

УДК 37.091:005.2

КРЕАТИВНИЙ ПІДХІД В ПЕДАГОГІЦІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

© **Лунячек В.Е.**

Українська інженерно-педагогічна академія

Інформація про автора

Лунячек Вадим Едуардович: ORCID 0000-0002-4412-7068 ve12003@ukr.net; доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри креативної педагогіки і інтелектуальної власності; Українська інженерно-педагогічна академія; вул. Університетська 16, м. Харків, 61003, Україна.

У роботі розглядаються питання впливу креативного потенціалу керівника на досягнення цілей освіти. Наведено прогресивний вітчизняний і зарубіжний досвід управління освітою, пов'язаний із реалізацією креативних підходів до управління. Зроблено висновки щодо подальшої трансформації системи професійної підготовки і підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти. Наголошується на необхідності подальшого науково-теоретичного обґрунтування проблеми використання креативних технологій в управлінні освітою.

Ключові слова: креативність, креативна технологія управління, професійна підготовка керівних кадрів, підвищення кваліфікації.

Лунячек В.Э. «Креативный подход в педагогике: управленческий аспект»

В работе рассматриваются вопросы влияния креативного потенциала руководителя на достижение целей образования. Приведено прогрессивный отечественный и зарубежный опыт управления образованием, связанный с реализацией креативных подходов к управлению. Сделано взвод в отношении дальнейшей трансформации системы профессиональной подготовки и повышения квалификации руководящих кадров образования. Акцент сделан на необходимости дальнейшего научно-теоретического обоснования проблемы использования креативных технологий в управлении образованием.

Ключевые слова: креативность, креативная технология управления, профессиональная подготовка руководящих кадров, повышение квалификации.

V. Luniachek “Creative approach in educational science: managerial aspect”

The focus of the paper is on the influence of creative potential of an authority on achievement of educational goals. Progressive international and home experience of educational management in the sphere of implementation of creative managerial approaches is given. The conclusions regarding further transformation of the system of professional training and qualification enhancement for educational authorities are made. The necessity for further scientific - theoretic substantiation of the problem of using creative methods in educational management is grounded.

Key words: creativity, creative methods of management, professional training of educational authorities, qualification enhancement.

Актуальність дослідження і постановка проблеми. Останнім часом в науковій літературі з педагогіки значна увага приділяється креативним технологіям навчання, що є цілком зрозумілим в умовах модернізації системи освіти в Україні. Разом із тим, виходячи з загальновідомих положень системного підходу одною з ключових ознак будь-якої системи (в тому числі і соціально-педагогічної) є наявність управління [1]. Виходячи з того, що управління суттєво впливає на перетворення всіх складових освітньої системи, в цій роботі зроблено спробу розглянути процес управління освітою з позицій креативності.

ЗМІСТ ОСВІТИ

Аналіз досліджень та публікацій. Проблеми особистості і її творчої складової розглядаються в педагогіці, філософії і психології багато століть. Це праці античних мислителів (Сократ, Платон, Аристотель та ін.), представників гуманістичної педагогіки відродження (Л.Бруні, Я.А.Коменський, Ф.Петрарка, Ф.Рабле, Е.Роттердамський та ін.). Значний внесок в контексті розвитку творчої особистості у світову скарбницю зроблено вітчизняними педагогами і філософами XVIII-XIX ст. (Г.Сковорода, О.Духнович, М.Драгоманов та ін.). Не є винятком і XX ст., духовна спадщина представників якого (М.Монтесоррі, Я.Корчак, С.Русова, С.Шацький, А.Макаренко, В.Сухомлинський та ін.) є безцінною.

У сучасній українській педагогіці проблеми розвитку педагогічної творчості вивчали В.Андрієвська, І.Гавриш, О.Іонова, О.Коваленко, М.Лазарев, Н.Рубан, С.Сисоєва, О.Сухомлинська, та ін.

Наведемо точку зору В. Андрієвської, яка визначає креативність – як творчий дух, творчий потенціал індивіда, його творчі здібності, що виявляються не тільки в оригінальних продуктах діяльності, а й у мисленні, почуттях і спілкуванні з іншими людьми. Вона наголошує, що креативність індивіда зазвичай відрізняє інтерес і підвищена чутливість до всього складного, незвичного, відкритість до нового досвіду, уміння вбачати проблеми в тому, що іншим здається тривіальним і зрозумілим, самостійність поглядів та оцінок, невіддільність стереотипам, відкритість до різних ідей (у т.ч. і взаємовиключних), а також здатність дивуватись і захоплюватись.

Характерним для нього є так зване дивергентне мислення, коли пошук ідеї одночасно в різних напрямках, не підпорядковуючись єдиній логіці (на відміну від конвергентного, коли всі зусилля спрямовуються на відшукування одного, єдино правильного розв'язку). Загалом креативне мислення відзначається пластичністю (пропонуються численні розв'язки там, де більшість людей обмежується одним), рухливістю (відбувається легкий перехід від однієї точки зору до ін., від одного аспекту проблеми до ін.), оригінальністю [4, с.422]

С.Сисоєва вказує на те, що природа, немов би розумно подбала про те, щоб люди, здатні до нестандартного сприйняття світу, а тому й до забезпечення своїми інноваційними рішеннями і підходами його (світу) відновлення і перетворення, не були розп'яті і знищені традиційністю і рутинністю, які завжди чинять опір творчості. Вона наголошує, що люди, здатні до творчості, легко адаптуються в будь-якому соціальному середовищі, життєвій і професійній ситуаціях. Саме творчу професійну діяльність автор вважає засобом адаптації до змін мінливого світу [7, с. 10–11].

Розглядаючи необхідність формування інтегрально-креативного стилю мислення майбутніх педагогів у освітньому середовищі вищого навчального закладу (ВНЗ) і розглядаючи його як одну із підсистем, Т.Дронова робить висновок, що підвищення ролі креативності в освіті веде до ускладнення управління, бо налагодити гнучке креативне управління незрівнянно важче, ніж жорстке та однозначне [3, с. 3–10].

Висвітлюючи процеси підготовки керівників нового покоління, Н.Барібіна пише, що найбільший інтерес з точки зору підготовки таких спеціалістів викликають креативні технології. Вона наголошує, що розгляд проблеми креативності особливо актуальний в контексті вищої школи, яка включає проблеми освіти не тільки як отримання результату, а й, особливо, як організацію управління процесом творчого навчання і виховання, в ході якого розвивається творчий потенціал особистості і в цілому креативність. Автор окремо наголошує, що креативні технології відповідають духу і принципам міжнародних освітніх стандартів [2].

У цілому слід зазначити, що розгляду креативних технологій в управлінні присвячена невелика кількість наукових джерел. Особливо це стосується захищених кандидатських і докторських дисертацій. Одним із небагатьох фундаментальних досліджень на цю тему є робота С. Бушуєва з групою авторів, присвячена креативним технологіям управління проектами і програмами. Вони наголошують, що управління проектами допомагає планувати і управляти проектом будь-якого типу, використовуючи динамічний план – план,

ЗМІСТ ОСВІТИ

який надає реалістичну модель поведінки проекту, що очікується, яка потім змінюється у відповідності з поточною поведінкою проекту [5].

Постановка завдання. Метою цієї роботи є акцентування уваги педагогічної спільноти на ролі креативного потенціалу керівника як особи відповідальної перед суспільством за надання якісних освітніх послуг населенню.

Виклад основного матеріалу. Соціальні системи в сучасному світі давно перестали бути одномірним, відповідно і управління ними потребує нестандартних рішень. Зазначене в повній мірі стосується і управління педагогічними системами. Якщо розглянути світовий і вітчизняний досвід управління освітою наприкінці ХХ – початку ХХІ століття, то ми побачимо, що більшість процесів, які відбувалися, пов'язані саме із прийняттям таких рішень. Проаналізуємо деякі приклади.

Наявність креативної управлінської складової передбачав рух *ефективних шкіл*, який активно розвивається у США і Великій Британії більш ніж сорок років. Метою цих шкіл було забезпечити загальну середню освіту, яка максимально відповідала б запитам замовників (учнів, батьків, держави тощо). В процесі формулювання основних ознак ефективної школи на перше місце було поставлено лідерство і креативність керівника в організації і здійсненні навчального процесу. У межах цього руху суттєвого розвитку набув шкільний менеджмент, в тому числі за рахунок креативності і цілеспрямованості лідерів закладів освіти.

Креативним управлінським підходом до фінансування освітніх потреб громадян були також започатковані у США *ваучерні програми*, які мають як державний так і приватний характер і передбачають отримання документу, який є еквівалентом певної суми грошей, що дозволяє батькам самим визначитись з отриманням освітніх послуг для своїх дітей.

Ще одним прикладом є виникнення в США і Канаді *чартерних шкіл*, створених за договором між засновником (окремими особами або групами осіб) і представниками держави (керівництвом навчальних округів, університетів тощо) з метою розширення можливостей освітнього вибору у межах реформування освіти в США наприкінці ХХ ст. Перша чартерна школа була створена у штаті Мінесота у 1992 р., а на початку ХХІ ст. їх кількість перевищила три тисячі.

А.Сбруєва, наголошує, що сполучення автономності та ринкових стимулів мало зробити чартерні школи більш інноваційними та якісними, аніж окружні школи, в навчальній роботі, організаційних засадах, управлінській структурі. Вони мали більший рівень автономності та гнучкості, аніж керовані навчальним округом навчальні заклади [4, с.995].

Ще одним прикладом є Think Global School (TGS) – незалежна некомерційна школа, яка подорожує по всьому світу, надаючи учням можливість навчатися у 12 містах за чотири роки навчання. Ця школа була створена у 2010 р. Учні TGS відбираються на конкурсній основі зі всіх куточків земної кулі і з усіх прошарків суспільства [8].

Є цілком зрозумілим, що управління такими школами під силу тільки творчим особистостям.

Суттєві зміни в управлінні освітою, які потребували значного креативного потенціалу відбувалися і на пострадянському просторі. У 1991 р. припинив своє існування Радянський Союз, відбулася ідеологічна криза комунізму, почався тривалий період нестабільності у розвитку пострадянський незалежних держав, що відповідно вплинуло і на розвиток системи освіти. Це було пов'язано не тільки зі змінами акцентів у моральній складовій розвитку суспільства того часу, а й з падінням інтересу до освіти як такої. Разом із тим саме в ці складні часи креативна частина керівників освітньої сфери, базуючись на принципах гуманізації та гуманітаризації освіти, її варіативності, альтернативності і ідеологічної незаангажованості починає рух, який привів до створення так званих «шкіл нового типу» (ліцеїв, гімназій, колегіумів тощо), які сьогодні посідають провідне місце в підготовці нового покоління до життя, а їх діяльність чітко виписана у нормативно-правових документах. Серед активних представників цього процесу в Україні ми можемо назвати таких керівників: В. Громовий, В. Поярков (м.Кіровоград); С. Мельник, С.Вегерчук,

ЗМІСТ ОСВІТИ

О.Шиян (м.Одеса); Г. Лопушанська, В.Старчевський, П.Хобзей (м.Львів); Я. Турянський (м. Стрий); С. Коваленко (м.Олександрія); В. Єршова (м.Запоріжжя); С. Саєнко (м.Черкаси); І. Вєтров (м.Рівне); А.Остапенко (м.Володимирець); І.Гнатюк (м.Здолбунів); Д.Бахматюк (м.Калуш); І.Дейчаківський (м.Івано-Франківськ); К.Маргітич (м.Берегове); В.Гиндрюк (м.Ужгород); М.Каськів (м.Чортків); М.Молодоженя (м.Малин), М.Ваврикович (м.Тернопіль), М.Михайлюк (м.Теребовля), І.Доронюк (м.Рогатин.), О.Мороз (м.Олександрія), С.Бережний (Миколаїв), О.Ковальчук, В.Поліщук (Луцьк); І.Лепкий (м.Дрогобич); М.Кирик (Кам'янець-одільський); В.Гончаренко (м.Суми); Н.Руденко (м.Сімферополь); І.Гончаренко (Полтава); Л. Безкоровайна, В. Григораш, Л. Нікітіна, Н. Клименко, О. Щербаков (м.Харків), В. Бєлий (м. Херсон), О. Онаць, О.Ковальчук, Н.Дроздович, Л. Парашенко, В. Співаковський, В.Хайруліна, Ю. Шукевич, Г. Сазоненко (м.Київ) та багатьох інших.

Саме в цей період формується технологія управління розвитком школи (В. Лазарєв, М. Поташник, О. Мойсєєв, Г. Капто, О. Хомерики, А.Лоренсов та ін.), яка розглядала школу як об'єкт розвитку в умовах мінливого суспільства. Процес розвитку школи розцінюється як інноваційний процес, а управління розвитком школи визначають як частину управлінської діяльності, що в ній здійснюється, в якій забезпечується ціленаправленість і організованість діяльності колективу школи щодо нарощування її освітнього потенціалу, підвищення рівня його використання і, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти. Технологія управління розвитком школи була, перш за все, розрахована саме на креативний потенціал керівника. Вона і сьогодні активно використовується багатьма навчальними закладами на пострадянському просторі, бо довела свою ефективність.

Таким чином ми можемо стверджувати, що наведені вище знакові перетворення в освітніх системах країн світу і Україні в значній мірі стали можливими саме за умов реалізації творчого потенціалу осіб, що опікувалися відповідними системами управління. Вони бажали позитивних перетворень, мали креативне, нестандартне мислення, що в результаті мало неабиякий вплив на розвиток світової системи освіти.

Креативне управління передбачало певну трансформацію управлінських функцій діяльності педагогічної системи. Суттєвої зміни потребувало цілепокладання як основи для прийняття певних управлінських рішень. Новий етап розвитку суспільства сформував нове соціальне замовлення на якість надання освітніх послуг, що і знайшло своє відображення в цілях.

Мотиви покоління, що формується в умовах становлення економіки знань є відмінними від мотивів попередніх поколінь і потребують нетрадиційних рішень. Усе зазначене впливає на модернізацію процесів планування, організації і контролю, що формує і нові вимоги до керівника освіти, його творчого потенціалу. Значна частина педагогічної спільноти є консервативною і не в змозі сьогодні усвідомити безповоротність змін і їх революційний характер. Це неодноразово доведено в новітній період розвитку України. Цікавою ілюстрацією до цієї тези може стати історія запровадження зовнішнього незалежного оцінювання, яке пройшло дуже складний і небездоганий шлях. Разом із тим, як результат ми маємо одну з найбільш ефективних реформ, що відбулися в системі освіти України, яка не тільки змінила освіту, а й суттєво вплинула на зменшення її корупційної складової.

Ще раз наголосимо, що позитивні зміни потребують креативних управлінських дій, як необхідної умови прогресу нашої держави. Це є очевидним при незаангажованому аналізі процесів, що відбуваються в загальній середній і вищій освіті. При їх загальному позитивному спрямуванні, при практичній реалізації виникає ціла низка змістовних і організаційних проблем, пов'язаних із кадровим потенціалом осіб, що сьогодні реалізують ці реформи на всіх рівнях управління освітою.

Якщо проаналізувати креативний потенціал керівних кадрів від інституціонального до загальнодержавного рівня в кожній із підсистем діяльності системи освіти України, їх спроможність до самовдосконалення і сприйняття змін, то стане зрозумілим, що кадровий

ЗМІСТ ОСВІТИ

аспект є ключовим у модернізації системи освіти України, про що ми не раз наголошували в інших наших роботах [6].

Сьогодні з упевненістю можна стверджувати, що процес управління освітніми системами має дві невід'ємні складові: нормативно-обумовлену і варіативно-творчу. Нормативно-обумовлена складова дозволяє забезпечити стабільне функціонування, але її реалізація не дозволяє системі увійти в режим розвитку. Сучасні управлінські методики і технології достатньо ґрунтовно висвітлюють процедури досягнення результативності за цією складовою.

Принципово інша ситуація характерна для складової варіативно-творчої. Її метою є введення певної освітньої системи в режим розвитку для досягнення нової якості освіти для населення певної територіальної громади чи країни в цілому. Разом із тим цілком зрозуміло, що творчість це процес суто індивідуальний, йому не можна навчити, але до нього можна стимулювати через систему певних дій. З нашої точки зору це знайомство з креативними технологіями як такими та найкращим досвідом і їх впливом на систему освіти на основі порівняння результатів освітніх послуг, що надаються населенню як в Україні так і за її межами. Наприклад, Н.Барібіна, висвітлюючи використання методу аналогій, наголошує, що аналогія може бути прямою, символічною, фантастичною, але найсильнішим видом залишається емпатія, або особистісна аналогія, в основі якої лежить принцип ототожнення себе з об'єктом, що розглядається або уявляється [2].

Тобто підготовка керівників освіти саме до реалізації варіативно-творчої складової набуває своєї актуальності. Вплив на майбутню діяльність керівника відбувається сьогодні переважно у двох випадках: під час професійної підготовки в умовах магістратури за відповідною спеціальністю та в процесі підвищення кваліфікації. Розробка відповідних програм навчання потребує сьогодні тісної співпраці психологів, педагогів і спеціалістів в галузі менеджменту, бо індивідуальний профіль керівника освіти в процесі навчання повинен бути чітко прив'язаним до типу його особистості.

Проведений нами аналіз навчальних планів і програм підготовки керівників освіти в магістратурі за спеціальністю «Управління навчальним закладом» і планів підвищення кваліфікації керівних кадрів в системі післядипломної педагогічної освіти свідчить про переважання традиційного підходу. Окремі аспекти застосування креативних технологій в управлінні розглядаються в межах дисциплін, які висвітлюють використання інноваційних технологій у закладах і установах освіти. У навчальному процесі зроблено недостатній акцент на ролі креативного потенціалу керівника при досягненні запрограмованих цілей освіти.

Принципові зміни повинні відбутися і в системі підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти. Ми пов'язуємо це не тільки з змістовним наповненням навчальних планів і програм, про що мова йшла вище. Сьогодні підвищення кваліфікації цієї категорії повинно відбуватися шляхом трансферу технологій. Серед наукових тем, які розробляються провідними педагогічними ВНЗ України необхідно суттєво збільшити акцент на темах, пов'язаних із управлінням освітою, в тому числі за рахунок використання креативних технологій управління. Розробка таких технологій колективами вчених може і повинна бути цільовою з урахуванням специфіки замовника. Свідectво про підвищення кваліфікації повинно надаватись, відповідно, після опанування такої технології представниками замовника.

Зазначене дозволить також вирішити ще одну проблему сучасної освіти. Сьогодні є зрозумілим, що створення наукових колективів, яким під силу проведення підвищення кваліфікації керівників шляхом трансферу технологій можливо лише стабільно працюючими ВНЗ з потужним науково-педагогічним потенціалом. Таким чином, відбудеться еволюційне відсіювання структур, які не спроможні забезпечити якісне підвищення кваліфікації, але представлені сьогодні на ринку і використовують значну частину бюджетних коштів, що направляються на підвищення кваліфікації державою і місцевими громадами. До речі така ситуація в системі післядипломної педагогічної освіти існує тривалий час і наразі потребує свого вирішення.

ЗМІСТ ОСВІТИ

Додаткової уваги потребує також діяльність щодо підвищення кваліфікації керівників в міжкурсовий період. Цей період в сучасних нормативно-правових реаліях складає п'ять років і потребує ретельного цільового планування з урахуванням висловлених вище положень.

Фактично ми ведемо мову про створення креативного управлінського капіталу в системі освіти України. Ці процеси сьогодні активно розвиваються в сфері бізнесу, де розвивається цілий напрямок, відомий як «креативний менеджмент». Креативні керівники відповідно спонукатимуть до розвитку свої колективи, що є умовою виходу освіти в Україні на новий якісний рівень. У ситуації жорсткої конкуренції серед національних освітніх систем саме формування креативного управлінського капіталу надасть конкурентні переваги вітчизняним навчальним закладам.

Останнім часом активно обговорюється позиція щодо призначення на посади керівників у сфері освіти на конкурсній основі. Разом із тим, уповноваженими структурами і особами не пропонується ефективних технологій селекції претендентів на зазначені посади. У цьому контексті цікавим є досвід великих корпорацій щодо набору персоналу, де не останню позицію займає саме креативність і спроможність претендента приймати нестандартні рішення. Необхідно також звернути увагу на те, що заміщення керівних посад в системі освіти на принципово інших засадах не може відбуватися одномоментно. Це тривалий і болючий процес, але тільки після його завершення можна розраховувати на дійсно якісні зміни в системі освіти України.

Слід наголосити також, що проблема застосування креативного підходу в управлінні освітою потребує і свого науково-теоретичного доопрацювання. Проведений нами аналіз свідчить, що сьогодні основна увага в оприлюднених дослідженнях акцентується на креативних технологіях професійної підготовки керівників. У той же час, замало висвітлені позиції, які безпосередньо стосуються креативних технологій управління, в тому числі й освітою. На порядку денному стоїть проблема створення класифікації таких технологій і уточнення понятійно-термінологічного апарату.

Виходячи із викладеного вище, зробимо такі **висновки**:

1. Педагогічна спільнота і суспільство в цілому недооцінюють сьогодні необхідності пробудження креативного потенціалу керівних кадрів для досягнення цілей освіти.

2. Професійна підготовка і підвищення кваліфікації сучасного керівника освіти потребує подальшої індивідуалізації на основі активної співпраці психологів, педагогів і фахівців з управління освітою з урахуванням типу особистості того, хто навчається для активізації їх творчого потенціалу.

3. Керівництву ВНЗ необхідно акцентувати увагу науково-педагогічних колективів на вирішення проблем підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти шляхом трансферу технологій.

4. Окремої уваги потребує проблема науково-теоретичного обґрунтування використання креативних технологій в управлінні освітою.

Перспективи подальших досліджень. До перспективних напрямів досліджень даної проблематики ми відносимо подальшу розробку науково-теоретичної бази використання креативних технологій в управлінні освітою та створення інструментарію вимірювання спроможності керівників освіти до креативного вирішення завдань, що ставить перед ними сьогодення.

Список використаних джерел

1. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1981. – 432 с.

2. Барыбина Н. А. Креативные технологи подготовки менеджеров в системе личноно ориентированного образования / Н. А. Барыбина // [Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена](#). – 2008. – № 67. – С. 352–355.

ЗМІСТ ОСВІТИ

3. Дронова Т. А. Формирование интегрально-креативного стиля мышления будущих педагогов в образовательной среде вуза: монография / Т. А. Дронова. – 2-е изд., стер. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: МОДЭК, 2008. – 368 с.

4. Енциклопедія освіти / АПН України ; [гол. ред. В. Г. Кремень]. – Київ : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.

5. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев, В. Б. Яковенко, Е. В. Гриша, С. В. Дзюба, А. С. Войтенко. – Киев: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

6. Лунячек В. Е. Призначення кадрів у сфері освіти: зміна процедури потребує реальних кроків / В. Е. Лунячек // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. – № 2 (46). – С. 205–216.

7. Сисоева С. О. Основи педагогічної творчості: підручник / С. О. Сисоева. – Київ: Міленіум, 2006. – 346 с.

8. Школы нового типа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://forbes.kz/process/education/shkolyi_novogo_tipa/

References

1. Afanasev, VG 1981, *Obshchestvo: sistemnost, poznanie i upravlenie*, Politizdat, Moskva.

2. Barybina, NA 1008, 'Kreativnye tehnologi podgotovki menedzherov v sisteme lichnostno orientirovannogo obrazovaniya', *Izvestiya Rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gercena*, no. 67, pp. 352–355.

3. Dronova, TA 2008, *Formirovanie integralno-kreativnogo stilja myshlenija budushhih pedagogov v obrazovatelnoj srede vuza*, 2nd. end, Izdatelstvo Moskovskogo psihologo-socialnogo instituta, Moskva; MODJeK, Voronezh.

4. Kremen, VH (eds) 2008, *Entsyklopediya osvity*, Yurinkom Inter, Kyiv.

5. Bushuev, SD, Bushueva, NS, Babaev, IA, Jakovenko, VB, Grisha, EV, Dzjuba, SV & Vojtenko AS 2010, *Kreativnye tehnologi upravlenija proektami i programmami*, Sammit-Kniga, Kiev.

6. Lunyachek, VE 2014, 'Pryznachennya kadriv u sferi osvity: zmina protsedury potrebuye realnykh krokiv', *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnya*, no. 2 (46), pp. 205–216.

7. Sysoyeva, SO 2006, *Osnovy pedahohichnoyi tvorchosti*, Milenium, Kyiv.

8. *Shkoly novogo tipa*, http://forbes.kz/process/education/shkolyi_novogo_tipa/

Стаття надійшла до редакції 28.08.2015