

© Л.В. Быкасова, С.В. Гармаш, В.В. Подберезный

Научная статья

УДК 378

DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.4.32>**КРЕАТИВНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ**

Л.В. Быкасова, С.В. Гармаш, В.В. Подберезный

**Быкасова Лариса Владимировна,**

доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры общей педагогики, Таганрогский институт имени А.П. Чехова (филиал), Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия.

ORCID iD: 0000-0003-4866-1222

moeve-25-moeve@yandex.ru

**Гармаш Светлана Васильевна,**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры русского языка и культуры речи, Таганрогский институт имени А.П. Чехова (филиал), Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия.

ORCID iD: 0000-0001-8772-6514

garmash@mail.ru

**Подберезный Владимир Васильевич,**

кандидат педагогических наук, профессор кафедры биолого-географического образования и здоровьесберегающих дисциплин, Таганрогский институт имени А.П. Чехова (филиал), Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия.

ORCID iD: 0000-0001-8772-6514

podberes@mail.ru

**Аннотация.** С позиций феноменологического и сущностного подходов в статье предпринята попытка выявления особенностей формирования креативных качеств руководителя образовательной организации, из разворачивания сути которых рельефно проявляются философские основания и исторические детерминанты феномена, раскрываются педагогические, психологические и социальные особенности явления, выявляются культурные предпосылки становления и развития дальнейшей креативности в управлении образованием, что позволяет обнаружить и зафиксировать в педагогическом тезаурусе имманентную сущность и уровни креативности, функциональную связь и дифференциацию воздействия на субъекта принимаемых управленческих решений, форму координации взаимодействия в

*команде, методы, принципы и средства управления, а также императив ответственности руководителя современной образовательной организации. В год педагога и наставника авторы обращаются к ценностным ориентирам личности, раскрывают тенденции развития креативности в управлении образованием, которые направлены на дальнейшую антропологизацию практики образования, сохранность педагогического суверенитета, расширение рамок креативности руководителя, что помогает современному менеджеру грамотно формулировать тактические и стратегические линии в управлении образовательной организацией, ставить цели и решать задачи, позволяющие обеспечить успешность существования образовательной организации, стабильность ее работы, формировать и поддерживать ее репутацию и конкурентоспособность. Важным положением является выявление в статье сути, динамики, факторов и принципов креативного управления образовательной организацией, влияющих на объект и стиль управления, на кодекс ценностей и потенциал развития современного руководителя, без учета которых управление образовательной организацией не может быть успешным в социальных, рыночных и долгосрочных перспективах.*

**Ключевые слова:** лидер, маркеры, метапредметные навыки, управление, креативность, образовательная организация.

**Библиографическая ссылка:** Быкасова Л.В., Гармаш С.В., Подберезный В.В. Креативность в управлении образованием // ЦИТИСЭ. 2023. № 4. С. 342-354. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.4.32>

Research Full Article

UDC 378

## CREATIVITY IN EDUCATION MANAGEMENT

L.V. Bykasova, S.V. Garmash, V.V. Podberezny

### Larisa V. Bykasova,

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of General Pedagogy,  
Taganrog Institute named after A.P. Chekhov, Rostov  
State Economic University, Rostov-on-Don, Russian  
Federation.

ORCID iD: 0000-0003-4866-1222

[moeve-25-moeve@yandex.ru](mailto:moeve-25-moeve@yandex.ru)

### Svetlana V. Garmash,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate  
Professor, Department of Russian Language and  
Speech Culture, Taganrog Institute named after A.P.

Chekhov, Rostov State Economic University, Rostov-on-Don, Russian Federation.

ORCID iD: 0000-0001-8772-6514

[garmash@mail.ru](mailto:garmash@mail.ru)

**Vladimir V. Podberezny,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Professor  
Department of Biological and Geographical Education  
and Health-Preserving Disciplines, Taganrog Institute  
named after A.P. Chekhov, Rostov State Economic  
University, Rostov-on-Don, Russian Federation.

ORCID iD: 0000-0002-1590-1931

[podberes@mail.ru](mailto:podberes@mail.ru)

**Abstract.** *From the standpoint of phenomenological and essential approaches, the article attempts to identify the features of the formation of creative qualities of the head of an educational organization, from the unfolding of the essence of which the philosophical foundations and historical determinants of the phenomenon are clearly revealed, the pedagogical, psychological and social features of the phenomenon are revealed, the cultural prerequisites for the formation and development of further creativity in education management, which makes it possible to discover and record in a pedagogical thesaurus the immanent essence and levels of creativity, the functional connection and differentiation of the impact of management decisions on the subject, the form of coordination of interaction in a team, methods, principles and means of management, as well as the imperative of responsibility of the head of a modern educational organization. In the year of the teacher and mentor, the authors turn to the value orientations of the individual, reveal trends in the development of creativity in education management, which are aimed at further anthropologizing the practice of education, preserving pedagogical sovereignty, expanding the scope of leader creativity, which helps the modern manager to competently formulate tactical and strategic lines in the management of educational institutions. organization, set goals and solve problems that make it possible to ensure the success of the existence of an educational organization, the stability of its work, to form and maintain its reputation and competitiveness. An important point is to identify in the article the essence, dynamics, factors and principles of creative management of an educational organization, influencing the object and style of management, the code of values and the development potential of a modern leader, without taking into account which the management of an educational organization cannot be successful in social, market and long-term prospects.*

**Keywords:** *leader, markers, meta-subject skills, management, creativity, educational organization.*

**For citation:** *Bykasova L.V., Garmash S.V., Podberezny V.V. Creativity in education management. CITISE, 2023, no. 4, pp. 342-354. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.4.32>*

### **Введение.**

Динамика современного общества подтверждает необходимость его выхода на отличный от существующего уровень инноваций и креативности в сфере образования. Одним из важнейших факторов существования и успешного развития образовательной организации является управление. Грамотно выстроенное управление способствует обеспечению стратегического успеха образовательной организации, раскрытию тактических преимуществ гетерогенной команды в достижении поставленных целей, наращиванию

потенциала педагогического коллектива в системе школьного образования и профессорско-преподавательского состава в вузе.

В современных образовательных организациях серьезно относятся к проблеме формирования креативности в управлении. Для выявления креативных педагогов и преподавателей – генераторов идей, использующих в своей работе творческий подход к решению возникающих проблем и стоящих перед образовательной организацией задач, образовательные организации проводят хакатон, деловые игры, мозговой штурм, круглые столы, организуют дискуссионные площадки, позволяющие консолидировать творческие усилия единомышленников для выработки стратегической линии в управлении образовательной организацией.

Государство, со своей стороны, активно поддерживает креативность педагогического корпуса, выделяя значительные финансовые ресурсы на реализацию известных проектов: «Россия – страна возможностей», «Таврида», «Машук», «Территория смыслов», «Большая перемена» и др. для развития и поощрения творческой молодежи, реализации планов и идей прогрессоров образования.

#### **Методология исследования.**

Актуальность избранной тематики обуславливает обращение ученых к проблематике формирования и развития дальнейшей креативности в управлении образованием. Различные аспекты управления в системе отечественного образования интересуют многих исследователей: концептуальные идеи развития высшего образования, методологию и технологии образования изучают М.В. Богуславский, Е. В. Неборский, О.Д. Федотова; анализ философских аспектов модернизации отечественного образования широко представлен в трудах А.Г. Бермус, Е.В. Бондаревской, В.А. Кирик, Л.В. Образцовой; рефлексию управления педагогическими системами осуществляют В.А. Болотов, В.В. Сериков, Е.А. Ямбург; вопросами креативности в управлении образовательными системами плодотворно занимаются М.А. Боровская, А.А. Марченко, И. К. Шевченко; управление образовательной организацией как культурно-образовательное явление рассматривают Н.А. Горелов, В.А. Журавлев, О.Н. Мельников и др.

Приступая к исследованию феномена креативности, обратимся к дефиниции концепта, чья дуальная природа рельефно проступает в трактовке понятия с точки зрения педагогической и психологической наук:

1. Креативность в психологии – это компонент мышления, активизирующийся у каждого участника образовательной организации на всех уровнях процесса управления и реализации поставленных целей [11, с. 176]. Из данного факта следует, что существует необходимость оценивать креативность управления образовательной организации не только с точки зрения самого процесса управления и принятия управленческих решений, но и с точки зрения креативности личности участников этого процесса: руководителя и исполнителей;

2. Креативность в педагогике – это навык, который можно формировать и развивать. Руководитель управляет процессами в образовательной организации в триединстве, регламентируя не только собственную деятельность, но и возлагая на себя функции организатора процесса образования и воспитания обучаемых и коллег [7, с. 84].

В фокусе нашего внимания находится концепт «управление», введенный в научный тезаурус в начале XX в. американским инженером Ф.У. Тейлором. В словарях дается различная трактовка данного понятия, характеризующая голографичность феномена:

1) управление – это воздействие на участников процесса с целью улучшения характеристик процесса и достижения результата [18, с. 647];

2) управление – это контроль и определение чьей-либо деятельности [1, с. 82];

3) управление – это руководство [14, с. 453];

4) управление – это наука, имеющая определенные законы, правила и принципы [2, с. 97];

5) управление – это взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на стабильное функционирование и эффективное развитие системы образования и основных ее частей [7, с. 109].

В связи с тем, что дефиниция Г.М. Коджаспировой является, по нашему мнению, наиболее емко отражающей суть феномена, мы будем придерживаться данной трактовки концепта. На основании приведенных дефиниций в таблице № 1 представим типологию концепта «креативное управление», рассматриваемое нами на примере сферы образования.

Таблица 1

Типология концепта «креативное управление» в образовании

№	Компоненты креативного управления в образовании	Педагогика	Психология
1.	Имманентная сущность креативности	Формируемый навык	Компонент мышления
2.	Уровень креативности процесса управления	Все уровни	Все уровни
3.	Функциональная связь	Руководитель – обучаемые – коллеги – родители	Руководитель – исполнитель
4.	Дифференциация воздействия	Влияние на образование и воспитание	Степень развития креативности в управлении
5.	Форма координации	Социальное взаимодействие	1. Социальное взаимодействие; 2. Психологические основания взаимодействия
6.	Методы управления	1. Организационно-распорядительные; 2. Правовые; 3. Экономические; 4. Командно-административные	Социально-психологические (прямые /косвенные);
7.	Виды управления	1. Естественное управление 2. Социальное управление	1. Естественное управление 2. Социальное управление
8.	Средства	Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, координация, контроль	1. Организация 2. Мотивация
9.	Принципы управления	1. Целенаправленность 2. Системность. 3. Равное отношение ко всем. 4. Преемственность.	1. Внутренняя мотивация. 2. Конкуренция.

		5. Разделение труда и управления. 6. Ответственность. 7. Компетентность. 8. Дисциплина. 9. Общность интересов. 10. Карьерный рост. 11. Конкуренция. 12. Соответствие. 13. Правосознание.	
10.	Императив ответственности	1. Личностный рост субъекта. 2. Развитие образовательной организации	Обеспечение благоприятного будущего

Как следует из содержания таблицы, значимость концепта «креативное управление» признается обеими науками, что позволяет сделать вывод о том, что:

1) палитра средств, используемых педагогической наукой, обширнее, что означает важность элементов креативности для организации эффективного воздействия на коллектив единомышленников и отдельного субъекта, на самовоспитание и самоорганизацию руководителя [13, с. 226];

2) функциональная наполненность концепта в педагогической науке предполагает связь в формируемой цепочке управления со всеми субъектами, задействованными в процессе обучения, воспитания и организации внеурочной деятельности [17, с. 88];

3) спектр принципов, на которых базируется креативное управление, значительно шире в педагогическом поле, что свидетельствует о наличии нескольких тенденций в его развитии:

а) интенции к дальнейшей антропологизации практики образования, ее гуманизации и гуманитаризации [3, с. 28];

б) стремление к репродукции имеющихся и приобретению новых знаний в области управления [10, с. 386];

в) тенденция к расширению рамок креативности руководителя;

г) сохранность педагогического суверенитета [12, с. 107].

Как педагогика, так и психология учитывают спектр каналов восприятия, характеризующих все типы личности (визуалы, аудиалы, кинестетики, дигиталы, вербалы), что помогает руководителю образовательной организации формировать комфортную психологическую среду (окно овертона), правильно выстраивать отношения в коллективе, снижать бюрократическую нагрузку педагога, формулировать линейку задач образовательной организации, ожидая оптимального успеха в реализации поставленных целей.

#### **Концептуальные подходы.**

Для рефлексии креативности в управлении образованием обратимся к историческому экскурсу, позволяющему более рельефно представить этапы формирования феномена.

Исторические и экономические трансформации в общественной жизни, социально-культурная эволюция общества, стремительное развитие техники и технологий требуют быстрой адаптации человека к переменам во всех сферах бытия человека. Перемены, в свою очередь, неразрывно связаны с кризисами, в результате прохождения которых появлялись наиболее стабильно работающие и постоянно развивающиеся в соответствии с вызовами времени предприятия и организации [16, с. 571].

За период развития человечество прошло через пять этапов социально-экономических укладов и в настоящее время вступило в шестой. Коротко охарактеризуем данные этапы.

1. Доиндустриальный этап. Главная роль принадлежит сельскому хозяйству.
2. Индустриальный этап. На передовые позиции выходит промышленность.
3. Постиндустриальный этап. В обществе формируется сфера услуг.
4. Информационный этап. Развитие и становление информационной экономики, информационных систем, технологий.
5. Этап формирования нематериальных активов и интеллектуальной собственности. Этот этап принято называть этапом «экономики знаний».
6. Этап развития креативного или инновационного общества. Инновации являются символом развития данного технологического уклада.

В связи с распространением глобализационных процессов сегодня изменилась ценностная доминанта приоритетов знания. Ключевая характеристика современного образовательного дискурса – разграничение понятий «знание» и «информация». Знание – это особая познавательная единица, это некая форма отношения человека к действительности, существующая наряду и во взаимосвязи с практическим отношением к миру. Информация – структурная единица описательного характера, которая постулировано отображает реальность [20, с. 32].

На инновационной стадии развития информация и знания становятся предметом и средством креативного мышления, продуктом которого являются новые идеи, имеющие большой социально-экономический эффект. При переходе на новую стадию развития общества все достижения предыдущих лет сохраняются и, развиваясь на более высоком уровне, способствуют улучшению практики образования как национального достояния, расширению инвестиции в человеческий капитал, укреплению конкурентоспособности страны.

В логике смены технологических укладов происходит изменение в управленческих системах, так как подходы и методы, безотказно работавшие ранее, перестают отвечать требованиям нового этапа развития общества, требуя расширения и углубления креативного дискурса.

Данные предположения основываются на классических:

- а) философских размышлениях (Н. А. Бердяев, М. К. Мамардашвили, М. Хайдеггер,);
- б) педагогических канонах (А. Г. Асмолов, Б. С. Гершунский, А. Н. Джуринский);
- в) психологических установках (Ю. М. Лотман, Л. С. Выготский, К. Г. Юнг).

Рассматривая основные тенденции развития креативности в управлении образованием с позиций феноменологического и сущностного подходов, отметим, что сегодня рельефно проявились следующие:

1. Опора современного управления на принципы синтеза и взаимного влияния [21, с. 6];
2. Тестируемость идей, нашедших успешное воплощение [15, с. 9];
3. Стремление к универсальности используемых в практике управления методов [5, с. 87].

Данные тенденции подчеркивают неразрывную связь с философскими воззрениями на бытие субъекта, организацию жизненного пространства, построение взаимоотношений в социуме. Смена социально-экономических парадигм ставит перед обществом одинаковые вопросы, требующие решения, и именно управление находится на стыке социального взаимодействия, психологических практик, экономических требований современности. «Пограничный» характер управления делает его достаточно подвижным при всей фундаментальности основ: любая перемена в социальной или экономической структуре общества может стать вызовом существующим формам управления и будет способствовать порождению инновационных идей. Идея, будучи структурной единицей управления, является малым креативным элементом в четких упорядоченных системах управления [8, с. 154].

Основную задачу управления мы видим в оперативном реагировании на перемены через идеи, возникающие из хаотичных или случайных явлений. В упорядочении многочисленных случайных явлений и процессов. Благодаря появлению новых идей управление не является закрытым, раз и навсегда законсервированным процессом, но предстает открытым миру несмотря на стрессы, катаклизмы, катастрофы [9, с. 126].

Идея понимается нами как сформулированный концепт, выражающий новый, неординарный, креативный взгляд на окружающий мир, на конкретные жизненные обстоятельства, на существенные ситуативные моменты [4, с. 79]. Из такого нового знания складываются впечатления, образы, мнения, превращая первичную «ячеистую» структуру в более прочную сетку: смыслы, убеждения и знания, на которых основаны управленческие процессы в образовательной организации.

Эволюционирование образовательных организаций не зависит от их статуса, вида финансирования и формы собственности. Не всегда этот путь легок как для руководства, так и для педагогов и сотрудников. Крупные государственные учреждения в силу своей инертности и масштабности кажутся более стабильными по сравнению с небольшими частными организациями, но иногда это иллюзия [6, с. 37]. Грамотно и своевременно сформулированная и внедренная в практику управления инновационная идея, способна вывести организацию на новую ступень развития и в некоторых случаях спасти от краха (оптимизация, слияние двух образовательных организаций для сохранения контингента и т.д.). Такой идейный подход к процессу управления и развития образовательной организации обеспечивает необходимый уровень креативности, важный для сохранения ее конкурентоспособности и жизнеспособности.

Мы отмечаем, что частный сегмент в образовании оперативнее откликается на инновации, адаптируя в своей деятельности новые идеи, но и государственные образовательные организации нашей страны демонстрируют высокие показатели реагирования на инновационные идеи. Так, например, имеющиеся сервисы, реализующие большинство запросов населения, решают много бюрократических проблем, связанных с документооборотом. Это доказывает готовность системы динамично и открыто реагировать на развитие мира и технологий.

#### **Результаты.**

Креативное управление в образовании предполагает движение в состоянии творческого поиска в направлении улучшения текущего положения образовательной организации. Проиллюстрируем эту тенденцию несколькими тезисами, раскрывающими суть креативного управления.

1. Генерация идей в рамках образовательной организации;
2. Развитие творческого потенциала педагогического корпуса и сотрудников;
3. Саморазвитие субъекта в инновационном ключе;
4. Совершенствование управленческих навыков руководителя организации;
5. Незамедлительный отклик на социальные, рыночные, долгосрочные тренды;
6. Обращенность к движению и развитию, но не к стагнации и стабильности;
7. Коллегиальность принятия решений (поиск баланса между бюрократическим и органическим видами управления);
8. Творческое начало в управлении имеющимися ресурсами;
9. Открытость и общность образовательной системы и т.д.

Рассмотрим основные условия развития креативности в управлении образовательной организацией, представленные в таблице № 2.



## Креативность в управлении образовательной организацией

Цель	Факторы	Принципы	Маркеры	Линии развития	Динамика процесса
Просвещение, выработка новых путей в организационном аспекте	1. Внешние: динамика практики, повышение уровня управления, внешняя среда; 2. Внутренние: гибкость, среда, культурная, социальная и мировоззренческая системы субъекта	Мобильность перспективности, универсальность, инициативность, открытость	Модерн, пост модерн	Парадигмальное изменение педагогического, социального и экономического знания	1. Институциональная трансформация образовательного процесса; 2. Изменение характера социальной коммуникации.

Мы видим, что цель современного управления – это, прежде всего, просвещение, а также разработка организационно-управленческой стратегии для руководства образовательной организацией. В связи с тем, что общество испытывает в своем развитии парадигмальные трансформации, происходит также и изменение характера социальной коммуникации [19, с. 2984]. Современный руководитель призван проводить мониторинг ситуации, выявлять основные тренды в педагогическом дискурсе, анализировать психологический климат, находить креативные подходы в управлении командой в изменяющихся экономических условиях.

Так как на креативность в управлении образовательной организацией оказывают влияние две группы факторов (внешние и внутренние), то современному руководителю целесообразно обратить внимание на формирование искусственно создаваемой среды, а также культурной, социальной и мировоззренческой системы субъекта. При этом руководитель должен стремиться развивать в себе такие важные качества как гибкость, инициативность, открытость.

Рефлексия содержания таблицы отчетливо указывает на

- 1) формирование кодекса ценностей современного управленца, работающего в системе отечественного образования;
- 2) перманентный характер развития у субъекта умений и навыков управления образовательной организацией;
- 3) необходимость сведения риска личности к «ролям-функциям»;
- 4) манифестацию разносторонней интеграции homo informaticus;
- 5) целесообразность преодоления у управленца в современном образовании синдрома «отложенной» жизни.

Современный управленец – это лидер. При этом мы трактуем понятие «лидер» двояко: это не только субъект, заслуживающий уважение в коллективе, но и пионер в сфере креативных индустрий. Для обеспечения конкурентоспособности образовательной организации лидеру необходимо развивать способность мыслить нестандартными формулами, что является профессиональной востребованностью и насущной необходимостью.

Для эффективной управленческой деятельности человеку недостаточно обладать только большим опытом, чем подчиненные, но следовать системе определенных принципов,

правил, моделей и систем. На рисунке мы представили структурные компоненты креативности в управлении.



**Рисунок** - Креативность в управлении

Каждый структурный компонент креативности способствуют созданию нового опыта из уже имеющегося, решая возникающие проблемы иным, порой неординарным способом. Креативность руководителя образовательной организации предполагает предрасположенность к анализу и синтезу для генерации идей и выработки интуиции к принятию правильного решения.

Оптимум в уровне креативности управления достигается благодаря учету объекта и стиля управления, средств повышения эффективности, потенциала развития и внедряемых инноваций. Без данного ситуативного контекста управление не может быть креативным, а значит и более эффективным.

#### **Заключение.**

Образование, являясь сферой реализации управления с одним из самых высоких показателей инертности (упорядоченность, статичность), требует от современного руководителя решения сложнейших задач с привлечением методов, не нарушающих базовые принципы системы.

В настоящее время управление отходит от моделей, когда главенствующую роль имели принципы жесткой вертикали власти и авторитета более опытного субъекта; когда понятия «стаж» и «должность» были взаимосвязаны, что имело следствием занятие руководящих постов людьми старшего / пожилого возраста. Соответственно, в образовательных организациях руководитель настраивал коллектив на репродукцию знаний, умений и навыков преподавателей. В современной ситуации рыночная экономика требует конкурентоспособных специалистов, а, следовательно, меняется парадигмальный подход к управлению. Сегодня необходимы адаптированные к современности программы, гарантирующие:

- 1) результаты субъекта образования метапредметного плана;
- 2) сформированность навыков, базирующихся на креативности;
- 3) развитие целеполагания;
- 4) умение самостоятельно планировать пути достижения целей, в том числе альтернативные;

- 5) коррекцию своих действий в соответствии с изменяющейся ситуацией;
- б) умение создавать, применять и преобразовывать модели и схемы для решения учебных и познавательных задач в креативном аспекте.

Обучать новое поколение и прикладывать усилия в формировании креативности будут способны выпускники педагогических вузов, обучившиеся по программам, в которых предполагается формировать максимально приближенные к креативности метапредметные навыки: «системное и критическое мышление», «разработка и реализация проектов». Из этой аксиомы выводится противоречие системы образования: мы хотим воспитать поколение креативных, активных, амбициозных руководителей современной системы образования, но учить их быть креативными должны люди, которые сами этими качествами часто не обладают. Соответственно, ключевая задача сегодняшнего дня – это формирование личности и индивидуальности педагога и уникальности образовательной организации. Достижение поставленной задачи возможно благодаря разработке стратегии, принятию решений, основанных на прогнозах. В образовательной системе предусматривается реализация планирования на всех уровнях: от государственных программ развития до стратегических планов отдельных учреждений и их структурных подразделений. Методы прогнозирования и планирования помогают руководителю применять креативный подход к принятию управленческих решений.

Креативное управление в современном образовании мы понимаем как:

- 1) дальнейшее эволюционирование образования (как культурной трансмиссии);
- 2) стиль лидерства на основе доверия и сотрудничества в команде;
- 3) способность быстро менять стратегию управления в зависимости от конкретных условий;
- 4) принятие нестандартные решений;
- 5) использование творческих технологий управления, направленных на обеспечение социальной и экономической эффективности организации.

#### Список источников:

1. Аширов Д.В., Пастухова Л.С., Турлакова О.Е. Воспитание в высшей школе: поиск современной модели // Ценности и смыслы. 2021. № 2(72). С. 78-94. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45842668>
2. Винокурова Н.А., Гудович И.С. Проблемы выхода выпускников вуза на рынок труда: амбиции, реальность, перспективы // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 7 (151). С. 93-112. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49413938>
3. Volkov A.V., Volkova S.V. Homo educationandus in the mirror of philosophical anthropology // Perspectives of science and education. 2020. No. 6 (48). P. 22-30. DOI: [10.32744/pse.2020.6.2](https://doi.org/10.32744/pse.2020.6.2)
4. Выготский, Л. С. Психология развития. - Москва: Юрайт, 2023. - 281 с. ISBN 978-5-534-07290-7.
5. Газман О.С. Неклассическое воспитание: от авторитарной педагогики к педагогике свободы. - М.: МИРОС, 2022. - 296 с. ISBN 5-7084-0230-X
6. Иванов А.В. Методическое обеспечение духовно-нравственного воспитания на разных возрастных этапах развития // Alma Mater (Вестник высшей школы). 2021. № 4. С. 34-41. EDN: [KBFUZP](https://elibrary.ru/item.asp?id=49413938) DOI: [10.20339/AM.04-21.034](https://doi.org/10.20339/AM.04-21.034)
7. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Словарь по педагогике. Москва: ИКЦ «МарТ», 2005. - 448 с.
8. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. - М.: Смысл, 2021. - 352 с. ISBN: 978-5-458-03987-1

9. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2019. - 400 с. ISBN 978-5-4461-1309-5
10. Мельничук М.В. К вопросу построения когнитивных карт компетенций для развития человеческого капитала // *Управленческий учет*. 2021. №. 8-2, С. 383-394. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46486616>
11. Пиаже Ж. Избранные психологические труды / Ж. Пиаже. – М.: Просвещение, 2019. – 680 с. ISBN: 5-87977-019-2
12. Профессиональное образование в России: вызовы, состояние, направления развития: коллективная монография / А.М. Егорычев, Л.В. Мардахаев, В.В. Сизикова. - М.: РГСУ, 2019. - 352 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41222164>
13. Симонян М.С., Постникова Е.А. Приоритетные направления организации профессионального самоопределения молодежи в аспекте конкурентоспособности человеческого капитала // *Проблемы современного педагогического образования*. 2020. № 67-1. С. 225-227. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42987708>
14. Философский словарь. - М.: Республика, 2003. - С. 453. ISBN 985-428-636-3.
15. Белова Е.Н. Сетевое профессионально-развивающее образовательное пространство // *Открытое и дистанционное образование*. 2017. № 1(65). С. 5-11. EDN: [YGUBJJ](https://doi.org/10.17223/16095944/65/1), DOI: [10.17223/16095944/65/1](https://doi.org/10.17223/16095944/65/1)
16. Bykasova L., Podbereznyi V., Petrushenko S. Education subject as a synthesis of cognitive practices. International Scientific Conference «Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism», 2019. pp. 569-576. DOI: [10.15405/epsbs.2019.12.04.77](https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.12.04.77)
17. Bykasova L., Kravchenko M., Kamenskaya E., Krevsoun M., Samoiloa I. Modern education: immersive discourse. Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference "Current problems of social and labor relations" (ISPC-CPSLR 2021). - Amsterdam, 2022, pp. 87-94. DOI: [10.2991/assehr.k.220208.015](https://doi.org/10.2991/assehr.k.220208.015)
18. Kulik A.A., Lazareva P.V., Ippolitova N.V. Competency-based approach and competencies in higher education: a theoretical review // *Educational Psychology Practices in Europe and the Middle East*, 2020. Vol. 8(2). P. 645-651. DOI: [10.20511/pyr2020.v8nSPE2.645](https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.645)
19. Khanfar A.R. Teachers' insights into the role of teamwork among students in public schools // *Cypriot Journal of Educational Sciences*. 2022. Vol. 16, Issue 6. P. 2981-2993. DOI: [10.18844/cjes.v16i6.6487](https://doi.org/10.18844/cjes.v16i6.6487)
20. Le Deist F. D., Winterton J. What is competence? // *Human resource development international*. 2005. Vol. 8 (1). P. 27-46. DOI: [10.1080/1367886042000338227](https://doi.org/10.1080/1367886042000338227)
21. Valkenburg P., Junge C., Dekovich M. The building blocks of social competence: Contributions of the Consortium of Individual Development // *Developmental cognitive neuroscience*. 2020. Vol. 45. P. 1-11. DOI: [10.1016/j.dcn.2020.100861](https://doi.org/10.1016/j.dcn.2020.100861)

## References:

1. Ashirov D.V., Pastukhova L.S., Turlakova O.E. Education in higher education: the search for a modern model. *Values and meanings*, 2021, no. 2(72), pp. 78-94. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45842668>
2. Vinokurova N.A., Gudovich I.S. Problems of university graduates entering the labor market: ambitions, reality, prospects. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2022, no. 7 (151), pp. 93-112. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49413938>
3. Volkov A.V., Volkova S.V. Homo educationandus in the mirror of philosophical anthropology. *Perspectives of science and education*, 2020, no. 6 (48), pp. 22-30.
4. Vygotsky L.S. *Psychology of development*. Moscow, Yuray Publ., 2023, 281 p. (In Russian). ISBN 978-5-534-07290-7

5. Gazman O.S. *Non-classical education: from authoritarian pedagogy to the pedagogy of freedom*. Moscow, MIROS Publ., 2022, 296 p. (In Russian). ISBN 5-7084-0230-X
6. Ivanov A.V. Methodological support of spiritual and moral education at different age stages of development. *Alma Mater (Bulletin of Higher School)*, 2021, no. 4, pp. 34-41. (In Russian). EDN: [KBFUZP](#) DOI: [10.20339/AM.04-21.034](https://doi.org/10.20339/AM.04-21.034)
7. Kodzhaspirova G.M., Kodzhaspirov A.Yu. *Dictionary of pedagogy*. Moscow, MarT Publ., 2005, 448 p. (In Russian). ISBN 5-241-00477-4
8. Leontiev A.N. *Activity, consciousness, personality*. Moscow, Meaning Publ., 2021, 352 p. (In Russian). ISBN: 978-5-458-03987-1
9. Maslow A. *Motivation and personality*. St. Petersburg, Peter Publ., 2019, 400 p. (In Russian). ISBN 978-5-4461-1309-5
10. Melnichuk M.V. On the issue of constructing cognitive maps of competencies for the development of human capital. *Management Accounting*, 2021, no. 8, pp. 383-394. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46486616>
11. Piaget J. *Selected psychological works*. Moscow, Enlightenment Publ., 2019. 680 p. (In Russian). ISBN: 5-87977-019-2
12. Egorychev A.M., Mardakhaev L.V., Sizikova V.V. *Professional education in Russia: challenges, state, directions of development*. Monograph. Moscow, RGSU Publ., 2019, 352 p. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41222164>
13. Simonyan M.S., Postnikova E.A. Priority Directions for the Organization of Professional Self-Determination of Youth in the Aspect of the Competitiveness of Human Capital. *Problems of Modern Pedagogical Education*, 2020 no. 67-1, pp. 225-227. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42987708>
14. *Philosophical dictionary*. Moscow, Respublika, 2003, p. 380. (In Russian). ISBN 985-428-636-3
15. Belova E.N. Networked professional development educational space. *Open and Distance Education*, 2017, no. 1 (65), pp. 5-11. (In Russian). EDN: [YGUBJJ](#), DOI: [10.17223/16095944/65/1](https://doi.org/10.17223/16095944/65/1)
16. Bykasova L., Podbereznyi V., Petrushenko S. *Education subject as a synthesis of cognitive practices*. SCTCMG, 2019. pp. 569-576. DOI: [10.15405/epsbs.2019.12.04.77](https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.12.04.77)
17. Bykasova L., Podbereznyi V., Petrushenko S. Education subject as a synthesis of cognitive practices. SCTCMG, 2019. pp. 569-576. DOI: [10.15405/epsbs.2019.12.04.77](https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.12.04.77)
18. Kulik A.A., Lazareva P.V., Ippolitova N.V. Competency-based approach and competencies in higher education: a theoretical review. *Educational Psychology Practices in Europe and the Middle East*, 2020, vol. 8(2), pp. 645-651. DOI: [10.20511/pyr2020.v8nSPE2.645](https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.645)
19. Khanfar A.R. Teachers' insights into the role of teamwork among students in public schools. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 2022, vol. 16, issue 6, pp. 2981-2993. DOI: [10.18844/cjes.v16i6.6487](https://doi.org/10.18844/cjes.v16i6.6487)
20. Le Deist F. D., Winterton J. What is competence? *Human resource development international*, 2005, vol. 8 (1), pp. 27-46. DOI: [10.1080/1367886042000338227](https://doi.org/10.1080/1367886042000338227)
21. Valkenburg P., Junge C., Dekovich M. The building blocks of social competence: Contributions of the Consortium of Individual Development. *Developmental cognitive neuroscience*, 2020, vol. 45, pp. 1-11. DOI: [10.1016/j.dcn.2020.100861](https://doi.org/10.1016/j.dcn.2020.100861)

Submitted: 08 November 2023

Accepted: 08 December 2023

Published: 09 December 2023

