

DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-21\(50\)-91-123](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-21(50)-91-123)  
УДК 371.1 (075.8)

**Короїд Тетяна Вікторівна,**  
учитель української мови і літератури,  
аспірант кафедри педагогіки, адміністрування  
і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту  
менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-6390-4766>  
[koroidmetod@gmail.com](mailto:koroidmetod@gmail.com)

## **НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛІВ В УМОВАХ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті висвітлюються актуальні питання з інноваційного менеджменту як процесу управління розвитком творчого потенціалу вчителів та прийняття ефективних рішень посадовцями. Проблема управління, творчості, творчого потенціалу та розвитку розглянуто в низці досліджень багатьох науковців, але й досі ця kwestія залишається суттєвою в системі закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). Зрозуміло, що без формування цінностей і компетентностей в адміністратора будь-якого рівня, якісно нових уявлень ним про навчальний процес неможливий розвиток творчого потенціалу й інтелектуальних здібностей усіх учасників навчального процесу, бо саме управлінське рішення є прямим, особистим результатом зусиль менеджера. Звичайно, мовиться про конкурентоспроможного керівника зі сформованим управлінським потенціалом, що спроможний управляти креативним творчим колективом [54]. Успіх діяльності, довіра можливі насамперед за тих умов, коли менеджер пояснює свої рішення, дії, допомагає працювати, створюючи потужну команду, змінюючи себе, погляди, оточення, цінності, дає можливість іншим членам колективу висловити свою позицію. С. Ожегов визначив культуру управлінської діяльності як високий якісний рівень її організації, а Г. Єльнікова – як взаємовплив, взаємоприспосовування, співпрацю «...з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій...» [10]. Із огляду на це наступний логічний ряд, як: акультурація в значенні процесу культурного контакту, обміну думок, досвіду, культура, культура управління, управлінська

культура керівника, культура управлінської діяльності – зазначає багатогранність самого поняття «управлінська культура», бо являє собою й управлінську співпрацю та стиль управління. Тут потрібне активне переоцінювання цінностей, доктрин, коли фантазмагорія – то вже практична реальність через просвітницьку революцію в освіті. Відповідним чином пересічним громадянам неможливо трансформувати своє негативне ставлення до школи й освіти взагалі без осмислення саме всіх членів освітнього процесу щодо їх ролі в системі ЗЗСО, бо саме агенти змін безупинно оновлюють свої знання у наш нестабільний час постійної мінливості ситуацій, сталих змін і перетворень. Агенти змін мають можливість до здобуття знань стосовно «креативних» запасів як фактору мобілізаційного потенціалу особистості, вільного вибору, набуваючи тим самим свою професійну майстерність через розвиток свого творчого потенціалу, формуючи професійну культуру. У такому разі, виокремивши з поняття «творчий потенціал» наступні компоненти, як: особиста властивість, мотивація, прагнення до результату, якість – отримуємо особистість творчо активну, комунікабельну, креативну, що має навички успішного впровадження у своїй практиці проєктної діяльності. Усім учасникам освітнього процесу треба пам'ятати: формуючи ще за шкільні роки адекватну самооцінку в учня, учителі, адміністратори повинні розуміти, що випускники матимуть розуміння культури як освітньої, моральної й суспільної, так і культури управління й управління розвитком творчого потенціалу особистості.

**Ключові слова:** культура управління; компетентність; агенти змін; сертифікація; конкурентоздатність; репутація закладу.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Перехід України до ринкової системи господарювання супроводжується поглибленням перетворень. Раніше у статтях розглядалися процеси всесвітніх та вітчизняних практик як вабливі можливості для переосмислення та впровадження саме конкурентоспроможності й ефективності в систему роботи ЗЗСО. Такі перетворення торкнулися діяльності вітчизняних освітянських закладів, а саме процесу управління ними [42]. Задля підвищення престижу й пошани до вчительської професії, однозначно необхідне створення важливої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. Впровадження концепції Нової української школи

(НУШ) у середній школі – нове для всіх, багато невідомого, але потрібно пам'ятати про найважливіше її завдання – не боятися «віддаватися» професії. Це дозволяє вирішувати проблеми як на місцях, так і на державному рівні. Конкурентоздатність – то є найважливішим завданням НУШ, а значить випускника, учителя, управлінця, сучасної освіти. Що це значить? Саме це є чітке розуміння керівниками, їх уявлення про курс покращення як підготовки підвищення кваліфікації вчителя, так і забезпечення управління творчим педагогом.

За таких умов, як відомо, нові підходи межують із браком матеріально-технічних засобів, а інноваційне середовище – із необізнаністю багатьох учителів, неготовністю ними ефективно використовувати сучасні освітні методики, онлайн-засоби, інструменти забезпечення дистанційного навчання. Наслідком зазвичай є наявність низького рівня підготовки учнів із предметів, їх особистого рівня, а значить якості освіти. Реальні показники за дистанційної освіти довели, що уміння й навички педагога перевищують лише теорію й обізнаність у теоретичних знаннях. Лише навчання протягом життя як успішність і конкурентоздатність не тільки в Україні, а й у світі, як вагомість розвитку творчих здібностей, бо процес формування креативної професійної готовності педагогами є безцінним. Сама творчість – то неодмінна складова сучасної й успішної особистості: такий учитель виробляє навички та вміння, має бажання розвивати свої творчий потенціал, а фаховий управлінець вчасно помічає творчу особистість, її задатки й створює умови, допомагає цей творчий потенціал розвинути. Не менш важливим є те, що керівник ще й має надзвичайно, глибоко знати свій персонал з метою допомоги раніше розкритися (див. табл. 1) [29].

За новітніх умов і вимог до освіти новочасному адміністратору треба все частіше звертатися до наукових концепцій стратегічного маркетингу та менеджменту. Така зацікавленість викликана глобалізацією як визначальним фактором розвитку постіндустріального світу, що різко посилив інтеграційні процеси у сфері освіти. Інтерес агентів змін в управлінні пояснюється не тільки процесами перетворення та реконструкції, а й процесами глобалізації світової економіки, що призводить до загострення національної та міжнародної конкуренції, а значить і репутації ЗЗСО. Ця інтеграція саме в сфері освіти викликана перш за все кардинально зміненими умовами функціонування господарства країн, а саме різким підвищенням ролі знань у всіх сферах діяльності. Отже, перехід України до ринкової системи господарювання супроводжується поглибленням перетворень. Такі перетворення

торкнулися діяльності вітчизняних освітянських закладів, а саме процесу управління ними [53].

*Таблиця 1*

**Управління розвитком творчого потенціалу вчителів**

Визначення направленості	Вивчення й дослідження	Розвиток; планування	Спрямування на особистістий і соціально-професійний розвиток	Формування авторитету педагога; мистецтво управління	Вміння генерувати ідеї через розвиток творчих здібностей та кебети до інноваційності, імпровізації
Індивідуальність, творча особистість [34]	Імовірні перспективи, здібності, показовість, властиві ознаки[40]; революційне та творче мислення, майбутні агенти змін [20]	Креативність, творчий дух, цілісно соціально-психологічна якість [4]	Глибокий аналіз і сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу педагогів [12]; [50]	Визначення особової професійної позиції вчителя, стимулювання його діяльності на досягнення мети [32]; особистість як корпоративна культура закладу, його система цінностей [61]	Формування освітнього STEM-середовища [30]; акумуляція найкращого зарубіжного досвіду практиків до вітчизняного та шляхи реалізації нових підходів у своїй діяльності [31]

Тут і мотивування на самостійне самовдосконалення, формування висококваліфікованого творчого вчителя, вироблення вмінь, навичок і бажання самостійно працювати над собою. Дослідження і планування управліннями творчості педагогів, їх самореалізації на різноманітних Міжнародних, Всеукраїнських, міських, районних, шкільних заходах, форумах, преміях, конференціях й EdCamp'івських (не) конференціях є показником стилю діяльності адміністрації, розвитку вже його (керівника) творчої особистості й формування іміджу в умовах неформальної освіти. Знання, компетенції одних породжують мотивацію інших і навпаки – мотивація до знань породжує компетентність.

Станом на сьогодні відбуваються зміни в освітянському середовищі, як то: впровадження НУШ у середню й дошкільну освіту, премії Global Teacher Prize, Global Teacher Awards, Global Teacher Prize Ukraine – щорічні Міжнародні та національні премії для вчителів-агентів освітянських змін, (не)конференції Edcamp Ukraine, онлайн-курси та ресурси для українських учителів на платформах EdEra, «Рух-освіта – підвищення кваліфікації», «Prometheus», «На урок», CyXaPi, Ukrainian English Language Teacher Learning Platform, інфомедійна грамотність «Вивчай та розрізняй» тощо. Саме залучення вчителів до науково-дослідної роботи, управління їх вільним часом (методичний день), удосконалення системи внутрішньошкільної науково-методичної роботи і забезпечення сучасною матеріальною базою (мультимедійні дошки, комп'ютерна техніка з

виходом в ІТ, спеціалізовані кабінети тощо) й є управлінням розвитку творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. Співпраця із видавництвом «Шкільний світ», науково-методичними виданнями, як то: «Дивослово», «Українська мова та література», Українська мова та література в школі», методичним порталом тощо. Креативні, творчі уроки, заходи, створення банку педагогічних ідей – усе набуває важливого значення. Тобто здійснюється процес здобуття професіоналізму, компетентностей, нових знань, розширюється світогляд, формується самооцінка та свідомість педагогів, що є чинником впливу на розвиток їх творчого потенціалу.

Можемо визначити декілька напрямів розвитку творчого потенціалу вчителів та творчої особистості дитини:

- забезпечення умов;
- позитивна мотивація їх до пізнавальної діяльності, потребі в самопізнанні, самореалізації та самовдосконаленні;
- досягнення певного стандарту освіти;
- забезпечення особистісно орієнтованої моделі навчання;
- оригінальний підхід до побудови структури сучасного уроку в НУШ.

З огляду на це кожний ЗЗСО має надати можливість виявити творчі сили школярів через розвиток творчого потенціалу вчителів, навчити вмінню самоактуалізації й рефлексії. Усякий керівник повинен пам'ятати вираз Л. Божович, що «...особистість має такий рівень психічного розвитку, який надає здібності до управління своєю поведінкою й діяльністю» [7].

Затим то вивчати та формувати, розвивати й управляти творчим потенціалом учителів адміністрація має обов'язково, створюючи умови, комбінації з ідей, суперечностей. Це виражається в розкритті здібностей через сумісну, спільну діяльність, що призводить до наступного етапу як самовираження, саморозвиток особистості, так що у майбутньому всі учасники освітнього процесу (не тільки вчителі та школярі) мають бути успішними, бо НУШ (нова українська школа) – школа творчості та успіху.

Як же виміряти творчий потенціал, за якими критеріями й показниками, знаючи, що саме плоди самоосвітньої діяльності педагога за умови неформальної освіти окреслюють його оригінальні кроки до підвищення інноваційної компетентності й поширюють міжпредметні, міжкультурні зв'язки? Спрямуємо погляд на думку науковців, розглянемо основні гіпотези, поняття та поширений погляд у вчених колах на модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів та зокрема вчителів

української і мови і літератури в умовах неформальної освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальні питання феномена творчості (креативності) та його природи, формуванню та прояву творчих здібностей, їх діагностиці, розвитку інформаційно-комунікативної та медіакомпетентності науково-педагогічних працівників, управлінській діяльності присвячено багато уваги, досліджень як вітчизняних так і зарубіжних учених-психологів, наукових діячів, дослідників.

Предметом особливої уваги є наукові доробки таких учених, як: Б. Ананьєв, Ю. Бабанський, Д. Богоявленська, Л. Виготський, Ф. Гальтон, Дж. Гілфорд, І. Зязюн, М. Поташников, А. Маслоу, С. Сисоева. Вагомий внесок щодо педагогічної творчості зробили психологи Л. Виготський і С. Рубінштейн. Проблемам реалізації потенційних можливостей і реалізації особистості на практиці приділили увагу у своїх наукових роботах Г. Балл, Л. Виготський, О. Матюшкін, П. Саух, Г. Тимошко й ін. Розвитку та вдосконаленню творчого потенціалу й педагогічній творчості у своїх працях приділяли увагу Ю. Бабанський, Л. Єлагіна, В. Кан-Калик, Н. Мартишина, Г. Мешко, М. Поташник, В. Риндак. Поняттю інтегративної якості особистості вчителя – Н. Лузіна, В. Лісовська та ін. Формуванню професійної позиції, розвитку педагогічної майстерності бачимо в роботах наступних дослідників і науковців, як: І. Зязюн, Ю. Івановічова, В. Кремень, Т. Махія, Т. Сорочан, В. Сухомлинський, Н. Теличко, Г. Тимошко та ін. Питання маркетингового управління та управління розвитком творчого потенціалу педагогів у системі загальної середньої освіти, управління конкурентоспроможністю персоналу досліджували О. Ануфрієва, Т. Рожнова, З. Рябова, Т. Сорочан, О. Спирін, Г. Тимошко.

Проте виникає необхідність подальшого культивування теоретичних концепцій процесу управління розвитком творчого потенціалу вчителя саме в освіті компетентних особистостей, їх взаємоповаги, результативності й конкурентоздатності.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Метою** статті є впровадження на місцях теоретичних і практичних засад, позицій для управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти через аналіз, моніторинг тестування, опитування й усвідомлення, тобто застосування різноманітних методів дослідження.

Відповідно зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**:

- теоретично обґрунтувати та визначити компоненти, показники й методи дослідження рівня розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури за умови неформальної освіти й управління цим розвитком;
- науково обґрунтувати модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури вчителів закладів загальної середньої освіти в умовах неформальної освіти;
- розробити модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури вчителів закладів загальної середньої освіти в умовах неформальної освіти.

З огляду на це ставимо за мету визначення ефективності й користі впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти для генерування нових ідей, сприйняття нових вимог та самоактуалізації й саморозвитку особистості. Звичайно, для створення моделі потрібно визначити рівні розвитку творчого потенціалу вчителів, оскільки моделювання саме й підпорядковане поєднанню їх самоорганізації й вимог до себе. Вони не є класичними, а у деяких випадках й архаїчними, а прогресивними, прецедентно новими [57].

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Що ж потрібно для досягнення результату, здійснення мети, подолання труднощів?

Сучасний освітній процес вимагає від учителя новочасного бачення викладання матеріалу, як то: орієнтація на новітні методи подачі, засвоєння великої кількості інформації з метою охоплення більш оригінальних і нестандартних рішень та підходів до навчання, опанування і впровадження інноваційних технологій. Тож використовуючи різні види діяльності, що відповідають рівню розвитку дітей і спрямовують їх на активне навчання, педагоги спонукають їх мислити, експериментувати, досліджувати. Результатом розвитку мовних навичок учнів є діяльнісний та фізичний розвиток, які надають можливість розвитку соціальних навичок школярів. Таке собі замкнуте коло навчального закладу: через розумну управлінську діяльність до методики викладання й методики навчання [38]. Цей своєрідний соціокультурний феномен є унікальним за своєю суттю, своєрідним за умовами його розкриття та індивідуальним за механізмами функціонування.

Крім того, учитель повинен пам'ятати про європейські стандарти, що націлені на вироблення вмінь, навичок і бажання самостійно працювати над собою, не боятися «віддаватися» професії, бо це й є найважливішим завданням ЗЗСО в умовах реформування освіти. Поєднання досвіду й освітніх інновацій породжує своєрідну специфіку відносин, як «управлінець – учитель», «учитель – учень», що визначають розвиток творчого потенціалу. Саме саморозвиток, самовдосконалення всіх учасників освітнього процесу націлені на об'єктивність, органічну єдність, конструктивність як основу цілісного гармонійного розвитку як особистості, так і закладу. На жаль, не всі знають, що процес інтелектуальної праці педагогів залежить від забезпечення або створення управлінцями умов для розвитку їх творчого потенціалу.

Пригадаємо, що «потенціал» означає джерела, засоби, що є в наявності й повинні мобілізуватися в особистості (табл. 2).

Таблиця 2

**Аналіз визначення поняття «потенціал» – «творчий потенціал»  
і наукове обґрунтування його розвитку**

Кваліфікаційний	Психофізіологічний	Освітній	Комунікативний	Особистісний
знання, уміння	працездатність, діяльність, процес	креативні здібності, дар	взаємодія, умова	мислення, сприйняття, творча орієнтація
Судження науковців				
Філософія: [1], [5], [15], [26], [48], [14], [56]				
Психологія: [51], [13], [6], [59], [23], [33], [35], [55]				
Педагогіка: [11], [24], [21], [49], [52], [62]				
Соціальні, політичні й економічні науки: [2], [8], [25], [37], [46], [47]				

Як бачимо – усе це формує особистість як новатора для створення вже нових, вдосконалених, відповідних вимогам сьогодення інноваційних технологій, а значить освітній інноваційній діяльності. Потенціал освітніх інновацій, розвиток конкурентних технологій – то основи для конкурентоспроможного творчого колективу вчителів і креативної особистості окремо. А для цього необхідні бажання, воля та мотивація як основа, готовність і здатність педагогів змінюватися, опановувати нововведення, що сприяють саме розвитку їх творчого потенціалу [43].

Завдання керівника й самої особистості навчитися трансформувати весь набір свого потенціалу, кебети (здібності, уміння, хист, розум) у компетентність, майстерність, професіоналізм. Блез Паскаль висунув ідею



«очікуваної цінності», коли кожна дія – то декілька результатів, раціональна процедура – ідентифікатор результатів і визначення їх цінностей, а обрані дії – то найбільша очікувана цінність. Пізніше й Данііл Бернуллі зазначає, що теорія очікуваної цінності повинна бути нормативно невірною й окреслює «функцію користі», а не очікувану фінансову цінність. І це актуально сьогодні й важливо для кожного: і напрями, і пошук найбільш важливих, вагомих, можливих рішень, і вибір альтернатив, і управлінський погляд на результат, конкурентоздатність, імідж закладу, а значить його репутацію. Через те розвиток педагога за умови неформальної освіти – то крок уперед, що не повинен «розцінюватися» директором як «замах» на його авторитет.

На жаль, деякі управлінці ЗЗСО звикли до тоталітарних методів навчання й не збираються «перезавантажуватися», працювати в ногу з часом, використовувати сучасні освітні технології, індивідуальні форми навчання тощо. Інноваційне суспільство потребує нових ідей, нових форм і методів управління саме розвитком творчого потенціалу вчителів, разом із тим нових способів навчання [19]. Деякі псевдо адміністратори не «вибачають» перемог підлеглим на будь-якому рівні або напругу, намагаються принизити, тому що неспроможні подолати власну заздрість, оцінити сучасність вимог сьогодення, а значить особисту некомпетентність наполегливій позиції й займаній посаді. «Такі» управлінці повинні зрозуміти, що є найважливішим завданням НУШ, що є найважливішим завданням сучасного управлінця та завданням сучасної освіти. Бо має вміти здійснювати вибір, має вміти стратегічно мислити, мотивуючи особистість на самостійне самовдосконалення, що є засобом формування висококваліфікованого творчого вчителя ЗЗСО. Він (адміністратор) має не забувати, що саме реформування є змінами, переважно якісними змінами, діяльністю, перетвореннями, які попереджають кризові стосунки у колективі. Обираючи систему цінностей, такий керівник обирає найкращий результат злагодженої роботи команди закладу в майбутньому.

Концепція Нової української школи додає нове бачення освітніх закладів, проте на сьогодні критично важливими є відносини спільного бачення, спільного впровадження цієї концепції учасниками освітнього процесу: здійснення колективної, групової та індивідуальної методичної роботи, робота шкільних методичних об'єднань (МО), інструктивно-методичних нарад, управлінських нарад, методичних та педагогічних рад. Тут-то потрібний і демократичний стиль спілкування, і сприятливий

психологічний клімат, і співпраця з вищими, тобто від ініціювання – до сталого розвитку, за адаптованою моделлю Ренарда Дафора «Професійні спільноти, що визначаються». Тому як саме вони є рушійною силою до саморозвитку, самовиховання, цінностей, розуміння, є рушійною силою у щоденній роботі. Тут можна визначити декілька напрямів розвитку творчого потенціалу педагогів та як наслідок творчої особистості дитини: забезпечення умов; позитивна мотивація їх до пізнавальної діяльності, потребі в самопізнанні, самореалізації та самовдосконаленні; досягнення певного стандарту освіти; забезпечення особистісно орієнтованої моделі навчання; оригінальний підхід до побудови структури сучасного уроку в НУШ. Якщо розглядати цілеспрямовано управління творчим потенціалом педагогів, слід усвідомити декілька напрямів, що розкриватимуть, впливатимуть на їх творчий потенціал.

По-перше, безперервне самовдосконалення вчителя та його професійне зростання, підвищення соціального статусу. Удосконалюючи свої компетенції, з одного боку – знання, з іншого – уміння, педагоги в такий спосіб підвищують якість освіти. Відкриваючи «щось» нове для себе, разом із тим відкривають суб'єктивно нове й для дитини. Робота не за шаблоном, не за зразком і є показником розвитку творчих здібностей, і як наслідок – то вже прояв творчого потенціалу. Тож за такий спосіб, коли творча особистість усвідомлює свою значимість як фахівця, проблема стимулювання та активізації, самоактуалізації його вирішується поступово: від її усвідомлення до реалізації ідеї, проекту тощо.

По-друге, підсилення конкуренції у наданні освітніх послуг «іде» саме через осмислення й самоактуалізацію. У результаті педагоги виходять на поміст під назвою «висококваліфікованість», яка сприяє їх конкурентоздатності [28].

Дослідження рівня розвитку творчого потенціалу вчителя середньої й старшої ланки ЗЗСО здійснюється управлінцями – агентами змін як через тестування та сертифікацію, так і через надання можливості їм самостійно обирати заходи, онлайн-платформи для підвищення кваліфікації, опанувати сучасні інноваційні технології, можливість брати активну участь у Міжнародних та Всеукраїнських заходах. Такий підхід позитивно впливає на розвиток творчого потенціалу й на формування професійної майстерності педагогічних працівників. І для того щоб цей процес сертифікації педагогічних працівників не припинявся й активно розвивався, кожному з учасників цього освітнього процесу необхідне забезпечення самореалізації, зокрема й у творчій діяльності. Отже,

управління розвитком творчого потенціалу вчителів за умови неформальної освіти та розумна й компетентна управлінська діяльність в умовах сучасного суспільства стають одним із основних завдань ЗЗСО та державної освітньої політики.

З огляду на це розуміємо, що практики й дослідження доводять наступне: для кожної особистості сертифікація й атестація є індивідуальними за вимоги часу та запиту суспільства, що спрямовують усіх учасників освітнього процесу до більш якісних послуг. Такий підхід націлює на педагогічний експеримент і спроваджує до розроблення структури та змісту моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Для вирішення поставленої мети вжито практичні методи наукового дослідження: опитування освітян і встановлення реальної картини сьогодення щодо управління розвитком творчого потенціалу вчителів за умови неформальної освіти. Агенти змін розуміють, що таке управління належить самому вчителю, а саме: усвідомлення самовдосконалення й розвиток творчого потенціалу особистості. Така собі динаміка, що постійно піддається трансформаціям. Відповідно компетентні вчителі ЗЗСО осягають неминучість змін у сучасній освіті й уже відкриті до них.

Для більш розгорнутої картини з цієї теми проводилося опитування освітян під час роботи Всеукраїнської наукової онлайн-конференції «Дистанційне навчання від теорії до практики. Сервіси та навички» [44], оскільки Рух Освіта є суб'єктом із підвищення кваліфікації для закладів I-II рівня акредитації, також для закладів дошкільної освіти (ЗДО), ЗЗСО та позашкільної освіти.

Дослідники, практики, так звані спікери проводять сесії на платформі «Рух Освіта» з однією метою: подолання освітянами викликів щодо педагогічної майстерності, узагальнення й поширення освітніх інновацій, передового досвіду, отримання навичок управління розвитком творчого потенціалу педагогічних працівників в умовах реформування освіти. Тобто здійснюється процес набуття професіоналізму, компетентностей, нових знань, розширюється світогляд, формується самооцінка та свідомість освітян, що є чинником впливу на розвиток їх творчого потенціалу (табл. 3).

Таблиця 3

**Кількісно-якісний склад опитуваних (ті, хто взяв участь в опитуванні)**

Запитання	Критерії	Кількість
1. Укажіть свій вік:	Вік:	
А 21–35	від 21–35 років	10
Б 36–46	36–46 років	18
В 47–58	47–58 років	17
Г 59 і більше	59 і більше	5
2. Укажіть стаж вашої педагогічної діяльності:	Стаж педагогічної діяльності:	
А 2–10 років	від 2–10 років	10
Б 11–15	11–15 років	10
В 16–25	16–25 років	20
Г більше	26 і більше	10
3. Укажіть свою кваліфікаційну категорію:	Кваліфікаційна категорія:	
А спеціаліст	спеціаліст	8
Б спеціаліст II	II категорія	6
В спеціаліст I	I категорія	12
Г вища	вища	24
	Усього:	50

Як бачимо, серед учителів, що підвищують рівень своєї кваліфікації на онлайн-курсах, більш активні й мотивовані за віком від 36–46 років, ще ті, які мають педагогічний стаж 16–25 років і вищу кваліфікаційну категорію (рис. 1).

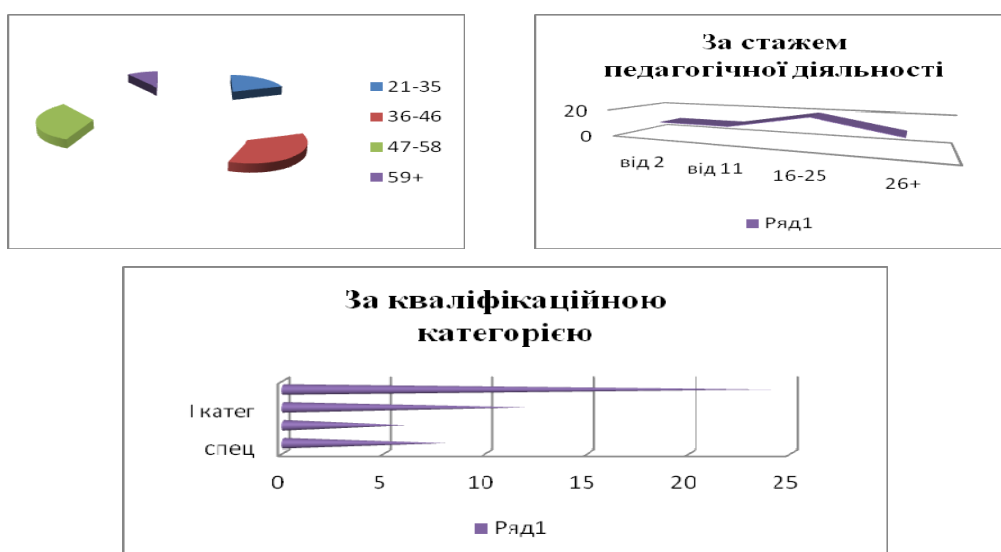


Рис. 1 Кількісно-якісний склад опитуваних за віковою категорією

Що ж означає для педагога не боятися підвищувати свою кваліфікаційну категорію, працюючи достатній проміжок часу в ЗЗСО та приділяючи увагу розвитку свого творчого потенціалу? Учитель усе повніше самореалізується, постійно розвиваючи свій творчий потенціал. Ця реалізація зумовлена прагненням до самовдосконалення за рахунок безперервної освіти. Тут і мотивація до навчання, наявність життєвого й професійного досвіду, активна командна участь або спільна діяльність із колегами на будь-яких заходах, у будь-якій творчій обстановці (табл. 4).

Таблиця 4

### Розвиток особистого творчого потенціалу

Запитання	Критерії	Кількість
1. Що ви розумієте під творчим потенціалом учителя:	Творчий потенціал учителя – це:	
А педагогічна діяльність	А педагогічна діяльність	2
Б процес і результат	Б процес і результат	14
В духовні та творчі сили	В духовні та творчі сили	34
Г інше	Г інше	-
2. Педагогічна творчість і майстерність учителя одне і теж чи ні?	Чи педагогічна творчість і майстерність тотожні поняття:	
А Так	А Так	17
Б Ні	Б Ні	33
3. Чи погоджуєтеся ви з висловом, що «висока кваліфікованість» сприяє конкурентоздатності педагогів?	Висока кваліфікованість учителя – його конкурентоздатність:	
А Так	А Так	28
Б Ні	Б Ні	22
Усього:		50

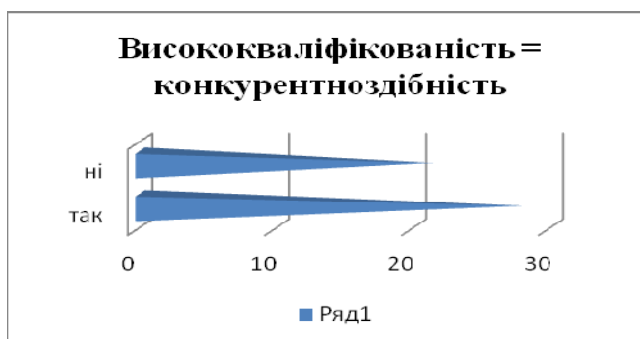


Рис. 2 Показники міри розуміння опитуваними відчуття й розуміння даного поняття

Аналізуючи відповіді щодо творчого потенціалу вчителя, 32% залишають за собою відповідь про педагогічну діяльність і процес як результат, не звертаючи уваги на творчість. На відміну першим, 68% слухачів обрали педагогічну творчість, а значить творчий потенціал як самореалізацію особистості. На жаль, 44% не вважають висококваліфікованість учителя його конкурентоздатністю, відповідно 56% педагогів відповіли «так», тобто фактично майже половина освітян не вважає висококваліфікованість конкурентоздатністю, а значить конкурентоспроможністю. Іншими словами заперечують фахову компетентність, хоча вона є ознакою конкурентоздатності.



Рис. 4 Кількісний склад опитуваних за їх міркуванням щодо педагогічної діяльності як творчого процесу та майстерності особистості

Водночас учителі плутають педагогічну творчість із педмайстерністю. Лише 66% відповіли, що ці поняття не є рівнозначними, а 34% педагогів сприймають це як одне й теж саме. Як відрізняється емпіричний розподіл за кваліфікаційною категорією освітян від рівномірного (за критеріями Пірсона) (табл. 5).

Таблиця 5

**Емпіричний розподіл (за критеріями Пірсона)**

A	B	C	D	E	F
Кваліфікаційна категорія	Емп.част.	Теор.част.	$f_{emp}-ft$	$(f_{emp}-ft)^2$	$(f_{emp}-ft)^2/ft$
1. Вища	24	12,5	11,5	132,3	10,58
2. I категорія	12	12,5	-0,5	0,3	0,024
3. II категорія	6	12,5	-6,5	42,3	3,38
4. Спеціаліст	8	12,5	-4,5	20,3	1,62
Всього:	50	50	$\chi^2_{emp}$		15,604
			$\chi^2_{crit}$		7,81

Як бачимо, що  $\chi^2_{emp}$  більше. ніж  $\chi^2_{crit}$ , тобто більше

критичного значення, і це значить, що розбіжності між розподілами статистично достовірні, тобто вони не узгоджуються. Із огляду на ці дані наглядно постає проблема сучасної української школи (закладу загальної середньої освіти): особисте відношення до розвитку творчого потенціалу та прагнення до постійного вдосконалення й педагогічної майстерності, тобто йдеться про самоорганізацію, самовиховання, саморозвиток, самозміну, самовдосконалення та самореалізацію.

Умотивований творчий учитель, постійно удосконалюється, реагуючи на виклики сьогодення правильно ставить цілі, реалізує внутрішні ресурси, які сприяють розвитку творчого потенціалу не тільки в контексті професійної діяльності, а й у контексті розвитку власної особистості, не боїться підвищувати свою кваліфікаційну категорію, але насторожує кількість учителів, які не бажають і не прагнуть цього. Одночасно творчі особистості уникають обмежень типу «як», «не зможу», «для чого», «не зможу», «боюсь виявити власну некомпетентність» із усвідомленням обов'язковості опановування будь-якого напрямку у своїй педагогічній діяльності, як то: технології програмування, хмарні технології Microsoft, сервіси Google, різноманітні технології, інтернет-додатки для побудови майнд-мап, Freemind BubblUs WiseMapping тощо. Застосовуючи у своїй діяльності ІТ-технології, сучасні підходи, що змінюють самопідготовку, учителі самостійно визначають напрями самореалізації, погляди на самовизначеність та розвиток [63]. У такому разі виникає запитання сьогодення: «Що заважає розвивати свій творчий потенціал, цікавитися освітніми технологіями і як же збагнути, набувши усвідомлення щодо педагогічної творчості й педмайстерності?».

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESULTS OF THE RESEARCH**

Реформування системи освіти, ЗЗСО у прямому її значенні потребує аналізу роботи, досягнень, результатів. А це має відбуватися з урахуванням системності, професійної досконалості, довіри всіх учасників освітнього процесу, віри в себе й майбутнє своєї країни. Стосовно підвищення рівня кваліфікації вчителів говориться й пропонується дуже багато й навіть на високому рівні. Достатньо лише пригадати думку В. Овчиннікова щодо управління розвитком творчого потенціалу вчителя, що «творчий потенціал...як якість особистості, що характеризує міру її можливостей ставити і вирішувати нові завдання...» [36].

Д. Менделєєв зазначав, що «один іде темним лабіринтом... може бути, на що-небудь корисне натрапить, а може ...лоба розіб'є. Інший візьме

маленький ліхтарик і світить собі в п'ятні... як він іде, його ліхтар розпалюється все яскравіше й перетворюється в електричне сонце, яке йому все навкруги освітлює, усе роз'яснює...». Творча особистість одна з перших починає розуміти, що найважливішим є не тільки вміння оперувати власними знаннями, а й бути готовою змінюватися та пристосовуватися до нових потреб ринку праці, оперувати та управляти інформацією, активно діяти, швидко приймати рішення, навчатись упродовж життя. Зрозуміло, що педагог-майстер відповідає викликам часу, працює в інноваційному середовищі, створюючи винаходи, авторські ідеї, віддзеркалює особливості свого фаху, надбання методик, педагогічний досвід та задовольняє запити суспільства, він є професійно самосвідомим. А принципи, форми та методи управління розвитком творчого потенціалу педагогів забезпечують компетентнісний підхід до професійного розвитку. Оскільки від ретельного особистісного підходу кожного з освітян до себе, від доцільності розподілу часу й неперервного процесу розвитку свого творчого потенціалу через різноманітні моделі й напрями підвищення кваліфікації та форм навчання, від управління цим розвитком залежить як успішність освітян, так і майбутнє України [18].

Звичайно, потрібно не просто передбачити й управляти розвитком (діаграми 4, 5, 6), а ще й задуматися над формуванням, опануванням методики розвитку творчої компетентності, формуванням фахової компетентності як конкурентоздатності. Як це робити? У який спосіб?

Відповідь лише одна: постійний системотворчий розвиток свого потенціалу й педагогічної рефлексії. Конкретно керівнику закладу треба пам'ятати про наступні складники розвитку творчого потенціалу особистості, як то: мотиваційний, діяльнісний, когнітивний, рефлексійний – з метою управління, бо скерованість, коригування є важливою умовою освіченості, компетентності, обізнаності управлінця. Результатом же такої продуктивної праці для самодостатньої особистості вчителя й передової адміністрації ЗЗСО буде спрямованість на самостійне управління розвитком свого творчого потенціалу й досягнення подальших вершин.

П. Енгельмейер стверджував, що саме такі особистості є як «...прогресивний елемент, який дає все нове» [58]. Якщо такий учитель володіє педагогічною інтуїцією, діалогічним умінням, надситуативним рівнем мислення – прогнозуванням, швидко вирішує за будь-якої ситуації, має особистісні уміння спілкування, то можна стверджувати, що самоорганізація та розвиток творчого потенціалу й професійна компетентність у такого педагога на високому рівні. В. Загвязинський



зазначав, що без творчості немає педагога-майстра.

Отож як ніколи нині потрібне швидке перезавантаження традиційних застарілих підходів, що впливають на управління розвитком потенціалу педагогів, не забуваючи, що вік учителів теж має значення для трансформації особистості в процесі подолання «труднощів» на сучасній освітянській ниві. Звичайно, спочатку треба промоніторити, проаналізувати їх самоорганізацію, бо є такі, що дадуть фору молодим колегам щодо самомотивації, самоактуалізації й самореалізації. Б. Бім-Бад стверджував, що під час навчальної діяльності як творчого процесу потрібно вміти перевіряти мислення, а ще «...необхідний... саморозвиток, серйозна робота... Цей труд, що перетворює душу в дух, спирається на почуття радості й краси буття» [3]. У такому разі виникає ще одне запитання щодо результату й самореалізації: чи ці поняття тотожні, чи послідовні? Без творчості неможливий педагогічний процес, вона – необхідна складова роботи вчителя [16].

Бачити лише кінцевий результат – це не значить його отримати миттєво, бо потрібний постійний розвиток, самовіддача, цінності, баланс, віра в себе. І вже як наслідок, за умови творчої діяльності, відбувається розвиток творчого потенціалу особистості, отримання нею так званого статусу «оригінальної», «творчої». У цьому контексті актуальним є підхід Н. Лаврентьевої, що визначає наступне: через зміст навчального матеріалу, його інтерпретацію, тобто прямий, а другий – опосередкований, створення у своїй діяльності ситуацій, що потребують ширших знань, володіння технологіями, різноманітними способами діяльності, що спонукає того, хто вчиться, до самостійного вивчення викликів [22]. Саме для виконання цих двох кроків потрібні самостійність та ініціатива колективу або окремої творчої особистості, які неможливі за відсутністю зрозумілих цілей та недостатку фінансування. Іншими словами матеріальна база ЗЗСО здатна забезпечити якісне навчання та вільний доступ до освіти. Як і підключення до мережі Інтернет, і запровадження дистанційного навчання, що за умови сьогодення стає основним напрямком у роботі вчителів [39]. Отоді робота з колективом гарантуватиме безперервний розвиток творчого потенціалу педагогічних працівників ЗЗСО, а реальне управління в усіх його можливих проявах набуватиме практичного значення: з'явиться своє бачення, порівняне з іншими закладами освіти, цікаве не тільки теоретично, а й практично, тоді йтиметься не тільки про розвиток, імідж, а й репутацію закладу загальної середньої освіти.

Л. Дорфман, Г. Ковальова у своєму дослідженні розглядали ще

креативність як самоактуалізацію й зазначали, що «...творча людина виявляє феномен творчої багатомірності... коли сама людина може поєднувати когнітивні стратегії, стилі діяльності...» [9]. Лицезріємо, що необхідними показниками, які створюють упевнену, знаючу, творчу, сучасну особистість є самоактуалізація й самореалізація. Тепер стає зрозуміло, що педагогічна творчість і педмайстерність не є рівноцінними поняттями. Педагогічна творчість як вихідне від творчої особистості, що є своєрідною натурою, творчо обдарованою з оригінальним креативним мисленням. Учителі, які мають вільний доступ, свободу вибору місця, форми, видів та суб'єктів підвищення кваліфікації, активізують формування ключових компетенцій і професійної компетентності, знаходяться у постійному творчому русі. Тим самим вони безперервно розвивають свій творчий потенціал, виходячи на новий рівень усвідомлення, опанування і впровадження нових методик, інноваційних технологій у викладанні матеріалу на своїх уроках, підкорюють нові сучасні освітні вершини разом зі школярами.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

У результаті практичного аналізу розуміємо, що формування висококваліфікованого творчого педагогічного працівника загального середнього закладу – то не тільки управління творчим потенціалом учителів, а і створення перш за все умов, мотивації, удосконалення, інформаційного забезпечення, організаційно-методичної допомоги щодо розвитку педагогічної творчості, науково-методичної роботи, впровадженні результатів передового досвіду, інноваційних педагогічних технологій. Ще й забезпечення інтеграції навчального процесу, навчання та практики, підготовки до атестації й сертифікації педагогічних працівників закладу, удосконалення змісту, форм і методів навчання та виховання школярів, розвиток педагогічної та професійної майстерності через набуття навичок, умінь, бажання й самоактуалізації [60]. Тобто професійне самовдосконалення вчителя здійснюється через самоосвіту, його активну участь у різноманітних методичних заходах.

Володіючи комплексом спеціальних знань, умінь і навичок, творчі вчителі більш обізнані в темі, використовують інноваційні технології, на уроці наявні міжпредметні зв'язки, педагоги навчені ННК. Вони більш спокійні, упевнені й толерантні по відношенню до учнів, формуючи інноваційну, інформаційну, комунікативну, життєву компетентності як у

школярів, так і в себе. Водночас постає питання щодо структури й змісту моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів та зокрема вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Сучасний педагог – то педагог нового типу, фундаментально освічена людина, яка самостійно працює над власним розвитком, гнучка, спроможна перебудовувати зміст і напрям своєї професійної діяльності, самостійно набуває необхідних знань і навичок, ідучи в ногу з часом, критично мислить, володіє стійкою системою мотивів і потреб соціалізації, активна й творча [42]. Адже «...творча діяльність особистості включена в духовно організовану соціальну поведінку людей, їх кооперативну професійну діяльність, – зазначає В. Рибалка, – вона (творча діяльність особистості) може бути самоорганізована й активізована до високого рівня прояву... і навпаки – загальмована і навіть призупинена у протилежному випадку... І саме творчий потенціал особистості ...може перейти у творчу самоактуалізацію. ...Завдяки цьому формується власна особистість та індивідуальний світ “Я”» [41]. Саме тому запропоновані напрями удосконалення професійного зростання педагогів у контексті їх творчого розвитку, а вдосконалення компетентнісного підходу в аспекті розвитку творчого потенціалу надаватимуть змогу оцінити перевагу креативного підходу зростання власної особистості. Як відомо, не всі вчителі настільки свідомі, не всі прагнуть підвищувати рівень своєї кваліфікації. Чому так відбувається?

Єдина відповідь, яка тягне за собою ланцюжок наслідків: невелика зарплата вчителя – репетиторство або інший спосіб заробітку; мобінг, нерозвинена інфраструктура – плинність кадрів на противагу 100% кадровому забезпеченню. Якраз плинність кадрів веде за собою велике навантаження; недостатня кількість підручників за рівнями навчання – одноманітність, некомпетентнісний підхід; відсутність системи роботи зі ЗМІ – прогалини в роботі, а згодом у професії; негативне ставлення педагогами до використання ІКТ – підвищення рівня кваліфікації. Тож адміністрація ЗЗСО повинна вживати заходи щодо зміцнення та модернізації матеріально-технічної бази школи, залучати додаткові джерела фінансування та здійснювати їх раціональне використання. Саме за сприятливих моральних умов, технічне оснащення є запорукою підвищення якості освіти й успіху вчителя. Зміна парадигми розвитку освіти зумовлює необхідність розвитку творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти.

Управління розвитком творчого потенціалу вчителів стане у пригоді

для розкриття їх же можливостей [17]. Так що постійна праця з диференціації та індивідуалізації навчання, вдало впроваджені в особисту роботу інтерактивні методи спонукають учнів до розвитку пізнавальних та творчих здібностей, а значить є досягненням рівня розвитку творчого потенціалу вчителя й як наслідок його конкурентоздатності й розвитку системи освіти за умови її реформування. Відповідним чином, якщо діти навчені з такою творчою особистістю працювати за сучасних вимог із новітнім обладнанням, то це є показником систематичної роботи вчителя з класом. Нові знання та впровадження саме цифрових технологій на своїх онлайн-уроках є головним завданням сучасного вчителя: надання школярам знань, створення умов, формування необхідних компетентностей тощо [27].

**Перспективи подальших досліджень.** На підставі вищезазначеного щодо управління професійним зростанням педагогів ЗЗСО в контексті самовдосконалення, самореалізації, самоактуалізації, що сприяють розвитку творчого потенціалу особистості, набуватимуть свого рівня за умови забезпечення мотивації, індивідуального підходу, можливості самостійно обирати форми, методи, способи для креативної, педагогічної діяльності у процесі професійного зростання. Тут і вивчення освітянами передового педагогічного досвіду, усвідомлення та впровадження в навчальний процес різноманітних освітніх технологій, сучасних технічних засобів; коли творча особистість сама усвідомлює неможливість працювати за «застарілими», вже вижившими методами й підходами тоталітарної системи, готова персонально долучитися до агентів змін в освіті, нести відповідальність за свій саморозвиток і результати власної професійної педагогічної діяльності. Тобто трансформуватися на креативну й творчу особистість, самостійного й активного суб'єкта власного розвитку творчого потенціалу. Знаючи, що педагогічні працівники початкових класів почали проходити першими сертифікацію, яку проводять працівники Державної служби якості освіти спільно з експертами проєкту «Фінська підтримка реформи української школи» («Навчаємося разом»), потрібно якнайшвидше прокидатися й починати цікавитися напрямками професійного розвитку, паралельно формуючи ключові й предметні компетентності як молодшого школяра у процесі реалізації нових навчальних програм, так і середньої, а потому й старшої ланки.

Незабаром сертифікація і вчителів середньої ланки, тобто вже є потреба педагогів, зокрема вчителів української мови й літератури у вивченні практичного досвіду роботи агентів змін. Особистості, що

накопичують та впроваджують інноваційні освітні технології у своїй педагогічній діяльності, реалізують і власний творчий потенціал. І як наслідок розвитку підвищується результативність учителя та школярів, як то: участь у професійних конкурсах і олімпіадах, тісна співпраця з громадськими організаціями, розширена мережа гуртків, опанування різноманітних платформ, тому як обов'язкова цифрова адженда 2022: формування цифрових компетентностей педагога.

У зв'язку з цим актуальними на сучасному етапі постають питання про удосконалення навичок роботи освітян ЗЗСО дистанційно, а найголовніше, необхідність управління розвитком творчого потенціалу протягом певного періоду їх професійної підготовки. Це забезпечує володіння ними освітніми технологіями, технічними засобами, що здійснюватиметься через проектування й планування їх саморозвитку, проектну діяльність, усвідомлення змін в освіті та ролі й місця у цьому складному процесі сьогодення відповідно до власних знань, умінь, якостей у контексті творчої компетентності та професійного зростання.

З огляду на все це велику увагу управлінцю потрібно ще приділяти головному – здоров'ю як дітей, так і педагогічному персоналу. Тут на перший план виходить питання щодо використання здоров'язбережувальних технологій, що є основою Держстандарту. Тоді результатом трансформації особистості від розвитку її творчого потенціалу забезпечуватиметься можливість творчої педагогічної діяльності, як то: поведінки, комунікації, використання різноманітних творчих засобів, методів та форм викладання матеріалу, сміливості на виклики часу й суспільства – пам'ятаючи, для творчості стандартів бути не може, вона індивідуальна. Тому самоосвіта педагога – це складова моделі розвитку ключових компетентностей через розвиток творчого потенціалу та моделі управління цим розвитком в умовах неформальної освіти.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] Аристотель, *Сочинения в 4 томах. Серія, Философское наследие.* Москва, Россия: «Мысль», 1976–1983.
- [2] Д. Бернули, *Предложение новой теории измерения риска* (Exposition of New Theory on the Measurement of Risk). 1738.
- [3] Б. М. Бим-Бад, *Педагогическая антропология.* Москва, Россия: Изд-во УРАО, 2002.
- [4] Д. Б. Богоявленская, *Психология творческих способностей.* Москва,

- Россия: Академия, 2002. [Электронный ресурс].  
Доступно: <https://is.gd/UynhPh> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [5] М. А. Боден, *Разум как машина: история когнитивной науки*. Оксфордский ун-т, 2006.
- [6] М. А. Боден, *Творчество и искусство: три пути к удивлению*. Оксфордский ун-т, 2010.
- [7] Л. Божович, *Личность и ее формирование в детском возрасте. Серия Мастера психологии*. Санкт-Петербург: Питер, 2008.
- [8] І. Бузько, Ю. Дьяченко, «Формування методологічних основ розвитку персоналу. Економічна теорія та історія економічної думки», *Актуальні проблеми економіки*, № 3(129), 2012.
- [9] Л. Я. Дорфман, Г. В. Ковалева, *Основные направления исследований креативности в науке и искусстве, проект № 96-06-80038а*. [Электронный ресурс]. Доступно: <https://is.gd/DX8RG8> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [10] Г. В. Єльнікова, *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні*. Київ, Україна: ДАККО, 1999.
- [11] Л. Елагина, *Развитие творческого потенциала учителя в процессе освоения педагогических инноваций*. Оренбург, Россия, 1998.
- [12] *Звіт директора школи I–III ст. № 78 Печерського району м. Києва, 2018–2019 н.р.* [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgrm> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [13] Дж. К. Кауфман, Р. Бегетто, *Модель креативности 4С*. 2009. [Электронный ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgrn> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [14] В. Кемеров, *Современный философский словарь*. Москва, Россия: Академ. проект, 2020. [Электронный ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgrp> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [15] В. Кизима, «Образование как сизигический процесс (понятия, принципы, возможности)», *Textarchive.ru*. [Электронный ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgrq> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [16] А. Козырева, *Лекции по педагогике и психологии творчества*. Пенза, Россия: НМЦ Пензен. город. отдела образования, 1994.
- [17] Т. В. Короїд, «Проблеми управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти в науковій літературі», *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*, вип. 19(48), 140 с., с. 44–65, 2022. (Категорія «Б»). [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgrs> Дата звернення: Трав. 06, 2022.

- [18] Т. В. Короїд, «Розвиток творчого потенціалу викладачів як вимога часу», на II Всеукр. наук.-методологіч. семінарі *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*. Київ-Бориспіль, 2020, с. 73–76. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgru> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [19] Т. В. Короїд, «Сучасні напрями вдосконалення управління розвитком творчого потенціалу педагогів закладу загальної середньої освіти в контексті реформування освіти», *Науковий вісник УМО, Серія «Педагогіка»*, № 5, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgrv> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [20] Т. В. Короїд, «Школознавство як основи управління сучасною школою в умовах її реформування», на V Всеукр. наук.-практич. конф. з міжнар. участю *Національна освіта в стратегіях соціокультурного вибору: теорія, методологія, практика*. Луцьк, 2021, 215 с. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/blixh> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [21] В. Кремень, *Енциклопедія освіти*. Київ, Україна: Юрінком-Інтер, 2021.
- [22] Н. Лаврентьева, *Педагогические основы разработки и внедрения модульной технологии обучения в высшей школе*. Барнаул, Россия, 1999.
- [23] Э. Леманн, *Теория принятия решений*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgrx> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [24] И. Лернер, *Дидактические основы методов обучения*. Москва, Россия: Педагогика, 1981.
- [25] Дж. Марч, Г. Саймон, Р. Сайерта, *Теория принятия решений в организации* Москва, Россия: «Смысл», 1999.
- [26] А. Маслоу, *Новые границы человеческой природы*. Москва, Россия: «Смысл», 1999.
- [27] Т. А. Махия, «Інтеграція масових відкритих онлайн курсів у процес підготовки менеджерів освіти в умовах магістратури», *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*, № 10(19), 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgrz> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [28] Т. Махия, «Сутність та специфіка діяльності навчальних закладів у сфері зв'язків з громадськістю», *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*, № 3(5), 2017. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgsc> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [29] *Методичні рекомендації директорам закладів загальної середньої освіти*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgsf> Дата звернення: Трав. 06, 2022.

- [30] Всеукраїнська науково-практична конференція «STEM-світ інноваційних можливостей. Формування освітнього STEM-середовища», на XII Міжнар. виставки Сучасні заклади освіти – 2021 й виставки освіти за кордоном World Edu. 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgsh> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [31] Трансформації в освіті: виклики і перспективи, на Міжнар. форумі. Київ, 2022. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgsk> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [32] Іррадіація авторитету вчителя, Міністерство освіти і науки України. 2015. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/cdgsi> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [33] В. Моляко, «Проблеми функціонування творчого сприйняття в умовах надлишку інформації різної модальності та значимості», *Актуальні проблеми психології. Психологія творчості*, т. XII, вип. 16, с. 7–9, 2013.
- [34] *Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні* / О. М. Отич, Л. К. Задорожна, З. В. Рябова, Л. М. Оліфіра та ін. Київ, Україна, 2018, 74 с. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/IOMNls> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [35] А. Ньюэлл, *Unified theories of Cognition*. Гарвардський ун-т, 1994.
- [36] В. Овчинников, *Научно-технический прогресс и развитие творческого потенциала работника производства*. Ленинград, Россия: Изд-во ЛГУ, 1974.
- [37] Б. Паскаль, *Pensees, précédées d'un avant propos et suivies de notes et de variantes*. University of Michigan, 1670.
- [38] Верховна Рада України. (1999, Трав. 13). Закон № 651-XIV «Про загальну середню освіту». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/nbdc81>
- [39] Кабінет Міністрів України. (2019, Черв. 19). Постанова № 532, «Про затвердження Положення про опорний заклад освіти». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/QCClee>
- [40] Міністерство економіки України. (2021, Верес. 22). Наказ № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник закладу загальної середньої освіти». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/3TUSUx>
- [41] В. Рибалка, *Словник із психології та педагогіки обдарованості і таланту особистості*. Київ, Житомир, Україна: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/JKkkw8> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [42] Н. Роджерс, «Творчество как усиление себя», *Вопросы психологии*, № 1, с. 164–168, 1990.



- [43] Т. Є. Рожнова, «Система менеджменту якості в системі загальної середньої освіти: проблеми та шляхи їх вирішення», на *Всеукр. наук.-методологіч. семінарі Позичонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*. Київ-Бориспіль, 2019, с.89–91. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/HfyCSW> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [44] «Рух Освіта – підвищення кваліфікації для вчителів», на *Всеукр. наук. онлайн конф. Дистанційне навчання від теорії до практики. Сервіси та навички*. 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/C434M6> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [45] З. В. Рябова, «Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу», *Вісник післядипломної освіти*, вип. 16(29), 216 с., 2016.
- [46] Г. А. Саймон, *Административное поведение*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/RoLmyC> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [47] Г. А. Саймон, «Новая наука управленческих решений», на *Словари и энциклопедии на Академике*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/JWAKPZ> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [48] П. Саух, «Філософія – освіта – виховання. Трикутник успіху навчально-виховного процесу», *Вісник Житомирського держ. ун-ту імені Івана Франка. Педагогічні науки*, вип. № 3(94), с. 81–87, 2019.
- [49] А. Севрюкова, *Осмысление понятия «творческий потенциал»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/2A9SBZ> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [50] О. Сокіл, «Методичний день учителя», *Сучасна освіта*, 2009. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/mFhQNH> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [51] А. Спиркин, *Сознание и самосознание*. Москва, Россия: Прогресс, 1972.
- [52] В. Сухомлинський, *Вибрані твори: у 5 т. Статті*. 1977, т. 5, 639 с. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/BXQuiq> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [53] Г. М. Тимошко, В. П. Андрущенко, В. П. Бех, О. В. Алейнікова, та ін., «Сучасні погляди на розвиток організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу», *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири*. Київ, Україна: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017, с. 141–144.
- [54] *Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг, теорія, методологія, практика*, В. В. Іванова, Ред. Суми, Україна: ПФ Університетська книга, 2020.

- [55] В. Шапар, *Сучасний тлумачний психологічний словник*. Харків, Україна: Прапор, 2007. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/WJMQ06>  
Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [56] В. Шинкарук, *Філософський енциклопедичний словник*. Київ, Україна: Абрис, 2002.
- [57] С. Шкарлет, *Учитель Нової української школи – це людина, на якій тримається реформа*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/60NrzS>  
Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [58] П. Энгельмейер, *Творческая личность и среда в области технических изобретений*. Москва, Санкт-Петербург, Россия, 1911. [Электронный ресурс].  
Доступно: <https://is.gd/H04NWH> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [59] R. Beghetto, «Does creativity have a place in classroom discussions, Teacher responses preferences», *Thinking Skills and Creativity*, № 2(1), p. 1–9, 2007.
- [60] *Global Teacher Prize Ukraine – 2021*. [Online].  
Available: <https://is.gd/l80Ywp> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [61] R. S. Hansen, *Uncovering a Company's Corporate Culture is a Critical Task for Job – Seekers*. [Online]. Available: <https://is.gd/HSL0z0> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [62] C. Martindale, «Personality, situation and creativity», *Handbook of creativity*, J. A. Glover, C. R. Reynolds, Eds. N. Y.: Plenum, 1989, p. 211–232.
- [63] Т. Makhynia, «Possibility of crowdsourcing usage in professional training of education managers», *Culture-Transformations Education*, p. 268–277, 2018. DOI:10.15584/kpe.2018.6.205.
- [64] Т. Makhynia, «Preparation of future education managers during the reform of Ukrainian education», *Europska VEDA*, № 4, 223 с., с. 153–158, 2018.

## SCIENTIFIC SUBSTANTIATION OF THE MANAGEMENT MODEL OF CREATIVE POTENTIAL DEVELOPMENT OF TEACHERS IN THE CONTEXT OF NON-FORMAL EDUCATION

**Tatiana Koroid,**

Teacher of Ukrainian language and literature,  
Graduate student of the Department of Pedagogy,  
Administration and special education Educational and  
Scientific Institute of Management and Psychology  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-6390-4766>  
[koroidmetod@gmail.com](mailto:koroidmetod@gmail.com)

**Abstract.** This article highlights topical issues of innovative management as a process of managing the creative potential development of the teachers and making effective decisions by officials. The problem of management, creativity and development is considered in a number of many scientists' studies, but so far this quest remains significant in the general education institutions' system (further GEI). It is clear that without the formation of values and competences of the administrator of any level, qualitatively new ideas about the learning process, it is impossible to develop the creative potential and intellectual abilities of all participants of the education process, because it is a management decision is a direct, personal result of the efforts of the manager. Of course we are talking about a competitive manager with established managerial potential, who is able to manage a creative team [54]. Life proves that in complex situations and constantly changing conditions, the level of competence of some managers of the GEI, unfortunately, is kept on outdated habits and «traditions». Therefore the publication is due to the fact that people are creative, flexible and able to generate and usage of new ideas, approaches, decisions in modern conditions become hostage to managerial negligence and «criminal» indifference. The real question is: Why? What's the reason? We won't give a clear definition of managerial skill, but focus on its basic concepts, because society is beginning to realize that the teacher is a change agent, a means of organizing intellectual cooperation among himself, the institution and the family of students and co-educators. In this case, it is possible to talk about the manager competence and not to be an expert to pretend to be a tolerant, cultural person who seems to respect others, although he does not want and cannot find compromises, because she does not change himself, thereby changing the environment. Is it possible to talk about values, when passive-aggressive behavior, pompousness of the official applying direct negativity, mobbing to creative persons-colleagues, entails serious differences in relations, relationships and cooperation. Is it possible to speak about the management activity culture when due to passive attitude of «administrator» or hostile attitude to inspired agents of change result of «mismanagement», the verdict, «volitional decision» of the pseudo-manager is his declaration of a vacancy. Such an approach will never correspond to the content of education of the European dimension of our country, because not only the creative teacher suffers but parents and students also. In such circumstances we are not talking about the psychological atmosphere in

the team, unhealthy, toxic, but about quality in education which means success, cohesion, friendship. Success of activity, trust is possible, first of all in those conditions, when the manager explains his decisions, actions, helps to work, creating a powerful team, changing himself, attitudes, environment, values, gives the opportunity to other team members to express their position. S. Ozhegov defined the management activity culture as a high quality level of its organization, and G. Yelnikova defined it as mutual influence, mutual adaptation, cooperation «...with the subsequent combination of efforts and self-direction of action...» [10]. Taking this into account the following logical series, such as: aculturation in the meaning of the process of cultural contact, exchange of opinions, experience, culture, management culture – note the multifaceted nature of the concept «management culture», for it is also a managerial cooperation and management style. Here it is necessary to actively re-evaluate values, doctrines, when phantasmagoria is already a practical reality through the education revolution in education. Accordingly it is impossible for ordinary citizens to transform their negative attitude towards school and education in general without understanding just all members of the education process about their role in the GEI, because it is the change agents which continually update their knowledge in our unstable time of constant variability of situations, of established changes and transformations. Just they possess abilities, continuously developing creative potential as an integrative property of their personality, make constructive decisions, better orient, work with interest. Agents of change have the opportunity to gain knowledge about «creative» reserves as a factor of mobilization potential of the individual, free choice, thereby acquiring their professional skills through the development of their creative potential, forming a professional culture. In this case having extracted from the concept of «creative potential» the following components, such as: personal property, motivation, striving for results, quality – we get the creative active, communicative personality, who have the skills to successfully implement project activities in their practice. It is only through well-chosen pathways a supportive pedagogical environment and understanding by leaders of this complex process that the goals and core objectives of the GEI in creative development managing of teachers in non-formal education will change. All participants of the education process should remember that the forming adequate self-esteem of the student, teachers, administrators should understand that graduates will

understand culture as education, moral and social, and the management culture and management of the creative potential development of the individual.

**Keywords:** management culture; competence; change agents; certification; competitiveness; reputation of the institution.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Aristotel', Sochineniya v 4 tomah. Seriya, Filosofskoe nasledie. Moskva, Rossiya: «Mysl'», 1976–1983.
- [2] D. Bernuli, Predlozhenie novej teorii izmereniya riska (Exposition of New Theory on the Measurement of Risk). 1738.
- [3] B. M. Bim-Bad, Pedagogicheskaya antropologiya. Moskva, Rossiya: Izd-vo URAO, 2002.
- [4] D. B. Bogoyavlenskaya, Psihologiya tvorcheskih sposobnostej. Moskva, Rossiya: Akademiya, 2002. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <https://is.gd/UynhPh> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [5] M. A. Boden, Razum kak mashina: istoriya kognitivnoj nauki. Oksfordskij un-t, 2006.
- [6] M. A. Boden, Tvorchestvo i iskusstvo: tri puti k udivleniyu. Oksfordskij un-t, 2010.
- [7] L. Bozhovich, Lichnost' i ee formirovanie v detskom vozdaste. Seriya Mastera psihologii. Sankt-Peterburg: Piter, 2008.
- [8] I. Buzko, Yu. Diachenko, «Formuvannia metodolohichnykh osnov rozvytku personalu. Ekonomichna teoriia ta istoriia ekonomichnoi dumky», Aktualni problemy ekonomiky, № 3(129), 2012.
- [9] L. YA. Dorfman, G. V. Kovaleva, Osnovnye napravleniya issledovanij kreativnosti v nauke i iskusstve, proekt № 96-06-80038a. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <https://is.gd/DX8RG8> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [10] H. V. Yelnykova, Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni. Kyiv, Ukraina: DAKKO, 1999.
- [11] L. Elagina, Razvitie tvorcheskogo potentsiala uchitelya v processe osvoeniya pedagogicheskikh innovacij. Orenburg, Rossiya, 1998.
- [12] Zvit dyrektora shkoly I–III st. № 78 Pecherskoho raionu m. Kyieva, 2018–2019 n.r. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgrn> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [13] Dzh. K. Kaufman, R. Begetto, Model' kreativnosti 4S. 2009. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgrn> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [14] V. Kemerov, Sovremennyy filosofskij slovar'. Moskva, Rossiya: Akadem.

- proekt, 2020. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgrp> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [15] V. Kizima, «Obrazovanie kak sizigicheskij process (ponyatiya, principy, vozmozhnosti)», Textarchive.ru. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgrq> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [16] A. Kozyreva, Lekcii po pedagogike i psihologii tvorchestva. Penza, Rossiya: NMC Penzen. gorod. otdela obrazovaniya, 1994.
- [17] T. V. Koroid, «Problemy upravlinnia rozvytkom tvorchoho potentsialu vchyteliv v umovakh neformalnoi osvity v naukovii literaturi», Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Pedahohichni nauky, vyp. 19(48), 140 s., s. 44–65, 2022. (Katehoriia «B»). [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgrs> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [18] T. V. Koroid, «Rozvytok tvorchoho potentsialu vykladachiv yak vymoha chasu», na II Vseukr. nauk.-metodolohich. seminari Pozytsionuvannia zakladu osvity zasobamy novitnikh tekhnolohii menedzhmentu. Kyiv-Boryspil, 2020, s. 73–76. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgru> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [19] T. V. Koroid, «Suchasni napriamy vdoskonalennia upravlinnia rozvytkom tvorchoho potentsialu pedahohiv zakladu zahalnoi serednoi osvity v konteksti reformuvannia osvity», Naukovyi visnyk UMO, Seriiia «Pedahohika», № 5, 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgrv> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [20] T. V. Koroid, «Shkoloznavstvo yak osnovy upravlinnia suchasnoiu shkoloiu v umovakh yii reformuvannia», na V Vseukr. nauk.-praktych. konf. z mizhnar. uchastiu Natsionalna osvita v stratehiiakh sotsiokulturnoho vyboru: teoriia, metodolohiia, praktyka. Lutsk, 2021, 215 s. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/blixh> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [21] V. Kremen, Entsyklopediia osvity. Kyiv, Ukraina: Yurinkom-Inter, 2021.
- [22] N. Lavrent'eva, Pedagogicheskie osnovy razrabotki i vnedreniya modul'noj tekhnologii obucheniya v vysshej shkole. Barnaul, Rossiya, 1999.
- [23] E. Lemann, Teoriya prinyatiya reshenij. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgrx> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [24] I. Lerner, Didakticheskie osnovy metodov obucheniya. Moskva, Rossiya: Pedagogika, 1981.
- [25] Dzh. March, G. Sajmon, R. Sajerta, Teoriya prinyatiya reshenij v organizacii Moskva, Rossiya: «Smysl», 1999.
- [26] A. Maslou, Novye granicy chelovecheskoj prirody. Moskva, Rossiya: «Smysl», 1999.
- [27] T. A. Makhynia, «Intehratsiia masovykh vidkrytykh onlain kursiv u protses pidhotovky menedzheriv osvity v umovakh mahistratury», Adaptivne

- upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Pedagogika», № 10(19), 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgrz> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [28] T. Makhynia, «Sutnist ta spetsyfika diialnosti navchalnykh zakladiv u sferi zviazkiv z hromadskistiu», Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Pedagogika», № 3(5), 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdpsc> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [29] Metodichni rekomendatsii dyrektorom zakladiv zahalnoi serednoi osvity. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgsf> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [30] Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia «STEM-svit innovatsiinykh mozhlyvosti. Formuvannia osvitnoho STEM-seredovyscha», na XII Mizhnar. vystavky Suchasni zaklady osvity – 2021 y vystavky osvity za kordonom World Edu. 2021. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgsb> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [31] Transformatsii v osviti: vyklyky i perspektyvy, na Mizhnar. forumi. Kyiv, 2022. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgsd> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [32] Irradiatsiia avtorytetu vchytelia, Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. 2015. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/cdgsi> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [33] V. Moliako, «Problemy funktsionuvannia tvorchoho spryiniattia v umovakh nadlyshku informatsii riznoi modalnosti ta znachymosti», Aktualni problemy psykholohii. Psykholohiia tvorchosti, t. XII, vyp. 16, s. 7–9, 2013.
- [34] Novi vymohy do kompetentnosti kerivnykiv shkil v Ukraini / O. M. Otych, L. K. Zadorozhna, Z. V. Riabova, L. M. Olifira ta in. Kyiv, Ukraina, 2018, 74 s. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/IOMNls> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [35] A. N'yuell, Unified theories of Cognition. Garvardskij un-t, 1994.
- [36] V. Ovchinnikov, Nauchno-tekhnicheskij progress i razvitie tvorcheskogo potenciala rabotnika proizvodstva. Leningrad, Rossiya: Izd-vo LGU, 1974.
- [37] B. Paskal', Pensees, précédées d'un avant propos et suivies de notes et de variantes. University of Michigan, 1670.
- [38] Verkhovna Rada Ukrainy. (1999, Trav. 13). Zakon № 651-XIV «Pro zahalnu seredniu osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/nbdc81>
- [39] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019, Cherv. 19). Postanova № 532, «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro opornyi zaklad osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/QCClee>

- [40] Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2021, Veres. 22). Nakaz № 568-21 «Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk zakladu zahalnoi serednoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/3TUSUx>
- [41] V. Rybalka, Slovnyk iz psykholohii ta pedahohiky obdarovanosti i talantu osobystosti. Kyiv, Zhytomyr, Ukraina: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 2016. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/JKkkw8> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [42] N. Rodzhers, «Tvorchestvo kak usilenie sebya», Voprosy psihologii, № 1, s. 164–168, 1990.
- [43] T. Ye. Rozhnova, «Systema menedzhmentu yakosti v systemi zahalnoi serednoi osvity: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia», na Vseukr. nauk.-metodolohich. seminari Pozytsionuvannia zakladu osvity zasobamy novitnikh tekhnolohii menedzhmentu. Kyiv-Boryspil, 2019, s. 89–91. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/Hfycsw> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [44] «Rukh Osvita – pidvyshchennia kvalifikatsii dlia vchyteliv», na Vseukr. nauk. onlain konf. Dystantsiine navchannia vid teorii do praktyky. Servisy ta navychky. 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/C434M6> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [45] Z. V. Riabova, «Proektnyi menedzhment yak tekhnolohiia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom navchalnogo zakladu», Visnyk pisliadyplomnoi osvity, vyp. 16(29), 216 s., 2016.
- [46] G. A. Sajmon, Administrativnoe povedenie. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <https://is.gd/RoLmyC> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [47] G. A. Sajmon, «Novaya nauka upravlencheskih reshenij», na Slovarei i enciklopedii na Akademike. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <https://is.gd/JWAKPZ> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [48] P. Saukh, «Filosofiiia – osvita – vykhovannia. Trykutnyk uspikhu navchalno-vykhovnoho protsesu», Visnyk Zhytomyrskoho derzh. un-tu imeni Ivana Franka. Pedahohichni nauky, vyp. № 3(94), s. 81–87, 2019.
- [49] A. Sevryukova, Osmyslenie ponyatiya «tvorcheskij potencial». [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <https://is.gd/2A9SBZ> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [50] O. Sokil, «Metodychnyi den uchytelia», Suchasna osvita, 2009. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/mFhQNH> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [51] A. Spirkin, Soznanie i samosoznanie. Moskva, Rossiya: Progress, 1972.
- [52] V. Sukhomlynskyi, Vybrani tvory: u 5 t. Statti. 1977, t. 5, 639 s. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/BXQujq> Data zvernennia:



Трав. 06, 2022.

- [53] Н. М. Tymoshko, V. P. Andrushchenko, V. P. Bekh, O. V. Aleinikova, та in., «Suchasni pohliady na rozvytok orhanizatsiinoi kultury kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu», Kerivnyk novoi ukrainskoi shkoly: svitohliadno-profesiini oriientyry. Kyiv, Ukraina: Vyd-vo NPU im. M. P. Drahomanova, 2017, s. 141–144.
- [54] Upravlinnia konkurentospromozhnistiu personalu, robit ta posluh, teoriia, metodolohiia, praktyka, V. V. Ivanova, Red. Sumy, Ukraina: PF Universytetska knyha, 2020.
- [55] V. Shapar, Suchasnyi tлумachnyi psykholohichnyi slovnyk. Xarkiv, Ukraina: Prapor, 2007. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/WJMQ06> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [56] V. Shynkaruk, Filozofskyi entsyklopedychnyi slovnyk. Kyiv, Ukraina: Abrys, 2002.
- [57] S. Shkarlet, Uchytel Novoi ukrainskoi shkoly – tse liudyna, na yakii trymaietsia reforma. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/60NrZS> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [58] P. Engel'mejer, 'Tvorcheskaya lichnost' i sreda v oblasti tekhnicheskikh izobretenij. Moskva, Sankt-Peterburg, Rossiya, 1911. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <https://is.gd/H04NWH> Data zvernennia: Trav. 06, 2022.
- [59] R. Beghetto, «Does creativity have a place in classroom discussions, Teacher responses preferences», Thinking Skills and Creativity, № 2(1), p. 1–9, 2007.
- [60] Global Teacher Prize Ukraine – 2021. [Online]. Available: <https://is.gd/l80Ywp> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [61] R. S. Hansen, Uncovering a Company's Corporate Culture is a Critical Task for Job – Seekers. [Online]. Available: <https://is.gd/HSL0z0> Дата звернення: Трав. 06, 2022.
- [62] C. Martindale, «Personality, situation and creativity», Handbook of creativity, J. A. Glover, C. R. Reynolds, Eds. N. Y.: Plenum, 1989, p. 211–232.
- [63] T. Makhynia, «Possibility of crowdsourcing usage in professional training of education managers», Culture-Transformations Education, p. 268–277, 2018. DOI:10.15584/kpe.2018.6.205.
- [64] T. Makhynia, «Preparation of future education managers during the reform of Ukrainian education», Europska VEDA, № 4, 223 с., с. 153–158, 2018.

*Стаття надійшла до редакції  
10 травня 2022 року*