруч вірну. Обведіть вірну відповідь у коло.

На виконання цього субтесту відводиться 10 хвилин, про початок і завершення тестування Вас проінформує експериментатор.

Завдання 161–180

161)

162)

163)

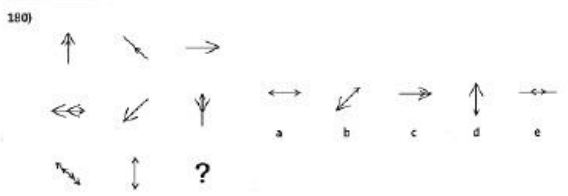
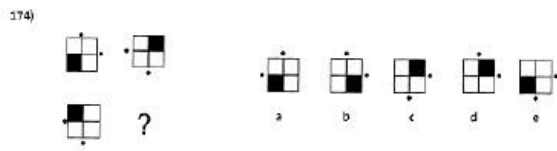
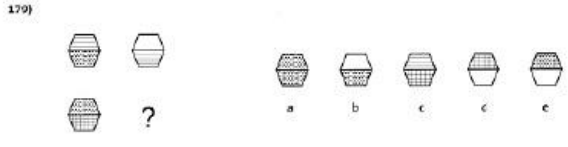
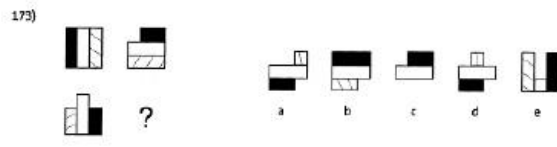
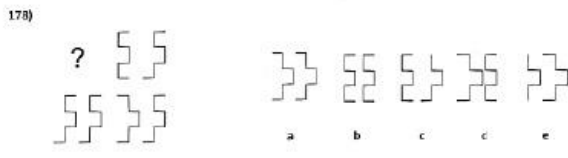
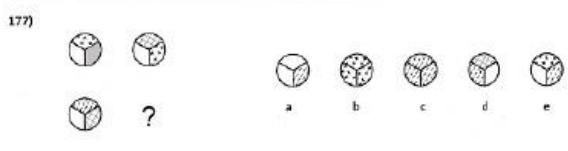
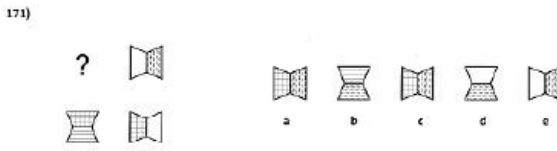
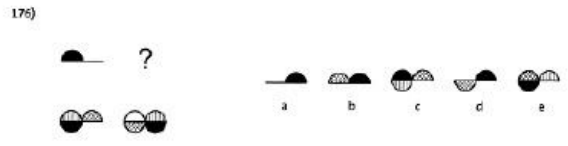
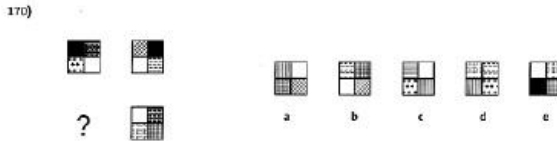
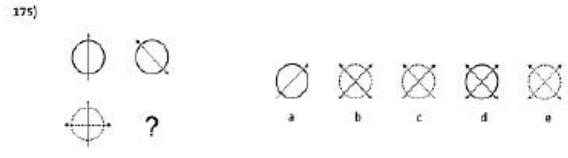
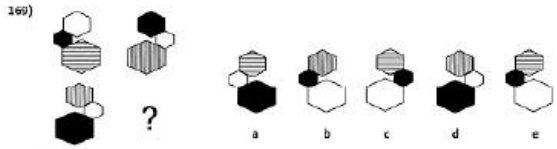
164)

165)

166)

167)

168)



Бланк відповідей ТСІ

Прізвище, ім'я _____

Стать _____

Дата народження _____

Клас _____

Субтест 1	відповідь	Субтест 2	відповідь	Субтест 3	відповідь
Приклад 1	a b c d e	Приклад 1	a b c d e	Приклад 1	a b c d e f
Приклад 2	a b c d e	Приклад 2	a b c d e	Приклад 2	a b c d e f
1	a b c d e	21	a b c d e	41	a b c d e f
2	a b c d e	22	a b c d e	42	a b c d e f
3	a b c d e	23	a b c d e	43	a b c d e f
4	a b c d e	24	a b c d e	44	a b c d e f
5	a b c d e	25	a b c d e	45	a b c d e f
6	a b c d e	26	a b c d e	46	a b c d e f
7	a b c d e	27	a b c d e	47	a b c d e f
8	a b c d e	28	a b c d e	48	a b c d e f
9	a b c d e	29	a b c d e	49	a b c d e f
10	a b c d e	30	a b c d e	50	a b c d e f
11	a b c d e	31	a b c d e	51	a b c d e f
12	a b c d e	32	a b c d e	52	a b c d e f
13	a b c d e	33	a b c d e	53	a b c d e f
14	a b c d e	34	a b c d e	54	a b c d e f
15	a b c d e	35	a b c d e	55	a b c d e f
16	a b c d e	36	a b c d e	56	a b c d e f
17	a b c d e	37	a b c d e	57	a b c d e f
18	a b c d e	38	a b c d e	58	a b c d e f
19	a b c d e	39	a b c d e	59	a b c d e f
20	a b c d e	40	a b c d e	60	a b c d e f
Субтест 4	відповідь	Субтест 5	відповідь	Субтест 6	відповідь
Приклад 1	50	Приклад 1	16	Приклад 1	+ -
Приклад 2	32	Приклад 2	10	Приклад 2	x -
61		81		101	
62		82		102	
63		83		103	
64		84		104	
65		85		105	
66		86		106	
67		87		107	
68		88		108	
69		89		109	
70		90		110	
71		91		111	
72		92		112	
73		93		113	
74		94		114	
75		95		115	
76		96		116	
77		97		117	
78		98		118	
79		99		119	
80		100		120	
Субтест 7	відповідь	Субтест 8	відповідь	Субтест 9	відповідь
Приклад 1	a b c d e	Приклад 1	a b c d e	Приклад 1	a b c d e f
Приклад 2	a b c d e	Приклад 2	a b c d e	Приклад 2	a b c d e f
Приклад 3	a b c d e	Приклад 3	a b c d e		
Приклад 4	a b c d e	Приклад 4	a b c d e		
		Приклад 5	a b c d e		
121	a b c d e	141	a b c d e	161	a b c d e f
122	a b c d e	142	a b c d e	162	a b c d e f
123	a b c d e	143	a b c d e	163	a b c d e f
124	a b c d e	144	a b c d e	164	a b c d e f
125	a b c d e	145	a b c d e	165	a b c d e f
126	a b c d e	146	a b c d e	166	a b c d e f
127	a b c d e	147	a b c d e	167	a b c d e f
128	a b c d e	148	a b c d e	168	a b c d e f
129	a b c d e	149	a b c d e	169	a b c d e f
130	a b c d e	150	a b c d e	170	a b c d e f
131	a b c d e	151	a b c d e	171	a b c d e f
132	a b c d e	152	a b c d e	172	a b c d e f
133	a b c d e	153	a b c d e	173	a b c d e f
134	a b c d e	154	a b c d e	174	a b c d e f
135	a b c d e	155	a b c d e	175	a b c d e f
136	a b c d e	156	a b c d e	176	a b c d e f
137	a b c d e	157	a b c d e	177	a b c d e f
138	a b c d e	158	a b c d e	178	a b c d e f
139	a b c d e	159	a b c d e	179	a b c d e f
140	a b c d e	160	a b c d e	180	a b c d e f

Ключі ТСІ

Субтест 1

Приклад	a	b	c	d	e
1	a	b		d	e
2	a		c	d	e
3	a	b	c		e
4		b	c	d	e
5	a	b	c	d	
6	a		c	d	e
7	a	b	c		e
8	a		c	d	e
9	a		c	d	e
10		b	c	d	e
11	a	b	c		e
12	a	b		d	e
13	a	b	c	d	e
14	a	b	c		e
15	a	b		d	e
16	a	b	c		e
17	a		c	d	e
18	a		c	d	e
19	a	b	c	d	e
20	a	b	c	d	

Субтест 2

Приклад	a	b	c	d	e
21		b	c	d	e
22	a		c	d	e
23	a	b	c	d	e
24	a	b	c		e
25	a	b		d	e
26	a	b	c	d	
27	a	b	c	d	
28	a		c	d	e
29	a	b	c		e
30	a	b	c	d	e
31		b	c	d	e
32	a	b		d	e
33		b	c	d	e
34	a		c	d	e
35	a	b	c	d	
36	a	b	c	d	e
37	a		c	d	e
38	a	b	c		e
39	a	b	c	d	e
40	a	b	c	d	e

Субтест 3

Приклад	a	b	c	d	e	f
41		b	c	d		f
42	a	b		d	e	
43		b		d	e	f
44		b	c	d	e	
45	a		c		e	f
46	a	b	c			f
47	a		c		e	f
48	a			d	e	f
49	a	b	c		e	
50	a	b	c	d	e	
51		b	c	d	e	f
52	a	b	c			f
53		b	c		e	f
54	a		c		e	f
55		b	c	d	e	f
56	a	b	c		e	
57	a	b	c	d	e	
58	a	b		d	e	f
59		b	c	d	e	f
60		b	c	d		f

Субтест 4

Приклад	50
61	20
62	51
63	57
64	984
65	37
66	30
67	24
68	9
69	145
70	5
71	54
72	65
73	45
74	3
75	5
76	729
77	11
78	31
79	16
80	60

Субтест 5

Приклад	16
81	23
82	38
83	42
84	13
85	60
86	5
87	12
88	8
89	29
90	18
91	5
92	17
93	51
94	63
95	21
96	13
97	26
98	63
99	71
100	15

Субтест 6

Приклад	+	-	×	÷
101		-	×	/
102	+		×	/
103	+		×	/
104	+	-		/
105		-	×	/
106	+	-		/
107		-	×	/
108		-	×	/
109	+		×	/
110	+		×	/
111		-	×	/
112	+		×	/
113	+		×	/
114	+		×	/
115		-	×	/
116	+	-	×	/
117		-	×	/
118	+		×	/
119	+	-	×	/
120	+	-	×	/

Субтест 7

Приклад	a	b	c	d	e
121	a	b	c		e
122	a	b		d	e
123		b	c	d	e
124	a	b	c		e
125	a		c	d	e
126	a	b	c	d	
127	a	b	c		e
128	a	b		d	e
129	a	b	c	d	e
130	a	b	c	d	
131	a	b	c		e
132	a	b		d	e
133	a	b	c	d	e
134	a		c	d	e
135	a	b	c	d	
136		b	c	d	e
137	a	b	c		e
138	a	b	c		e
139	a	b	c	d	e
140	a		c	d	e

Субтест 8

Приклад	a	b	c	d	e
141	a	b	c	d	
142		b	c	d	e
143	a	b	c	d	
144	a	b	c		e
145	a	b	c		e
146	a	b		d	e
147	a	b		d	e
148	a	b		d	e
149	a		c	d	e
150	a	b	c		e
151	a	b		d	e
152	a	b		d	e
153	a	b	c		e
154	a		c	d	e
155	a		c	d	e
156	a	b	c	d	
157		b	c	d	e
158	a	b	c		e
159		b	c	d	e
160	a	b	c	d	

Субтест 9

Приклад	a	b	c	d	e
161	a	b		d	e
162	a	b		d	e
163	a	b		d	e
164	a		c	d	e
165	a		c	d	e
166	a		c	d	e
167		b	c	d	e
168		b	c	d	e
169	a	b	c	d	
170	a	b	c	d	e
171	a		c	d	e
172	a	b		d	e
173	a	b	c		e
174	a		c	d	e
175	a	b	c	d	
176	a		c	d	e
177	a	b	c	d	e
178	a		c	d	e
179	a	b	c		e
180	a	b	c	d	

НОРМАТИВНІ ТАБЛИЦІ ДО ТСТ

Переведення сирих балів (СБ) в стандартні шкали: Амтхауера ША ($m = 100$, $\delta = 10$).

13 років ($N = 112$)

Завершення речень M = 9,39 SD = 2,26		Вербальні аналогії M = 7,72 SD = 3,36		Вербальна схожість M = 7,75 SD = 3,89		Арифметичні обчислення M = 14,25 SD = 3,64		Числові закономірності M = 11,3 SD = 5,32		Числові відношення M = 12,43 SD = 4,29	
СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)
1		1	80	1	83	1	64	1	79	1	73
2	67	2	83	2	85	2	66	2	82	2	76
3	72	3	86	3	88	3	69	3	84	3	78
4	76	4	89	4	90	4	72	4	86	4	80
5	81	5	92	5	93	5	75	5	88	5	83
6	85	6	95	6	96	6	77	6	90	6	85
7	89	7	98	7	98	7	80	7	92	7	87
8	94	8	101	8	101	8	83	8	94	8	90
9	98	9	104	9	103	9	86	9	96	9	92
10	103	10	107	10	106	10	88	10	98	10	94
11	107	11	110	11	108	11	91	11	99	11	97
12	112	12	113	12	111	12	94	12	101	12	99
13	116	13	116	13	113	13	97	13	103	13	101
14	120	14	119	14	116	14	100	14	105	14	104
15	125	15	122	15	119	15	103	15	107	15	107
16	129	16	125	16	121	16	106	16	109	16	110
17	134	17	128	17	124	17	109	17	111	17	113
18	138	18	131	18	126	18	113	18	114	18	116
19	143	19	134	19	129	19	117	19	118	19	119
20	147	20	137	20	131	20	121	20	122	20	122

Складання фігур M = 8,29 SD = 2,86		Куби M = 9,79 SD = 3,21		Матриці M = 9,86 SD = 3,26		Вербальний інтелект M = 24,89 SD = 7,27		Математичний інтелект M = 37,98 SD = 9,68		Просторовий інтелект M = 28,45 SD = 6,32		Загальний бал M = 90,89 SD = 17,58	
СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)
1	75	1	73	1	73	0-3		0-3		0-3		0-10	
2	78	2	76	2	76	4-6		4-6		4-6		11-20	
3	82	3	79	3	79	7-9	78	7-9	70	7-9	69	21-30	65
4	85	4	82	4	82	10-12	82	10-12	73	10-12	74	31-40	71
5	88	5	85	5	85	13-15	86	13-15	76	13-15	79	41-50	77
6	92	6	88	6	88	16-18	90	16-18	79	16-18	83	51-60	82
7	95	7	91	7	91	19-21	95	19-21	82	19-21	88	61-70	88
8	99	8	94	8	94	22-24	99	22-24	85	22-24	93	71-80	94
9	102	9	98	9	97	25-27	103	25-27	88	25-27	98	81-90	99
10	106	10	101	10	100	28-30	107	28-30	92	28-30	102	91-100	105
11	109	11	104	11	103	31-33	111	31-33	95	31-33	107	101-110	111
12	113	12	107	12	107	34-36	115	34-36	98	34-36	112	111-120	116
13	116	13	110	13	110	37-39	119	37-39	101	37-39	117	121-130	122
14	120	14	113	14	113	40-42	124	40-42	104	40-42	122	131-140	128
15	123	15	116	15	116	43-45	128	43-45	107	43-45	127	141-150	134
16	127	16	119	16	119	46-48	132	46-48	110	46-48	131	151-160	139
17	130	17	122	17	122	49-51	136	49-51	113	49-51	136	161-170	145
18	133	18	125	18	125	52-54	140	52-54	118	52-54	141	171-180	151
19	137	19	128	19	128	55-57		55-57	122	55-57			
20	140	20	132	20	131	58-60		58-60	126	58-60			

14-15 років (N = 226)

Завершення речень		Вербальні аналогії		Вербальна схожість		Арифметичні обчислення		Числові закономірності		Числові відношення	
M = 10,97 SD = 2,46		M = 11,35 SD = 3,12		M = 11,21 SD = 3,61		M = 15,55 SD = 3,25		M = 12,07 SD = 6,4		M = 13,44 SD = 4	
СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)
1		1		1		1		1	76	1	
2		2		2		2		2	79	2	
3	68	3	73	3	77	3		3	82	3	74
4	72	4	76	4	80	4	70	4	85	4	76
5	76	5	80	5	83	5	71	5	88	5	79
6	80	6	83	6	86	6	73	6	91	6	81
7	84	7	86	7	88	7	75	7	92	7	84
8	88	8	89	8	91	8	77	8	94	8	86
9	92	9	92	9	94	9	80	9	95	9	89
10	96	10	95	10	97	10	83	10	97	10	91
11	100	11	99	11	99	11	86	11	98	11	94
12	104	12	102	12	102	12	89	12	100	12	96
13	108	13	105	13	105	13	92	13	101	13	99
14	112	14	108	14	108	14	95	14	103	14	101
15	116	15	112	15	110	15	98	15	106	15	104
16	120	16	115	16	113	16	101	16	109	16	108
17	124	17	118	17	116	17	106	17	112	17	112
18	128	18	122	18	119	18	112	18	116	18	116
19	132	19	126	19	122	19	119	19	120	19	120
20	136	20	130	20	125	20	126	20	124	20	124

Складання фігур		Куби		Матриці		Вербальний інтелект		Математичний інтелект		Просторовий інтелект		Загальний бал	
M = 8,49 SD = 3,89		M = 9,6 SD = 4,14		M = 10,29 SD = 3,42		M = 33,53 SD = 6,95		M = 43,85 SD = 10,87		M = 28,37 SD = 9,21		M = 105,64 SD = 20,5	
СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)
1	81	1	80	1	73	0-3		0-3		0-3		0-10	
2	83	2	82	2	76	4-6		4-6		4-6		11-20	
3	86	3	84	3	79	7-9	65	7-9		7-9	79	21-30	
4	88	4	86	4	82	10-12	69	10-12	71	10-12	82	31-40	
5	91	5	89	5	85	13-15	73	13-15	73	13-15	85	41-50	
6	94	6	91	6	88	16-18	78	16-18	76	16-18	89	51-60	78
7	96	7	94	7	90	19-21	82	19-21	79	19-21	92	61-70	83
8	99	8	96	8	93	22-24	86	22-24	82	22-24	95	71-80	87
9	101	9	99	9	96	25-27	91	25-27	85	25-27	99	81-90	92
10	104	10	101	10	99	28-30	95	28-30	87	28-30	102	91-100	97
11	106	11	103	11	102	31-33	99	31-33	90	31-33	105	101-110	102
12	109	12	106	12	105	34-36	104	34-36	93	34-36	108	111-120	107
13	112	13	108	13	108	37-39	108	37-39	96	37-39	112	121-130	112
14	114	14	111	14	111	40-42	112	40-42	98	40-42	115	131-140	117
15	117	15	113	15	114	43-45	117	43-45	101	43-45	118	141-150	122
16	119	16	115	16	117	46-48	121	46-48	105	46-48	121	151-160	127
17	122	17	118	17	120	49-51	125	49-51	110	49-51	125	161-170	131
18	124	18	120	18	123	52-54	129	52-54	115	52-54	128	171-180	136
19	127	19	123	19	126	55-57	134	55-57	120	55-57	131		
20	130	20	125	20	129	58-60	138	58-60	125	58-60	134		

16-17 років (N = 325)

Завершення речень		Вербальні аналогії		Вербальна схожість		Арифметичні обчислення		Числові закономірності		Числові відношення	
M = 11,44 SD = 2,38		M = 11,97 SD = 2,79		M = 12,58 SD = 2,96		M = 15,55 SD = 3,25		M = 12,36 SD = 6		M = 14,44 SD = 4,27	
СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)
1		1		1		1		1	80	1	
2		2		2		2		2	83	2	
3		3		3		3		3	84	3	
4	69	4		4		4	70	4	86	4	76
5	73	5	75	5	74	5	71	5	88	5	78
6	77	6	79	6	78	6	73	6	89	6	80
7	81	7	82	7	81	7	75	7	91	7	83
8	86	8	86	8	85	8	77	8	93	8	85
9	90	9	89	9	88	9	80	9	94	9	87
10	94	10	93	10	91	10	83	10	96	10	90
11	98	11	97	11	95	11	86	11	98	11	92
12	102	12	100	12	98	12	89	12	99	12	94
13	107	13	104	13	101	13	92	13	101	13	97
14	111	14	107	14	105	14	95	14	103	14	99
15	115	15	111	15	108	15	98	15	104	15	101
16	119	16	114	16	112	16	101	16	106	16	104
17	123	17	118	17	115	17	106	17	109	17	107
18	128	18	122	18	118	18	112	18	113	18	111
19	132	19	125	19	122	19	119	19	114	19	115
20	136	20	129	20	125	20	126	20	121	20	120

Складання фігур		Куби		Матриці		Вербальний інтелект		Математичний інтелект		Просторовий інтелект		Загальний бал	
M = 7,37 SD = 3,8		M = 7,65 SD = 4,04		M = 10,78 SD = 3,44		M = 35,98 SD = 6,3		M = 44,19 SD = 11,26		M = 25,8 SD = 8,72		M = 105,98 SD = 20,1	
СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)	СБ (UA)	ША (SV)
1	83	1	84	1		0-3		0-3		0-3		0-10	
2	86	2	86	2	74	4-6		4-6		4-6		11-20	
3	89	3	88	3	77	7-9		7-9		7-9	81	21-30	
4	91	4	91	4	80	10-12	62	10-12	71	10-12	84	31-40	
5	94	5	93	5	83	13-15	67	13-15	74	13-15	88	41-50	
6	96	6	96	6	86	16-18	71	16-18	77	16-18	91	51-60	77
7	99	7	98	7	89	19-21	76	19-21	79	19-21	94	61-70	82
8	102	8	101	8	92	22-24	81	22-24	82	22-24	98	71-80	87
9	104	9	103	9	95	25-27	86	25-27	85	25-27	101	81-90	92
10	107	10	106	10	98	28-30	91	28-30	87	28-30	105	91-100	97
11	110	11	108	11	101	31-33	95	31-33	90	31-33	108	101-110	102
12	112	12	111	12	104	34-36	100	34-36	92	34-36	112	111-120	107
13	115	13	113	13	106	37-39	105	37-39	95	37-39	115	121-130	112
14	117	14	116	14	109	40-42	110	40-42	98	40-42	119	131-140	117
15	120	15	118	15	112	43-45	114	43-45	101	43-45	122	141-150	122
16	122	16	121	16	115	46-48	119	46-48	104	46-48	125	151-160	127
17	124	17	123	17	118	49-51	124	49-51	108	49-51	129	161-170	132
18	127	18	126	18	121	52-54	129	52-54	112	52-54	132	171-180	137
19	130	19	128	19	124	55-57	133	55-57	116	55-57	136		
20	133	20	131	20	127	58-60	138	58-60	120	58-60	140		

Рівень розвитку інтересів та здібностей

Рівень	Інтереси	Інтелектуальні здібності
Високий	8-10	121 і вище
Вище середнього	7	111-120
Середній	5-6	91-110
Нижче середнього	4	81-90
Низький	1-3	71-80

Опитувальник креативності Д. Джонсона

Даний опитувальник дозволяє також провести самооцінку креативності. Кожне твердження опитувальника оцінюється по шкалі, що містить п'ять градацій.

Загальна оцінка творчих здібностей є сумою балів по вісьмох пунктах (мінімальна оцінка — 8, максимальна оцінка — 40 балів).

Будь ласка, оцініть, використовуючи п'ятибальну систему, у якому ступені в кожного учня проявляються вищеописані характеристики.

Можливі оцінні бали:

- 1 – ніколи
- 2 – рідко
- 3 – іноді
- 4 – часто
- 5 – постійно

Текст опитувальника

Творча особистість здатна:

1. Відчувати тонкі, невизначені, складні особливості навколишнього світу (чутливість до проблеми, перевагу складностей).
2. Висувати й виражати велику кількість різних ідей у даних умовах (швидкість).
3. Пропонувати різні види, типи, категорії ідей (гнучкість).
4. Пропонувати додаткові деталі, ідеї, версії або рішення (спритність, винахідливість).
5. Проявляти уяву, почуття гумору й розвивати гіпотетичні можливості (уява, здатності до структурування).

6. Демонструвати поведження, що є несподіваним, оригінальним, але корисним для рішення проблеми (оригінальність, винахідливість і продуктивність).

7. Утримуватися від прийняття першої спавшої на думку, типової, загальноприйнятої позиції, висувати різні ідеї й вибирати кращу (незалежність, нестандартність).

8. Проявляти впевненість у своєму рішенні, незважаючи на виниклі утруднення, брати на себе відповідальність за нестандартну позицію, думку, що сприяє рішенню проблеми (упевнений стиль поведження з опорою на себе, самодостатнє поведження).

У таблиці представлена відповідність суми балів рівням творчих здібностей.

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

Додаток В**Методика емоційного інтелекту Н. Холла**

Методика призначена для виявлення здібності особистості розуміти відносини, що репрезентується в емоціях, і керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить п'ять шкал:

- шкала 1 – «Емоційна обізнаність»;
- шкала 2 – «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна нерігідність);
- шкала 3 – «Самотивація» (довільне керування своїми емоціями);
- шкала 4 – «Емпатія»;
- шкала 5 – «Розпізнавання емоцій інших людей» (вміння впливати на емоційний стан інших).

Інструкція

Нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження напишіть цифру, виходячи з вашої ступеня згоди з ним: повністю не згоден (-3 бали); в основному не згоден (-2 бали); частки не згоден (-1 бал); частково згоден (+1 бал); в основному згоден (+2 бали); повністю згоден (+3 бали).

Тестовий матеріал

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.

7. Я стежу за тим, як я себе почуваю.
8. Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююся на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.
13. Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди.
14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативним почуттям і розбираюся, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки «хорошої форми».
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре вловлюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших.
25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям.
26. Я здатний поліпшити настрій інших людей.
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.
28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.

29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.

30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

КЛЮЧ

Шкала 1 - пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала 2 - пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала 3 - пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала 4 - пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала 5 - пункт 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Обробка та інтерпретація РЕЗУЛЬТАТІВ

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів: **14 і більше** - високий; **8-13** - середній; **7 і менш** - низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками: **70 і більше** - високий; **40-69** - середній; **39 і менше** - низький.

Додаток Г

**Анкета «Самооцінка здатності до самоосвіти і саморозвитку особистості»
(О. Сергєєнкова)**

Уважно ознайомтеся з питаннями тесту-анкети.

Виберіть один із запропонованих варіантів відповіді: «ні», «частково, періодично», «так».

Визначте кількість балів за кожну відповідь, відповідно до ціни обраного варіанта: «ні» — 1 бал; «частково, періодично» — 2 бали; «так» — 3 бали. Додайте набрану вами кількість балів за усі відповіді і співвіднесіть цю суму балів зі шкалою визначення рівнів розвитку здібностей до самоосвіти і саморозвитку».

1. Чи читали ви і чи знаєте щось про принципи, методи, правила самоосвіти, самовиховання, саморозвитку особистості?

2. Чи маєте ви серйозні і глибокі прагнення до самоосвіти, самовиховання, саморозвитку своїх особистісних якостей, здібностей?

3. Чи відмічають ваші друзі, знайомі ваші успіхи в самоосвіті, самовихованні, саморозвитку?

4. Чи відчуваєте ви прагнення глибше пізнати себе, свої творчі здібності?

5. Чи маєте ви свій ідеал і чи спонукає він вас до самоосвіти, самовиховання, саморозвитку?

6. Чи часто ви задумуєтесь про причини своїх промахів, невдач?

7. Чи здатні ви до швидкого самостійного оволодіння новими видами діяльності, наприклад, до самостійного вивчення проблем, пов'язаних з профорієнтацією?

8. Чи здатні ви і далі вирішувати складну задачу, якщо перші дві години не дали очікуваних результатів?

9. Чи ведете ви щоденник, де записуєте свої ідеї, плануєте своє життя (на рік, на найближчий місяць, тиждень, день), і чи аналізуєте, що із запланованого виконати не вийшло і чому?

10. Чи ваші друзі вважають вас людиною, здатною до переборення труднощів?

11. Чи знаєте ви свої сильні і слабкі сторони?

12. Чи хвилює вас майбутнє?

13. Чи прагнете ви до того, щоб вас поважали ваші найближчі друзі, батьки?

14. Чи здатні ви керувати собою, стримувати себе у конфліктних ситуаціях?

15. Чи здатні ви до ризику?

16. Чи прагнете ви виховувати в собі силу волі або інші якості?

17. Чи досягаєте ви того, щоб до вашої думки прислуховувались?

18. Чи вважаєте ви себе цілеспрямованою людиною?

19. Чи вважають (вважали) вас батьки людиною, яка здібна до самоосвіти, саморозвитку?

20. Чи вважають (вважали) вас людиною, яка здібна до самоосвіти, саморозвитку вчителі?

21. Чи вважають (вважали) вас людиною, яка здібна до самоосвіти, саморозвитку друзі?

Опрацювання результатів. Опрацювання результатів здійснюється за допомогою шкали, яка наводиться нижче

Рівень розвитку:

Дуже низький 21-28

Низький 29-32

Трохи нижче середнього 37-40

Середній 41-44

Трохи вище середнього 45-48

Вище за середній 49-52

Високий 53-56

Дуже високий 57-63

Додаток Д

Методика оцінки самоконтролю в спілкуванні (М. Снайдера)

Уважно прочитайте десять пропозицій, що описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити як вірне або невірне стосовно себе. Якщо пропозиція здається вам вірним або переважно вірним, поставте поруч з його порядковим номером букву «В», якщо невірним або переважно невірним - букву «Н».

Тестовий матеріал

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звичкам інших людей.
2. Я б, мабуть, міг зваляти дурня, щоб привернути увагу або потішити оточуючих!
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поведжуся абсолютно порізно.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і у відносинах з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не виношу.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Обробка та інтерпретація РЕЗУЛЬТАТІВ

По 1 балу нараховується за відповідь «Н» на питання № 1, 5, 7 і за відповідь «В» на всі інші питання.

- 0-3 бали. У вас низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійко, і ви не вважаєте за потрібне змінюватися залежно від ситуацій. Ви здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні. Деякі вважають вас «незручним» в спілкуванні внаслідок вашої прямолінійності.

- 4-6 балів. У вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, проте в своїй поведінці зважаєте з оточуючими людьми.

- 7-10 балів. У вас високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте і навіть в змозі передбачити враження, яке справляєте на оточуючих.

Люди з високим комунікативним контролем, по Снайдеру, постійно стежать за собою, добре знають, де і як себе вести, управляють вираженням своїх емоцій. Разом з тим у них утруднена спонтанність самовираження, вони не люблять непрогнозованих ситуацій. Їх позиція: «Я такий, який я є в даний момент». Люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні і відкриті, у них більш стійке «Я», мало піддане змінам в різних ситуаціях.