

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОРОІД ТЕТЯНА ВІКТОРІВНА

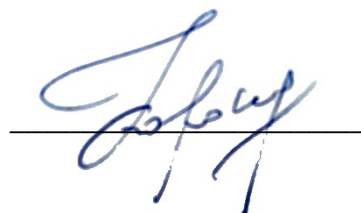
УДК 374.7.091(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ВЧИТЕЛІВ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ І ЛІТЕРАТУРИ
В УМОВАХ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ**

011 – освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Т. В. Короїд

Науковий керівник: Махия Тетяна Анатоліївна, кандидат педагогічних наук, доцент.

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

***Короїд Т. В.* Управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки». – ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, 2024.

Зміст анотації

Зміна парадигми розвитку освіти зумовлює необхідність опанування навичками, накопичуючи та впроваджуючи інноваційні освітні технології в педагогічній діяльності, реалізуючи власний творчий потенціал. Своєчасність дослідження визначається зростаючою роллю освіти через її трансформацію й осучаснення системи загальної середньої освіти (упровадження Концепції «Нова українська школа», імплементація Закону України «Про повну загальну середню освіту» тощо), провідним завданням якої є створення умов для розвитку творчого потенціалу особистості, її життєвої та професійної компетентностей на основі нагального й досяжного змісту освіти.

Впровадження реформи НУШ у загальну середню освіту, запровадження щорічних міжнародних і національних премій для вчителів-агентів освітянських змін Global Teacher Prize, Global Teacher Awards, Global Teacher Prize Ukraine; розширення простору для педагогічного обміну знаннями та ресурсами в умовах (не)конференцій Edcamp Ukraine, розширення мережі онлайн-курсів і ресурсів для українських учителів на масових безкоштовних платформах EdEra, Prometheus, «Рух-освіта – підвищення кваліфікації», «Prometheus», «На Урок», CyXaPi, Ukrainian English Language Teacher Learning Platform тощо сприяють опануванню нових знань, розширенню світогляду, розвитку професіоналізму та компетентностей освітян, що у свою чергу стає чинником впливу на розвиток

творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. Одним із провідних чинників урізноманітнення сукупної професійної культури управлінців, що вміщує наявні та потенційні здатності й можливості до створення чогось нового або перетворення пізнаного, стає якість управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Аналіз результатів теоретичних досліджень щодо управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти дозволив виявити низку суперечностей, як між: сучасними вимогами суспільства до управління розвитком творчого потенціалу вчителів і низьким рівнем забезпечення впровадження новітніх методів і напрямів управління цим розвитком в умовах неформальної освіти; прагненням до самоактуалізації та самореалізації творчого потенціалу педагога та управлінським тиском на його особистість; необхідністю керування в конкурентних умовах діяльністю ЗЗСО та невідповідністю управлінців до її здійснення; потребою у створенні нових моделей управління розвитком творчого потенціалу вчителів і недостатнім рівнем готовності керівників і педагогів ЗЗСО до використання таких моделей.

Актуальність проблеми та необхідність подолання означених суперечностей зумовили вибір теми дисертаційного дослідження та необхідність вивчення теорії та практики, розробки й експериментальної перевірки моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури є провідним чинником урізноманітнення їх сукупної професійної культури, що вміщує наявні та потенційні здатності й можливості до створення чогось нового або перетворення пізнаного. Так склалося історично – сучасна освіта – то зміни, перетворення тощо. Тому проблема забезпечення якості управління розвитком творчого потенціалу вчителів є актуальною, що підтверджується орієнтацією процесу управління цією системою на створення

умов для забезпечення ефективності управління й якості освітньої діяльності закладу освіти.

Реформування освітнього процесу потребує вчителя-дослідника, лідера як педагога нової формації, духовно розвиненої особистості, соціально зрілої, креативної компетентної, яка професійно володіє всім арсеналом педагогічних засобів. Відтак у першу чергу постає проблема розбудови якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів закладів освіти.

Наукова новизна та теоретичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що

Наукова новизна та теоретичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що

вперше:

- *розроблено, науково обґрунтовано й експериментально перевірено модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти;*

- *розроблено зміст управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти, що створює змістову основу кваліметричного інструментарію;*

- *визначено чинники впливу на управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури на забезпечення ефективної реалізації їх професійної діяльності та конкуренцію передбачуваності;*

- *розроблено зміст додаткової освіти, що складає андрагогічну основу програми підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури;*

уточнено:

- *ключові поняття дослідження «розвиток творчого потенціалу вчителя української мови і літератури» та «управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти» у контексті неформальної освіти;*

- поняття «якість управління», «потенціал»; «творчий потенціал учителя», «управління розвитком творчого потенціалу вчителів» у контексті розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури;

- умови розвитку творчого потенціалу вчителів;

удосконалено:

- механізм управління розвитком педагогів ЗЗСО; удосконалення полягає у розгляді механізму з позиції кваліметричного підходу щодо забезпечення якості управління розвитком ТПВ;

набули подальшого розвитку:

- питання змісту, форм, методів управління і сутності розвитку творчого потенціалу вчителів із позиції Концепції НУШ та воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів полягає розробці освітньої програми управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в системі підвищення їх кваліфікації; підготовці відповідних методичних рекомендацій «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти»; розробленні діагностичного інструментарію для дослідження; запровадженні постійно діючого вебінару «Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури».

Напрацьовані матеріали можуть бути використані керівниками ЗЗСО щодо управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури та підготовки їх до роботи в інноваційному середовищі. Використання зазначених розробок забезпечує якість управління розвитком творчого потенціалу вчителів й освітніх послуг і дає змогу отримати дійсні вимірювані наявні результати для коригування управлінської діяльності ЗЗСО.

Впровадження в закладі освіти моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти сприяє розбудові внутрішньої системи управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури.

На підставі аналізу наукової літератури, нормативних вимог, провідних аналітичних матеріалів освітньої галузі встановлено, що проблема розвитку творчого потенціалу вчителів й управління цим розвитком є предметом досліджень науковців із різних наукових сфер: філософії, психології, педагогіки, андрагогіки тощо.

З'ясовано, що дослідження, присвячені питанням управління розвитком вчителів, представлені в науковій літературі доволі повно, проте питання управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури та питання якості управління цим розвитком в умовах неформальної освіти вивчені явно недостатньо.

Тим-то особливо актуальним є формування теоретико-методологічних засад дослідження зростаючої ролі освіти, осучаснення її системи через адаптацію досвіду світових, європейських країн, аналізу напрямів, моделей, підходів і запровадження в освітній процес закладів освіти України.

Виявлено, що практичний стан управлінської діяльності не повністю відповідає сучасним вимогам, стратегії діяльності закладів освіти щодо якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів, саме тому нові виклики й умови даної проблеми зумовлюють необхідність упровадження моделі управління творчим потенціалом учителів української мови і літератури в ЗЗСО.

Запропоновано авторське визначення поняття *«якість управління»*, під яким розуміємо персональну відповідальність керівника, його здатність діяти стратегічно, приймати якісні управлінські рішення, а також продуману послідовність та організацію результативної роботи з персоналом через забезпечення своєчасного управління розвитком творчого потенціалу вчителів, визначення співвідношення між обов'язком і вільним правом педагога, що пов'язане з професійною мотивацією, підвищенням їх кваліфікації за умови неформальної освіти.

Отже, отримана результативність керівництва щодо управління якістю при практичному впровадженні авторської моделі забезпечує конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти.

Науковим здобутком дослідження є розроблена модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти, що відтворює норми й принципи організації для забезпечення процесу управління та містить необхідні для використання функції, методи, технології й механізми з метою мотивації, пізнання, самостійності креативної особистості.

У моделі виокремлено *п'ять блоків – цільовий, теоретичний, змістовний, технологічний і підсумково-рефлексивний.*

Ключовими елементами цільового блоку моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти виступають мета, завдання й аналітичний інструментарій визначення стану управління.

До теоретичного блоку моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів відносимо підходи до управління, закони й закономірності управління. Детально розглянуто методологічні підходи до управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури (андрагогічний, аксіологічний, акмеологічний, системний, діяльнісний), що реалізуються на наступних методологічних принципах: інноваційності; неперервності; цінностях; рефлексивності; партнерства; системності; наступності.

Змістовний блок моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів увібрав у себе функції й методи управління, суб'єкти й об'єкти управління. При цьому теоретичний і змістовний блоки діють паралельно.

Технологічний блок передбачав описання технології й механізмів використання розробленої моделі *управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.*

Підсумково-рефлексивний блок моделі забезпечував управління шляхом поточного коригування діяльності на завчасно спланований результат.

Дана модель орієнтована на керівників закладів освіти та вчителів української мови і літератури з метою управління розвитком як власного творчого потенціалу, так і шкільної команди творчих особистостей у цілому.

Універсальність моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури досягнуто за рахунок того, що модель пояснює причинно-наслідкові зв'язки, послідовність дій, взаємозалежність якості управління. Її використання впливає на розвиток творчого потенціалу вчителів, освітнє середовище та взагалі систему забезпечення якості освіти в ЗЗСО. Особливу цінність модель управління набуває за умови невизначеності й ризику, оскільки її впровадження передбачає розроблення матриці SWOT та технологій SMART-, PEST-аналізів, що підвищує шанси закладів освіти.

Розроблено *кваліметричний інструментарій вимірювання* стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Встановлено, що управління розвитком творчого потенціалу вчителів – це вплив на їхню ціннісно-мотиваційну сферу, яка створена у ЗЗСО, шляхом забезпечення умов і системного виконання посадових обов'язків для самовдосконалення й отримання високого рівня професійної культури педагога. Запропоновано літерний абстракт/формула, що умовно описує складові процесу управління розвитком творчого потенціалу вчителів, а саме :

$$\text{УРТПУ} = \text{ЦМС} * \text{К1} + \text{ПВ} * \text{К2} + \text{ЦП} * \text{К3} + \text{ЕІ} * \text{К4}$$

До складу формули *УРТПУ* входять наступні компоненти, як: *ціннісно-мотиваційна сфера (ЦМС)* як усвідомлення ролі й ціннісного відношення щодо педагогічної діяльності педагогом, його мотивація до професійного зростання, ціннісні орієнтації та прагнення індивідуальності до самореалізації; *право вибору (ПВ)* як усвідомлений вибір учителем сучасних напрямів та форм розвитку творчого потенціалу в умовах неформальної освіти; *цілепокладання (ЦП)* як елемент проєктувальної культури вчителя, постановка педагогом мети щодо реалізації цього потенціалу; *емоційний інтелект (ЕІ)* як складова управлінського потенціалу особистості до постановки педагогом мети як елементу творчості й реалізації творчого потенціалу.

K1, K2, K3 та K4 – коефіцієнти значущості, визначені нами методом Делфі із залученням експертів в галузі управління.

Зазначено, що за допомогою методу Делфі у кількісному вимірі відображається якість управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури.

Даний інструментарій націлений на управлінця, який:

- готовий до аналізу сукупності чинників, що впливають на умови розвитку творчого потенціалу особистості;
- вміє визначати конкурентоспроможність творчого вчителя і його репутацію, а також імідж закладу освіти;
- знає законодавство України про освіту, що ґрунтується на Конституції України, інших законах та актах.

Розвиток творчого потенціалу вчителів їх інноваторство і висока якість управління ними є «інвестиціями» у творчу особистість, внеском у реформування і трансформацію освіти та кроком до вирішення проблем управління розвитком творчого потенціалу і системи підвищення кваліфікації педагогів. Результатом цього є поява агентів змін у вигляді орієнтації на успіх, самореалізації, що відповідає викликам часу.

Це дозволяє розглядати модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури як показник компетентнісної самозорієнтованості і здатності до інтеграції, до змін, інноваційності, володінням комунікаційних технологій, умінням учитися впродовж життя.

Говорячи про агентів змін в освіті, акцентується увага на вільний вибір щодо здобуття знань як фактора професійної майстерності педагогів, який віддзеркалює їхній мобілізаційний потенціал. Наслідком цього фактору є якісне управління розвитком творчого потенціалу і формування професійної культури всіх членів освітнього процесу.

Розглядаючи модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури як конкуренцію передбачуваності в ракурсі

доброчесності, можна спостерігати добросовісну змагальність. Отже, мотивація особистості, використання інноваційних технологій, ефективне впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури та їхнього проєктування на потреби суспільства забезпечує використання новітніх форм роботи та відповідну результативність. Визначено конкуренцію як змагання професіоналів і конкуренцію передбачуваності, тому реформування системи освіти в Україні з позицій запропонованої авторської моделі відповідатиме європейським стандартам та окреслюватиме основні переваги, престижність професії педагогічного працівника, його професійну підготовку й соціальну підтримку.

У межах дослідження була здійснена експериментальна перевірка створеної комплексної моделі, що засвідчила позитивну динаміку підвищення рівня управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Комплексні спостереження, вимірювання та аналіз стану розвитку творчого потенціалу вчителів, які застосовувалися нами у ході експерименту, зареєстрували позитивні зміни її компонентів та підтвердили позитивний вплив запровадженої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Значущим аспектом авторської моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури є контроль щодо усвідомлення застосування творчих здібностей і переконливості у конкурентоспроможності педагога та формування іміджу закладу освіти. Творчий зв'язок між адміністратором і вчителем в освітньому процесі настільки необхідний, наскільки керівник закладу освіти розуміє цю необхідність для позиціонування свого освітнього середовища через моніторинг усієї керованої системи. Чим більше в колективі креативних і творчих педагогів, тим впливовішим стає цей заклад, а творча особистість – безпосереднім прикладом і наслідуванням для колег.

Запроваджена нами у закладах ЗСО модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти набула нового змісту через подання й оволодіння керівниками досконалыми інструментами управління освітнім процесом. Це виступає як ідеальний трансформатор покращення якості діяльності адміністрації закладу загальної середньої освіти. Акцент уваги спрямований на світові тенденції розвитку освіти як високоякісної з міждержавним співробітництвом із впровадженням нововведень при збереженні сформованих національних традицій і національної ідентичності країн і регіонів.

З метою впровадження запропонованої авторської моделі розроблено освітню програму підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури. *Основними задачами цієї програми є* сприяння підвищенню методичного і практичного рівнів професійної компетентності вчителів, що безпосередньо впливає на ефективність їхньої праці й рівень кваліфікації. Якість управління творчим потенціалом педагогів, полегшення викладання під час дистанційної роботи, зміцнює зв'язки з історичною батьківщиною тих учителів, що знаходяться поза межами країни. Формування національної свідомості громадян України, їхнього світогляду, переконань, ідеалів, любові до українського слова, пісні, обрядів, духовності, національного мислення через продуктивне навчання й педагогічну практику, активізація самостійної пізнавальної діяльності педагогів – усе це удосконалює їх уміння працювати колективно, у групах і самостійно.

У дисертаційному дослідженні запропоновано напрями вдосконалення *компетентності* вчителів української мови і літератури в контексті їх *творчого розвитку* та напрями вдосконалення професійного зростання педагогів у контексті *розвитку їхнього творчого потенціалу в умовах неформальної освіти*.

На основі теоретичних і практичних результатів дослідження підготовлено методичні рекомендації щодо використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти. Розроблено путівник розвитку самосвідомості особистості в

умовах неформальної освіти на основі цільової установки щодо набуття управлінського досвіду з використанням самооцінки власної діяльності та її спрямуванням на досягнення поставленої мети відповідно до обраних напрямів підвищення кваліфікації.

Ключові слова: учитель української мови, творчий потенціал, професійний розвиток, розвиток творчого потенціалу вчителів, самореалізація, управління розвитком творчого потенціалу вчителів, акмеологічний підхід, неформальна освіта, агенти змін, модель управління, управління творчим потенціалом, SMART-, SWOT-, PEST-аналіз, кваліметричний інструментарій, методологічні підходи, закони й закономірності, суб'єкти й об'єкти, агенти змін, репутація, позиціонування.

ABSTRACT

Koroid T. V. Managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential in non-formal education. – Qualifying scientific work on a manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree Doctor of Philosophy on the speciality 011 “Educational, Pedagogical Sciences.” – SIHE “University of Education Management of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, 2024.

Content of the abstract

Changing the paradigm of education development requires the mastery of skills, the accumulation and implementation of innovative education technologies in pedagogical activities, and the realisation of the creative potential of individuals. The timeliness of the study is determined by the growing role of education through its transformation and modernisation of the general secondary education system (implementation the New Ukrainian School Concept, implementation of the Law of Ukraine “On Complete General Secondary Education”, etc.), whose main task is to

create conditions for the individual's creative potential development, life and professional skills on the basis of relevant and attainable education content.

Implementation of the NUSH reform in general secondary education, introduction of annual international and national awards for teachers-agents of education change Global Teacher Prize, Global Teacher Awards, Global Teacher Prize Ukraine; expanding the space for pedagogical knowledge exchange and resources in the context of (not)conferences Edcamp Ukraine, expanding the network of online courses and resources for Ukrainian teachers on massive free platforms EdEra, Prometheus, Movement-Education – Professional Development, Prometheus, ‘Na Urok, SuKhaRi, Ukrainian English Language Teacher Learning Platform, etc. contribute to new knowledge acquisition, worldview broadening, teachers professionalism and competencies development, which in turn becomes a factor of influence on teachers’ creative potential in non-formal education.

A number of contradictions between the requirements of the modern society to the management of *Ukrainian language and literature teachers’ creative potential development in non-formal education* and the low level of ensuring the latest methods of implementation and directions of management of this development in non-formal education have been revealed by theoretical studies results analysis; the desire for self-actualisation and self-realisation of teachers’ creative potential and managerial pressure on their personalities; the need to manage the activities of general secondary schools in a competitive environment and managers unpreparedness to implement it; the need to create new models for managing teachers’ creative potential development and general secondary schools managers and teachers insufficient level of readiness to use such models.

The urgency of the problem and the need to overcome these contradictions led to the choice of the topic of the dissertation research and the need to study theory and practice, develop and experimentally test a model for Ukrainian language and literature teachers’ creative potential development management in non-formal education.

Managing the development of Ukrainian language and literature teachers’ creative potential in non-formal education is a leading factor in diversifying their

overall professional culture, which includes existing and potential abilities and opportunities to create something new or transform what they have learned. Historically, modern education means changes, transformations, etc. Therefore, the problem of ensuring the quality of teachers' creative potential management development is relevant, which is confirmed by this system management process orientation to create conditions for ensuring management effectiveness and education institution quality of education activities.

Reforming the education process requires a teacher-researcher, a leader as a teacher of a new formation, a spiritually developed personality, socially mature, creative and knowledgeable, professionally qualified in the entire arsenal of pedagogical tools. Therefore, there is a problem of building a high-quality education institutions teachers' creative potential management development.

The scientific novelty and theoretical significance of the research results are as follows:

for the first time:

- A model for *managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential in non-formal education* has been developed, scientifically substantiated and experimentally tested;

- *the content of the management* of the Ukrainian language and literature teachers' creative potential in non-formal education were developed which creates a substantial basis of *qualimetric tools*;

- the factors influencing *Ukrainian language and literature teachers' creative potential development management* to ensure the effective implementation of their professional activities and the competition of predictability were determined;

- the content of additional education which is the andragogical basis of the program for the Ukrainian language and literature teachers' upskilling was developed;

were clarified:

- the study key concepts 'Ukrainian language and literature teachers' creative potential development' and 'managing the development of Ukrainian language and

literature teachers' creative potential in non-formal education' in the context of non-formal education;

- the concepts of 'management quality', 'potential'; 'teacher's creative potential', 'teachers' creative potential development management 'in the context of Managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential in non-formal education;

- Conditions for teachers' creative potential advancement;

was improved:

- General secondary education institution educators' development management process, improvement consists in considering the mechanism from the position of a qualitative approach to quality management of development of the CPT;

were further developed:

- issues of content, forms, methods of management and the essence of teachers' creative potential development in the context of the NUS Concept and martial law.

The practical significance of the obtained results lies in the development of: 1) the education programme elaboration for the growth of the Ukrainian language and literature teachers' creative potential in the system of Ukrainian language and literature teachers professional development; 2) preparation of relevant methodological recommendations '*Implementation the model for managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential in non-formal education*'; 3) and diagnostic tools for research; 4) launching a permanent webinar 'Technology for Using the Model of Managing the Ukrainian Language and Literature Teachers' Creative Potential Development'. The accumulated materials can be used by the heads of general secondary education establishments to manage the Ukrainian language and literature teachers' creative potential development and prepare them to work in an innovative environment. The use of these developments ensures quality.

Managing the development of the creative potential of teachers and educational services and providing them with valid measurable results to adjust the management of the GEI. Introduction of the model of Ukrainian language and literature teachers'

creative potential development in the context of non-formal education contributes to development of the internal system of management of development of creative potential of Ukrainian language and literature teachers.

On the basis of the analysis of scientific literature, regulatory requirements and leading analytical materials in the field of education, it is established that the problem of teachers' creative potential development and this development management is the subject of research by scientists from various scientific fields, such as philosophy, psychology, pedagogy, andragogy, etc.

It was found that research on the management of teachers' development are presented in the scientific literature quite comprehensively however the issues of managing the Ukrainian language and literature teachers' creative potential and the issues of the quality of management of this development in the context of non-formal education have not been sufficiently studied.

Thus, the formation of theoretical and methodical bases for the study of the increasing role of education, modernisation of its system through the adaptation of the experience of the world and European countries, analysis of trends, models, approaches, and implementation in education institutions in Ukraine are of particular importance.

It has been found that the state of management activities does not fully meet modern requirements, strategies of education institutions for quality management teachers' creative potential development – new challenges and conditions of this problem require the introduction of a model for managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential in general education institutions.

It is suggested to define the concept of "quality of management", which is understood as personal responsibility and the ability to act in a strategic way, quality of management choices, well-considered sequence and organisation of effective work with staff by ensuring timely management teachers' creative potential development, determining the relationship between the duty and the free right of a teacher, which is connected with professional motivation, further training of teachers in informal education.

The quality of education, which is a crucial component of the GEI, is ensured by the effectiveness of management through quality management and therefore the competitiveness of all.

The scientific result of the study is the developed model of managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential in non-formal education, which reproduces the norms and principles of organisation of the management process and contains the necessary functions, methods, technologies, and mechanisms for the purpose of motivation, cognition, independence of a creative personality.

The model consists of five blocks: the objective, the theory, the content, the technology and the final reflection.

The key elements of the model objective block of managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential in non-formal education are the goal, tasks, and analytical tools for determination of the state of management.

The theoretical block of the model of managing teachers' creative potential development includes approaches, laws, and rules. The methodological approaches to managing the development Ukrainian language and literature teachers' creative potential (andragogical, axiological, acmeological, systemic, action-oriented), which are implemented on the basis of the following methodological principles: innovation; continuity; values; reflexivity; partnership; systemicity; continuity are considered in details.

The content block of the model for managing teachers' creative potential development comprises functions and methods of management, subjects and objects of management. Simultaneously, the theoretical and content blocks operate in parallel. The technological block included a description of the technology and mechanisms for using the developed model for managing the Ukrainian language and literature teachers' creative potential development in non-formal education.

This model is intended for heads of education institutions and Ukrainian language and literature teachers to manage the development of both their own creative potential and the school team of creative individuals. The final reflective block of the model of management by the result and its adjustment was provided.

The generality of the model for managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential results from the explanation of the cause-and-effect relations, the sequence of actions, the interrelation of the quality of management affecting the development of the teachers' creative potential, the education environment, and the system of quality assurance in education institutions as a whole. The management model, through the development of a SWOT matrix, SMART and PEST analyses, is particularly valuable in conditions of uncertainty and risk to increase the chances of GEI.

Qualimetric tools for measuring the state of creative potential development of Ukrainian language teachers in non-formal education were developed.

Managing the teachers' creative potential development is influencing the value and motivational sphere which is created in the GEI by creating conditions and systematic performance of professional tasks for self-improvement and ensuring a high level of professional culture of teachers. A literal abstract/formula describing conditionally the components of the process of managing the development of the creative potential of teachers, namely:

$$\text{URTPU} = \text{VMS} * \text{K1} + \text{ROC} * \text{K2} + \text{GS} * \text{K3} + \text{EI} * \text{K4}$$

The URTPU formula includes the following components: Value and Motivation Sphere (VMS); Right of Choice (ROC); Goal Setting (GS); and Emotional Intelligence (EI).

K1, K2, K3 and K4 are significance coefficients determined using the Delphi method involving management experts.

It is noteworthy that it is a quantitative reflection of the state of management Ukrainian language and literature teachers' creative potential development.

This set of tools is intended for a manager who is ready to analyse several factors that influence the conditions of an individual creative potential development, is able to determine its competitiveness and reputation, the image of an education institution, and knows the legislation of Ukraine on education based on the Constitution of Ukraine and other laws and regulations.

Teachers' creative potential development and high-quality management, as well as innovation, are "investments" in creative personality, contributing to reform and transformation of education. This will help to address the issues surrounding creative development and the professional development system for teaching staff. As a result, change agents are success-oriented, self-aware, and responsive to contemporary challenges. This allows to consider the model of Ukrainian language and literature teachers' creative potential development as an indicator of teachers' competence self-orientation, ability to integrate, change, innovativeness, mastery of communication technologies and lifelong learning ability.

When we talk about *change agents* in education, we consider the free choice to acquire knowledge as a factor of teachers' professional competence, which reflects teachers' mobilisation potential, which naturally leads to qualitative creative potential development management and all members of the education process professional culture formation. Considering the model of managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential as a predictable competition from the perspective of integrity, it is possible to observe fair competition: from personal motivation, use of innovative technologies, effective implementation of the model for managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential and projecting on society's needs to the latest forms of work and efficiency. Rivalry is defined as a professional challenge and competition of predictability, as the reform of education in Ukraine will meet European standards and outline the main benefits, the prestige of the teacher's profession, professional training and social support.

The study conducted an experimental test of the created integrated model, which showed positive dynamics of increasing the level of management of *Ukrainian language and literature teachers' creative potential development* in non-formal education. Comprehensive observations, measurements and analysis of the state of teachers' creative potential development, which we used in the course of the experiment, registered positive changes in its components and confirmed the positive impact of the implemented model of managing the development of teachers' creative potential in non-formal education.

The scrutiny over the awareness of the use of creative skills and confidence in the competitiveness of the teacher and the image of the education institution is a significant aspect of our model of managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential. Creative communication between the administrator and the teacher in the education process is as necessary as the head of the education institution understands this need to position his or her education environment by monitoring the entire managed system: the more creative and imaginative teachers there are in the team, the more influential the institution will be, and the creative personality will be a direct example and role model for colleagues in his or her professional environment.

The model of managing the development of Ukrainian language and literature teachers' creative potential in non-formal education, which we have implemented in the education establishments, took on a new significance through the presentation and mastering of perfect tools for the management of the education process on the part of the heads. Focuses on global trends in developing quality education through intergovernmental cooperation and introducing innovation, while preserving the established national traditions and identities of countries and regions.

In order to implement the developed model, an education programme for Ukrainian language and literature teachers advanced training was developed, which main tasks are to promote the methodological improvement and practical level of their professional competence, to improve the quality of managing their creative potential, to facilitate teaching through distance learning and to strengthen links with the historical homeland of teachers who are based outside the country; to establish Ukrainian citizens' national consciousness, worldview, beliefs, ideals, love for Ukrainian word, song, rituals, spirituality, national thinking through productive learning and pedagogical practice; to intensify teachers' independent cognitive activity; to improve their ability to work collectively, in groups and independently.

Ways of improving the Ukrainian language and literature teachers' competence in the context of their creative development and ways of improving the teachers'

professional development in the context of developing their creative potential in informal education were also suggested.

Based on the theoretical and practical results of the research methodical recommendations on the use of the model of management of the Ukrainian language and literature teachers' creative potential in the context of non-formal education were prepared. A guide to the development of identity in non-formal education based on the target of acquiring managerial experience using self-assessment of one's own activities and its direction to achieve the goal in accordance with the goal selected areas of advanced training.

Keywords: Ukrainian language teacher, creative potential, professional development, teachers' creative potential development, self-realisation, management of teachers' creative potential development, acmeological approach, non-formal education, change agents, management model, creative potential management, SMART-, SWOT-, PEST-analysis, qualimetric tools, methodological approaches, laws and regularities, subjects and objects, change agents, reputation, positioning.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Короїд Т. В. Проблеми управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти в науковій літературі. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки». 2022. Вип. 19(48). С. 44–65. (Категорія «Б»). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/19_48_2022/pedagog/Bulletin_19_48_Pedagogika_Koroid.pdf (дата звернення 08.10.2022).

2. Короїд Т. В. Сучасний стан управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти у світовій та вітчизняній практиці. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки». 2022. Вип. 20(49). С. 67–92. (Категорія «Б»). URL: <http://umo.edu.ua/images/content/>

[nashi_vydanya/visnyk_PO/20_49_2022/pedagog/Bulletin_20_49_Pedagogika_Koroid.pdf](#) (дата звернення 08.10.2022).

3. Короїд Т. В. Наукове обґрунтування моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки». 2022. Вип. 21(50). С. 91–123. (Категорія «Б»). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/21_50_2022/pedagog/Bulletin_21_50_Pedagogika_Koroid.pdf (дата звернення 08.10.2022).

4. Короїд Т. В. Характеристика моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. *Імідж сучасного педагога* : електрон. наук. фах. журн. 2022. № 5(206). С. 60–70. (Категорія «Б»). URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/266315/264267> (дата звернення 08.10.2022).

5. Короїд Т. В. Адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти і воєнного стану. *Імідж сучасного педагога* : електрон. наук. фах. журн. 2022. № 6 (207). С. 21–26. (Категорія «Б»). URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/269843/266924> (дата звернення 08.10.2022).

6. Короїд Т. В. Організація експериментальної перевірки розробленої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»* : електрон. наук. фах. вид. 2022. Вип. 14(27). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/497/431> (дата звернення 08.10.2022).

7. Короїд Т. В. Управління розвитком творчого потенціалу вчителів: проблеми й перспективи зростання. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2023. Вип. 1(51). С. 216–225. URL: <https://drive.google.com/file/d/1F0ShkVvKSpTpNNjt-X197oz3AAIS7tpb/view> (дата звернення 08.10.2022).

8. Koroid T. V. Results of the expert evaluation of the effectiveness of the management model of the development of the creative potential of teachers as a self-

esteem of the manager competence. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences: scientific journal* / editor-in-chief G. Griban, coeditor-in-chief O. Antonova. Zhytomyr : Zhytomyr Ivan Franko State University Press, 2023. Vol. 2(113). 311 p. P. 172–185. URL: <http://pedagogy.visnyk.zu.edu.ua/article/view/288900/282507> (дата звернення 08.10.2022).

Розділ у монографії

9. Короїд Т. В. Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти. *Розвиток гуманістичних ідей у неперервній освіті: від Григорія Сковороди до сучасного педагога-новатора* : електрон. наук. кол. монографія / за заг. та наук. ред. д-ра пед. наук Н. І. Білик; редкол. : В. В. Зелюк, М. О. Кириченко, В. В. Пилипенко, З. В. Рябова та ін. Полтава; Київ : ПАНО ім. М. В. Остроградського, 2023. 542 с. С. 313–333. URL: http://pano.pl.ua/images/FILES/pidrozdzily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/monografiia_skovoroda_2023.pdf

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

*Публікації в інших наукових виданнях та матеріалах
науково-практичних конференцій*

10. Короїд Т. В. Сучасні напрями вдосконалення управління розвитком творчого потенціалу педагогів закладу загальної середньої освіти. *Науковий Вісник УМО. Серія «Педагогіка»* : електронне наук.-практ. вид. 2020. № 5. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/pedagogika/5_2020/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BEi%D0%B4_7.pdf (дата звернення 08.10.2022).

11. Короїд Т. В. Розвиток творчого потенціалу викладачів як вимога часу, *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : матеріали II Всеукр. наук.-методологіч. семінару, м. Київ-Бориспіль : ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2020. 219 с. С. 73–76. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%97%>

[D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D1%81%D0%B5%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%80%D1%832020.pdf](https://drive.google.com/file/d/1lv3mznI1XShYctO2KtPsExjGGhWLUPYM/view) (дата звернення 08.10.2022).

12. Короїд Т. Школознавство як основи управління сучасною школою в умовах її реформування. *Національна освіта в стратегіях соціокультурного вибору: теорія, методологія, практика* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 11 листоп. 2021 р. Луцьк : КЗВО «Луцький педагогічний коледж» Волинської обл. ради, 2021. 479 с. С. 215. URL: <https://drive.google.com/file/d/1lv3mznI1XShYctO2KtPsExjGGhWLUPYM/view> (дата звернення 08.10.2022).

13. Короїд Т. В. Шляхи вдосконалення розвитку творчого потенціалу викладачів закладів вищої освіти. *Наука й молодь – 2021: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти й молодих учених, квіт. 2021 р.

14. Короїд Т. В. Модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів: інструменти управління під час воєнного стану. *Наука й молодь – 2023: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: III Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти й молодих учених, квіт. 2023 р.

15. Короїд Т. *Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти* : метод. рекомендації. Київ : НАПН України ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2023. 32 с.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	26
ВСТУП	28
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛІВ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ І ЛІТЕРАТУРИ В УМОВАХ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ	40
1.1 Управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти як наукова проблема	40
1.2 Сучасний стан управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти у світовій і вітчизняній практиці	65
Висновки до першого розділу	82
РОЗДІЛ 2 МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛІВ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ І ЛІТЕРАТУРИ В УМОВАХ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ	85
2.1 Наукове обґрунтування моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти	85
2.2 Інструментарій визначення стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти	117
2.3 Технологія впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти	135
Висновки до другого розділу	156

РОЗДІЛ 3	ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА РОЗРОБЛЕНОЇ	
	МОДЕЛІ, ОБРОБЛЕННЯ Й УЗАГАЛЬНЕННЯ	
	РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	159
3.1	Організація експериментальної перевірки розробленої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти	159
3.2	Методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти	190
	Висновки до третього розділу	209
	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	213
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	219
	ДОДАТКИ	261

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВУМЛ	– вчителі української мови і літератури
ЕІ	– емоційний інтелект
ЗВО	– заклад вищої освіти
ДЗВО	– державний заклад вищої освіти
ЗЗСО	– заклад загальної середньої освіти
МОН	– Міністерство освіти і науки України;
НАПН	– Національна академія педагогічних наук
НУШ	– нова українська школа
ПТУ	– професійно-технічне училище
СУЯ	– система управління якістю
УМО	– університет менеджменту освіти
УРТП	– управління розвитком творчого потенціалу
ЦПО	– Центральний інститут післядипломної освіти
ЦПРПП	– Центр професійного розвитку педагогічних працівників

ВСТУП

Актуальність теми. Реформування системи освіти в Україні відповідно до європейських стандартів та підвищення престижності професії педагогічних працівників відображено в законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про повну загальну середню освіту», Постанова Кабінету Міністрів України від 21.09.2019 № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», Постанова КМУ № 1133 від 27.12.2019 «Про внесення змін до порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», Лист МОН від 14.11.2019 № 1/9-683 «Щодо підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників», Лист МОН від 04.03.2020 № 1/9-141 «Щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти», Національна доктрина розвитку освіти, стаття 9 «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», Положення про Державну службу якості освіти України, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 14 березня 2018 р. № 168, інших актах законодавства України. Зазначені документи регулюють суспільні відносини, що є конституційним правом та обов'язком кожної людини на освіту, а також визначають компетенцію державних органів та осіб, які працюють у сфері освіти.

У Концепції «Нова українська школа» відображено настрої українського суспільства, що затверджені Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 988-р від 14.12.2016 р. Про це ж ідеться у «Візії майбутнього освіти і науки України», МОН від 13 липня 2023 р. У стратегічній цілі № 3 візії наголошується про те, що всі педагоги готові реалізувати ідеї НУШ саме у час трансформацій, коли освітній процес у нашій державі відбувається під звуки сирен та обстрілів. У цих умовах особливої актуальності набуває роль мовників, учителів української мови і літератури через здатність оперативного реагування щодо викликів суспільства, уміння орієнтації в нових умовах, удосконалення знань і професійних

компетентностей, самостійності прийняття рішень і формування патріотичних якостей, морально-етичних принципів особистості тощо.

Для досягнення результату, здійснення мети, подолання труднощів передові вчителі усвідомили неминучість змін у сучасній освіті й уже відкриті до них. Діяльність, у якій найбільшою мірою концентруються творчі прояви педагогів, є мистецтвом думати. Сучасний учитель, що критично мислить, є креативною, творчою й відповідальною особистістю, постійно впроваджує новітні технології, вміє розкривати таланти, поступово інтелектуально збагачується, самовдосконалюється. Педагогічна майстерність учителів ЗЗСО пов'язана з розвитком творчого потенціалу школярів, їх результативністю, натхненням, бажанням, рефлексією й реалізацією як особистостей, що є майбутнім країни. Шкільний світ займає значне місце в суспільстві кожної країни, зокрема України. І це у повному обсязі регулюється державою та законами про освіту.

Впровадження реформи НУШ у середню й дошкільну освіту, запровадження щорічних Міжнародних та національних премій для вчителів-агентів освітянських змін Global Teacher Prize, Global Teacher Awards, Global Teacher Prize Ukraine; розширення простору для педагогічного обміну знаннями та ресурсами в умовах (не)конференцій Edcamp Ukraine, розширення мережі онлайн-курсів та ресурсів для українських учителів на масових безкоштовних платформах EdEra, Prometheus, «Рух-освіта – підвищення кваліфікації», «Prometheus», «На Урок», CyXaPi, Ukrainian English Language Teacher Learning Platform тощо сприяють опануванню нових знань, розширенню світогляду, розвитку професіоналізму та компетентностей освітян, що у свою чергу стає чинником впливу на розвиток творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. Одним із провідних чинників урізноманітнення сукупної професійної культури управлінців, що вміщує наявні та потенційні здатності й можливості до створення чогось нового або перетворення пізнаного, стає якість управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Актуальні питання національної системи освіти, зокрема дослідження якості освітнього процесу, адаптивного управління подано в монографії за участю Г. Єльнікової, Т. Борової, Г. Кравченко та ін. Управління закладом як освітньої складової теорії та практики та якості освіти присвячені роботи Л. Даниленко, Л. Карамушки, В. Маслова, З. Рябової, П. Сауха, С. Сисоєвої та ін.; питання управління закладами освіти бачимо у роботах Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Т. Рожнової, Г. Сиротенка, Є. Хрикова та ін.; увага на питаннях стратегічного управління в системі освіти у роботах наступних знавців, як: Л. Карамушка, О. Мармаза, З. Рябова та ін.

Загальні питання неформальної освіти, її сутність, ключові переваги та недоліки, а також місце в загальній освітній системі широко висвітлені у працях В. Байдали, М. Вовк, Ю. Грищенко, В. Кременя, М. Кириченка, О. Просіної, С. Соломахи, Т. Сорочан, Л. Султанової, Н. Філіпчук, С. Ткачова, Н. Ткачової, Я. Чирви.

Управління творчим потенціалом в умовах неформальної освіти належить самому вчителю, бо усвідомлення самовдосконалення, розвитку майстерності через розвиток свого творчого потенціалу – то динаміка, що постійно піддається трансформаціям. Тільки за допомогою правильно обраних шляхів розвитку свого творчого потенціалу, за сприятливих педагогічних умов з боку адміністрації ЗЗСО зможуть вільно розвиватися творчі вчителі, набуваючи тим самим свою педагогічну майстерність.

Вивчення проблеми розвитку творчого потенціалу особистості як педагогічної майстерності передувало опрацювання наукових досліджень філософсько-культурологічної та соціальної природи особистості в контексті її формування, зокрема М. Когана, А. Коршунова, П. Кравчук, В. Кременя, В. Крисаченко, І. Кучерявого, В. Лося, П. Лямцева, М. Мойсєєва, В. Овчиннікова, П. Сауха, В. Сухомлинського, О. Сухомлинської, Г. Філіпчука, В. Франкла, Е. Фромма, А. Шептуліна, В. Шинкарука, А. Шуміліна й ін.

Розвиток творчого потенціалу педагогів є збагаченням їхньої сукупної професійної культури, а відтак і розвитку потенційних творчих можливостей

учнів, результативності й конкурентоспроможності всіх учасників освітнього процесу. Проблемам реалізації потенційних можливостей і реалізації особистості на практиці приділили увагу у своїх наукових працях Г. Балл, П. Саух та ін.; на питання формування дослідницької компетентності звернула увагу науковець О. Дубініна.

Окремі аспекти професійного зростання педагогів і розвитку їх творчості стали предметом дослідження А. Вербицької, І. Зязюна, О. Киричука, В. Кременя, Т. Рожнової, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін.; аспекти професійного розвитку педагога в умовах нової української школи – напрацювання Л. Базиль, І. Денищук, Н. Мукан; особливостям професійного розвитку вчителів у країнах ЄС приділили увагу Л. Дяченко, Н. Постригач; синергетичні засади моделювання освітніх систем досліджувала А. Євтодюк. Питання розвитку творчої особистості та психолого-педагогічних чинників, що сприяють становленню її якостей, присвячені наукові роботи О. Клепікова, І. Кучерявого, К. Роджерса, Н. Рудічевої, С. Сисоєвої та ін. Формуванням творчих здібностей учителів та їх динамікою цікавилися А. Войченко, В. Колупаєв, В. Нікітенко.

Суцільним питанням підготовки саме учителів української мови і літератури присвячено дослідження Н. Волошиної, І. Зязюна, М. Пентилюк, Б. Степашина, В. Шуляра. Сучасних методистів цікавлять різні аспекти цієї проблеми, про що свідчать праці лінгводидактів М. Вашуленка, Л. Скуратівського, Г. Шелехової та О. Кучерук. Праці В. Сидоренко та О. Ходацької присвячені вдосконаленню професійної компетентності вчителя української мови і літератури. Питання розвитку творчого самовираження вчителів української мови і літератури відображено у роботах Т. Нікішиної та С. Сиваш. Питання розвитку професійної компетентності вчителя-словесника в умовах цифрового середовища розкрито у працях Т. Грубої та Н. Дикої. Однак проблема управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти лишається відносно новою та науковою спільнотою розкрита не в повній мірі.

Аналіз результатів теоретичних досліджень щодо управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної

освіти дозволив виявити низку *суперечностей*, як між: прагненням до самоактуалізації і самореалізації творчого потенціалу педагога та управлінським тиском на його особистість; сучасними вимогами суспільства до компетентностей учителя і низьким рівнем забезпечення впровадження новітніх методів і напрямів управління його розвитком в умовах неформальної освіти; потребою у створенні нових моделей управління розвитком творчого потенціалу вчителів і недостатнім рівнем готовності керівників і педагогів ЗЗСО до використання таких моделей.

Отже, нові виклики й умови даної проблеми зумовлюють необхідність вивчення теорії та практики, розроблення й експериментальної перевірки моделі управління творчим потенціалом учителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти.

Предметом дослідження є зміст, форми і методи управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Відповідно до об'єкта, предмета та мети визначено основні **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати теоретичні основи управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.
2. Узагальнити досвід управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти відповідно до світових і вітчизняних практик управління.
3. Розробити та науково обґрунтувати модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

4. Експериментально перевірити модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти та описати технологію її впровадження.

5. Підготувати методичні рекомендації керівникам закладів загальної середньої освіти щодо практичного запровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Методи дослідження: для досягнення мети та виконання поставлених завдань застосовано наступні методи дослідження:

– *теоретичні*: аналіз наукової й науково-методичної літератури, нормативно-правових документів і матеріалів мережі Інтернет з проблеми дослідження; узагальнення та систематизація філософських, педагогічних, психологічних підходів щодо досліджуваної проблеми; визначення й уточнення понятійно-категорійного апарату дослідження, що дозволили уточнити сутність поняття «творчий потенціал педагога», «розвиток творчого потенціалу вчителів української мови та літератури», «управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти»; моделювання; метод аналізу й синтезу виокремлених наукових положень; узагальнення та класифікація; методи кваліметрії, що дали змогу визначити критерії та рівні сформованості стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти;

– *емпіричні*: вивчення й узагальнення досвіду управління професійним зростанням педагогів, що стали півфіналістами та фіналістами премії Global Teacher Prize Ukraine, освітян закладів загальної середньої освіти України різного віку та статі; асоціативний експеримент (опитування, інтерв'ю, анкетування, метод психосемантичного дослідження, метод експертних оцінок, самооцінка як доведення результативності розробленої моделі управління творчим потенціалом учителів української мови і літератури й технології її впровадження тощо);

– *експериментальні*: констатувальний і формувальний експерименти, які дали можливість перевірити мету дослідження; методи математичної статистики, що дали змогу здійснити оброблення експериментальних даних і сприяли уточненню висновків й основних теоретичних положень; метод Дельфі (експертних оцінок, рейтингу), що сприяв вивченню стану проблеми дослідження на практиці та визначенню вагомості компонентів управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах наукових тем кафедри педагогіки, адміністрування і соціальної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО УМО «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін», державний реєстраційний номер 0170002378 (2017–2021 рр.) та «Професійна мобільність учасників освітнього процесу в умовах реформування вищої освіти», державний реєстраційний номер 0122U200923 (2022–2024 рр.).

Тему дисертаційного дослідження затверджено на Раді з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології НАПН України (протокол № 2 від 20.04.2021 року).

Експериментальна база та етапи дослідження. Дослідженням було охоплено шість ЗЗСО, а саме:

- Вовчанський фаховий коледж Державного біотехнологічного університету Чугуївського району Харківської області (довідка № 92-02/2 від 04.09.2023);
- Глухівська загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів № 6 (довідка № 01-12/305 від 05.09.2023);
- Голозубинецький ліцей Дунаєвецької міської ради Хмельницької області (довідка № 56 від 11.09.2023);
- Заклад загальної середньої освіти І–ІІІ ступенів: ліцей «Гремійум» м. Київ (довідка від 28.08.2023);
- Машівський ліцей Вишнівської сільської ради Волинської області

(протокол № 1 від 30.08.2023);

– Погребівська гімназія Васильківської міської ради Київської області (довідка № 01-25/77 від 25.08.2023 р.).

До експериментального дослідження було залучено 663 педагогічних працівники, 60 учителів української мови і літератури та 115 керівників ЗЗСО.

Дослідно-експериментальна робота здійснювалась за чотирма етапами протягом 2020–2024 рр.

На першому, *підготовчому етапі* (вересень 2020 – грудень 2020 рр.) вивчався стан розвитку творчого потенціалу вчителів шляхом опрацювання й аналізу наукової літератури, об'єкт, предмет, мета, завдання дослідження, систематизація й первинне узагальнення наукової літератури; підбір методики для визначення реального стану сформованості творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти; розроблено програму експериментального дослідження, здійснено добір інструментарію відповідно до природи предмету дослідження й поставленим завданням.

На другому, *констатувальному етапі* (січень 2021 р. – серпень 2021 р.) визначався реальний стан сформованості творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти; проводилися розроблення та теоретичне обґрунтування моделі із залученням експертів для обґрунтування детермінант розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти та визначення вагомості компонентів кваліметричного інструментарію.

На третьому, *формуальному етапі* (вересень 2021 – серпень 2023 рр.) було проведено педагогічний експеримент.

На четвертому, *завершальному етапі* (вересень 2023 – лютий 2024 рр.) відбувалося узагальнення даних, розроблення методичних рекомендацій щодо впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти.

Наукова новизна та теоретичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що

вперше:

- *розроблено, науково обґрунтовано й експериментально перевірено модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти;*

- *розроблено зміст управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти, що створює змістову основу кваліметричного інструментарію;*

- *визначено чинники впливу на управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури на забезпечення ефективної реалізації їх професійної діяльності та конкуренцію передбачуваності;*

- *розроблено зміст додаткової освіти, що складає андрагогічну основу програми підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури;*

- *уточнено:*

- *ключові поняття дослідження «розвиток творчого потенціалу вчителя української мови і літератури» та «управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти» у контексті неформальної освіти;*

- *поняття «якість управління», «потенціал»; «творчий потенціал учителя», «управління розвитком творчого потенціалу вчителів» у контексті розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури;*

- *умови розвитку творчого потенціалу вчителів;*

удосконалено:

- *механізм управління розвитком педагогів ЗЗСО; удосконалення полягає у розгляді механізму з позиції кваліметричного підходу щодо забезпечення якості управління розвитком ТПВ;*

набули подальшого розвитку:

– питання змісту, форм, методів управління і сутності розвитку творчого потенціалу вчителів із позиції Концепції НУШ та воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів полягає розробці освітньої програми управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в системі підвищення їх кваліфікації; підготовці відповідних методичних рекомендацій «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти»; розробленні діагностичного інструментарію для дослідження; запровадженні постійно діючого вебінару «Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури».

Напрацьовані матеріали можуть бути використані керівниками ЗЗСО щодо управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури та підготовки їх до роботи в інноваційному середовищі. Використання зазначених розробок забезпечує якість управління розвитком творчого потенціалу вчителів й освітніх послуг і дає змогу отримати дійсні вимірювані наявні результати для коригування управлінської діяльності ЗЗСО.

Основні положення дисертаційного дослідження впроваджено в практику управлінської діяльності закладів освіти Голозубинецького ліцею Дунаєвецької міської ради Хмельницької області (довідка № 56 від 11.09.2023), Приватної організації «Заклад загальної середньої освіти І–ІІІ ступеня: ліцей «Гремійум» м. Київ (довідка від 28.08.2023), ВСП «Вовчанський фаховий коледж Державного біотехнологічного університету» Чугуївського району Харківської області (довідка № 92-02/2 від 04.09.2023), Машівського ліцею Вишнівської сільської ради Волинської області (протокол № 1 від 30.08.2023), Погребівської гімназії Васильківської міської ради Київської області (довідка (№ 01-25/77 від 25.08.2023 р.), Глухівської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів № 6 (довідка № 01-12/305 від 05.09.2023).

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертації було обговорено і схвалено на засіданні кафедри педагогіки,

адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (протокол № 15 від 03 травня 2023 року), на вченій раді Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (протокол № 5 від 08 червня 2023 р), оприлюднені під час виступів і доповідей на науково-практичних семінарах, конференціях різного рівня, зокрема:

– *міжнародних*: «Наука і молодь – 2021: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (м. Київ, 2021 р.); «Наука і молодь – 2022: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (м. Київ, 2022 р.); III Міжнародна літня наукова online-школа «Адаптивні процеси в освіті» (м. Харків, 2022 р.); II Загальнонаціональний Польський форум здобувачів вищої освіти в галузі школи та її суб'єктів в умовах цивілізаційних викликів (Польща, 2023 р.); «Наука й молодь – 2023: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (м. Київ, 2023 р.); IV Міжнародна літня наукова online-школа «Адаптивні процеси в освіті» (м. Харків, 2023 р.);

– *всеукраїнських*: «Адаптивні процеси в національній системі освіти» (м. Харків, 2021 р.); II Всеукраїнська наукова онлайн-конференція з міжнародною участю «Мережа шкіл новаторства України: розвиток професійної компетентності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у контексті реалізації неперервної освіти» (м. Полтава, 2022 р.); «Дисертація: зміст та новизна» (м. Київ, 2022 р.); «Публічне управління та адміністрування в умовах війни та у поствоєнний період» (м. Київ, 2022 р.); «Робота з дітьми в умовах воєнного стану» (м. Київ, 2022 р.); «Трансформація загальної середньої освіти виклики воєнного стану та післявоєнного часу, відповіді на перспективи» (м. Київ, 2022 р.); «Цифрове життя в освіті: що має вміти педагог у кризових умовах» (м. Київ, 2023 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 15 друкованих праць, із них – 15 одноосібні: 8 – у провідних наукових фахових виданнях України, що входять до категорії «Б», 4 – матеріали конференцій, 1 – наукове видання, 1 – розділ у монографії, 1 – навчально-методичні видання.

Особистий внесок здобувача: основні положення та результати дослідження є самостійним внеском автора у процес розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти й управління цим розвитком.

Структура й обсяг дисертації. Робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел із 357 найменувань (із них 30 – іноземною мовою) та 11 додатків. Загальний обсяг дисертації – 306 сторінок, з них 22 сторінки – анотації, 192 – основного тексту. Робота містить 43 таблиці та 26 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛІВ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ І ЛІТЕРАТУРИ В УМОВАХ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1 Управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти як наукова проблема

В умовах входження нашої держави до європейського освітнього простору розвиток творчого потенціалу вчителів прямо пропорційно залежить від удосконалення всієї освітньої системи, зокрема вирішення проблеми управління розвитком творчого потенціалу, також системи підвищення кваліфікації педагогів і вимог суспільства до рівня їхньої підготовки в умовах неформальної освіти, потребує більшої уваги та якості управління ним. Ідеться про необхідність якості управління розвитком творчого потенціалу через підходи до управління, закони й закономірності управління, оволодіння сучасними технологіями. Прослідковуючи завузький взаємозв'язок рівня розвитку економічного потенціалу країни та стану закладу загальної середньої освіти, управління закладом, вимог до вчителя, компетентності педагога з метою покращення, осучаснення викладання, виходимо на ставлення вчителя до самоосвіти, його самоактуалізації; щодо адміністрації закладу освіти, то досягнення нею поставленої мети й сучасних ціннісних орієнтирів НУШ взагалі.

Значні проблеми у вітчизняній освіті підштовхують до дослідження й вивчення зарубіжного досвіду, тому своєчасність дослідження зумовлено необхідністю вивчення теорії та практики, здійснення порівняльного аналізу сучасного стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів щодо світової і вітчизняної практики, розроблення моделі та впровадження досвіду управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. Саме актуальність теми нарощує важливість дослідження щодо розв'язання проблеми якості управління розвитком творчого потенціалу вчителів

в умовах неформальної освіти в контексті завдань, які розкрито не повною мірою та висувають перед ЗЗСО закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» тощо; визначається зростаючою роллю освіти, осучаснення її системи. Надзвичайно актуальним є формування теоретико-методологічних засад дослідження зростаючої ролі освіти, де помітно збільшився інтерес до методологічних підходів, нових методів і принципів, коли осучаснення її системи через адаптацію досвіду світових, європейських країн, аналізу напрямів, моделей, підходів і запровадження в освітній процес ЗЗСО України сприятиме реформуванню цієї системи відповідно до європейських стандартів.

Закцентуємо увагу на законах України «Про освіту» (2017), «Про загальну середню освіту» (2020), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Національній доктрині розвитку освіти, стаття 9 «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», Положенні про Державну службу якості освіти України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 березня 2018 р. № 168, інші акти законодавства України, що регулюють суспільні відносини, є конституційним правом та обов'язком кожної людини на освіту, також визначають компетенцію державних органів та осіб, що працюють у сфері освіти. Через те якісне управління розвитком творчого потенціалу педагогів вимагає вжиток певних методів дослідження, що є провідними чинниками урізноманітнення сукупної професійної культури управлінців і шкільної команди, зокрема системним аналізом від розвитку творчого потенціалу особистості до проблем і перспектив її зростання. Потрібно зауважити, що саме розвиток творчого потенціалу й, як наслідок, компетентність учителя української мови і літератури вміщують наявні та потенційні здатності й можливості до створення чогось нового або перетворення пізнаного. Постанова № 800 від 21.08.2019 року про «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», Концепція «Нова українська школа», оновлені Державні стандарти початкової школи, базової й повної загальної середньої освіти (галузь

«Українська мова і література»: Постанова № 898 від 30.09.2020 про «Деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти») [201].

У працях світових і вітчизняних учених-психологів і педагогів йдеться про роль апробованого менеджменту в розвитку практики управління закладом освіти. Професійна діяльність більшістю визначається зміною у період дорослості завдяки розвитку особистості через постійне вдосконалення. Про це говорить і А. Жанн, зазначаючи, що основні види діяльності змінюються, а професійна – перш за інші [343].

Отже, учитель-професіонал систематично коригує параметри щодо визначення своєї результативності, розвиваючись і збагачуючись у системі ЗЗСО, якщо готовий до креативності, вмотивований на успіх. Набуваючи нових знань, умінь, навичок, професійного досвіду й особистих якостей, творча особистість усвідомлює самовдосконалення, розвиток педмайстерності через розвиток свого творчого потенціалу, через динаміку, що постійно піддається трансформаціям.

У зв'язку з цим означенні питання є основними й потребують нового дослідження, особливо в контексті управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Узагальнення наукових поглядів на управління розвитком творчого потенціалу вчителів послуговує дослідженню через розгляд якості управління, розвиток індивідуальності й особистості вчителя, його компетентності щодо вимог сучасного суспільства та потреб за воєнний стан, тому як у науковій літературі проблеми управлінням розвитком творчого потенціалу особистості досліджуються, аналізуються достатньо ґрунтовно й різноманітно.

Окремі аспекти професійного зростання педагогів і розвиток їх творчості стали предметом дослідження наступних науковців, як: О. Киричук, В. Кремень, Н. Кузьміна, Т. Махія, Т. Сорочан, Г. Тимошко.

Вивчення проблеми розвитку творчого потенціалу особистості, як педагогічної майстерності передувало опрацювання наукових досліджень філософсько-культурологічної та соціальної природи особистості в контексті її

формування, зокрема Г. Батіщева, О. Клепікова, В. Кременя, П. Сауха, С. Сисоєвої, В. Сухомлинського, О. Сухомлинської й ін. Особливої уваги заслуговує праця С. Сисоєвої «Основи педагогічної творчості», тому як узагальнено досвід викладання педагогічної творчості в Україні та Польщі. Видатний педагог В. Сухомлинський обґрунтував модель творчої особистості вчителя й учня й розглянув специфіку її креативності.

Формуванням творчих здібностей учителів та їх професійним розвитком, динамікою цікавилися А. Войченко, В. Колупаєв, В. Нікітенко, Т. Сорочан, Т. Рожнова.

Розкриттю психолого-педагогічних аспектів розвитку особистості як суб'єкта діяльності присвячено дослідження Г. Костюка й ін.; окремих аспектів розвитку творчої особистості та психолого-педагогічних чинників, що сприяють становленню її якостей, – наукові праці І. Зязюна, А. Маслоу, Я. Пономарьова, В. Рибалки, К. Роджерса, С. Сисоєвої, А. Спіркіна й ін.; проблем розвитку якостей особистості в контексті особистісно орієнтованого підходу до організації освітнього процесу та розроблення відповідної системи методичної роботи – напрацювання І. Бежа, В. Лозової, Г. Пустовіта й ін.

Сучасних методистів цікавлять різні аспекти цієї проблеми, про що свідчать праці лінгводидактів (М. Вашуленко, О. Кучерук, Л. Скуратівський, Г. Шелехова).

Необхідно зауважити, що діяльність, у якій найбільшою мірою концентруються творчі прояви педагогів, є мистецтвом думати. Як зазначає З. Рябова, що «...в основу інноваційного розвитку закладу освіти покладено запровадження комплексу нововведень для забезпечення якості надання освітніх послуг і конкурентоспроможності закладу» [237]. Однозначно одне, сучасний учитель для досягнення результату, здійснення мети, подолання труднощів усвідомлює неминучість змін у сучасній освіті, навчений критично мислити, є креативною, творчою й відповідальною особистістю, який постійно впроваджуючи новітні технології, уміло розкриває таланти, поступово інтелектуально збагачується, самовдосконалюється.

Сьогодні країна долучається до світових тенденцій, тому як трансформація, що відбувається в галузі освіти України, доводить ключове її завдання про

забезпечення якості освітніх послуг. МОН України розроблено Концепцію реалізації державної політики у сфері реформування ЗЗСО «Нова українська школа» на період до 2029 року. Знаємо: готуються до впровадження нові освітні стандарти, хоча найголовніше – то вмотивовані педагоги з новітніми методиками викладання та модель управління розвитком їхнього творчого потенціалу.

Пошук і розкриття актуальних проблем управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти в науковій літературі, допомога вчителям в особистій рефлексії як оцінці своїх якостей і власної професійної майстерності є найважливішою метою за сучасних умов. Відповідно до суспільного запиту й дезидерату сьогодення відбувається трансформація стану сучасної системи освіти й перспектив її розвитку. Тому відповідно зазначеної мети ставимо наступні завдання:

- аналіз теоретико-методологічної літератури вітчизняних і світових авторів із метою зосередження уваги до основних підходів та основ управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти;
- з’ясування проблем сучасного стану управління, мотивації, зусиль, кваліфікації вчителів ЗЗСО;
- теоретичне обґрунтування, перенесення передового освітянського досвіду й популяризація світових і вітчизняних практик до активу сучасних педагогів.

Актуальність проблеми якості управління розвитку творчого потенціалу вчителів та управління якістю полягає в тому, що здійснення такого управління потребує компетентного керівника. Життя доводить, що у складних ситуаціях та умовах, що постійно змінюються, рівень компетентності деяких менеджерів закладів освіти, на жаль, тримається на застарілих звичках і «традиціях».

Отже, люди творчі, гнучкі, креативні здатні до генерування та використання нових ідей, задумів, підходів, рішень за сучасних умов стають заручниками управлінської недбалості й «злочинної» байдужості.

Не даватимемо чіткої дефініції управлінській майстерності, лише зосередимо увагу на її основних поняттях, тому як суспільство починає усвідомлювати, що

вчитель є агентом змін, засобом організації розумової співпраці між ним самим, закладом і родиною школярів, що навчаються й кооперують. У такому випадку чи можна говорити про компетентність управлінця й не бути фахівцем, удавати із себе толерантну, культурну особистість, яка начебто поважає інших, хоча не бажає й не вміє знаходити компроміси, бо не змінюється сама, змінюючи тим самим навколишнє середовище. Чи можна говорити про цінності, коли пасивно-агресивна поведінка, пихатість посадової особи, що застосовує прямий негатив, мобінг до творчих особистостей-колег, спричиняє серйозні розбіжності у стосунках і співпраці. Чи можна говорити про культуру управлінської діяльності, коли через пасивне відношення «адміністратора» або вороже ставлення до натхненних агентів змін результатом «недокерування», вироком, «вольовим рішенням» псевдоуправлінця є проголошення ним вакансії. Такий підхід ніколи не відповідатиме змісту освіти щодо європейського виміру нашої країни, бо страждає не тільки творчий учитель, а й батьки та школярі. За таких обставин уже йдеться не про психологічну атмосферу в колективі, нездорову, токсичну, а про якість в освіті – успішність, згуртованість, дружні стосунки.

Через те почнемо з урахування ставлення вітчизняної освіти в конфігурації освіти світової, так що спочатку розберемося з поняттями «творчість» і «творчий потенціал», тому як розвиток творчого потенціалу педагогів та їхня діяльність є складною динамічною системою.

Тлумачення поняття «творчість» використовували наступні письменники й дослідники, такі як: В. Сухомлинський, що розглядав творчість як діяльність, у котрій розкривається духовний світ особистості [279], а М. Лазарєв вважав основним продуктом творчої роботи особистості створення нового, що існує не за межами цієї особистості, а в ній самій, тобто нових ціннісних мотивів діяльності, нових здібностей та умінь, вольових та моральних якостей [229, с. 116]. Взаємодія зі світом, що формує її, високий рівень моральності, постійний пошук оптимальних оригінальних рішень до поставлених завдань, творчий стиль мислення, стратегія.

В. Моляко означає стратегію як основу творчої обдарованості. Йдеться про стратегію як організацію підсвідомості, що спрямовує до творчої діяльності. До того ж і здатність бачити проблему, бо ж потрібні і творча фантазія, і розвинена уява, винахідницька діяльність, актуалізація наявних знань, високий рівень загальної культури, результативність, досвід.

Тим-то поняття «потенціал» означає запаси, джерела, засоби, що є в наявності й можуть бути мобілізовані й реалізовані для досягнення мети, здійснення плану, також можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області, як-то: кваліфікаційний потенціал (знання, вміння, навички), психофізіологічний потенціал (працездатність), освітній потенціал (креативні здібності), комунікативний (здібність до співпраці, взаємодії), ідейно-світоглядний, етичний потенціал (ціннісно-мотиваційна сфера).

Особистісний потенціал як динамічне інтегративне утворення, що забезпечує успішність реалізації творчої особистості через власну активність, потенційні можливості й утіленням їх у професійній діяльності.

Через те «творчий потенціал» визначимо як сукупність творчих здібностей, що необхідні для творчої діяльності. Він є інтегруючою якістю творчої особистості, тому «...вимірювати творчий потенціал потрібно не тільки новизною і значущістю предметних результатів творчої діяльності, а й тими змінами особистісної структури суб'єкта творчості, які призводять внаслідок самовдосконалення і самореалізації особистості...» [220].

Отже, розкриття потенціалу залежить від управління ним, самореалізації й оточення, що впливає на особистість, сприяючи розвитку її творчого потенціалу, активізації, командної роботи із забезпеченням творчої взаємодії. Здійснюючи моніторинг особистісних властивостей учителів, менеджер спроможний якісно управляти цим розвитком, тим самим визначаючи їхню роль у розкритті й реалізації саме творчого потенціалу. П. Еббсом розроблено рекомендації з методики формування творчої особистості щодо створення власної теорії творчого процесу: тут і стимулювання фантазії, і уявне й перцептуальне

мислення. А професор філософії і виховання Колумбійського університету М. Грін називав передумовою всебічного розкриття вчителів інтеграцію їх творчої діяльності. Саме творча особистість здатна до творчої діяльності залежно від особистісного потенціалу як засобу самовираження й самореалізації, власних внутрішніх ресурсів, можливості обирати, виходити за межі дозволеного, бо володіє стратегіями, вмінням діяти й самостійно оцінювати результати своєї праці, відкинувши звичайне, шаблонне.

Термін креативність (від лат. *creativo* – творення) у психології й педагогіці з'явився пізніше. Це творчий потенціал, який проявляється в інноваційних перетвореннях, як-то: у мисленні, почуттях, спілкуванні, пізнанні, діяльності.

Безсумнівно, кожне тлумачення цих понять об'єднаємо в одну структуру, тому як структура креативності включає унікальне поєднання мотиваційних, емоційних, інтелектуальних, комунікативних, екзистенційних, креативних явищ і компетентність. Дослідження з проблеми природи творчості та творчої діяльності доводять, що для кожної особистості цей феномен є унікальним за своєю сутністю, своєрідним за умовами його розкриття та індивідуальним за механізмами його функціонування. Ця думка знайшла відображення найвиразніше у працях О. Клепікова та І. Кучерявого. Механізм розвитку суспільства через творчість учені пояснюють тим, що вона (творчість) виникає у процесі становлення людського індивіда як представника людської спільноти. Для того, щоб цей процес не припинявся й активно розвивався, кожному індивіду необхідне забезпечення можливості реалізувати себе, зокрема й у творчій діяльності [87].

Тому сьогодні, як ніколи, виступає на освітню арену самоосвіта як підвищення компетентності вчителя, що стає самоцінністю і впливає на формування ціннісних компетенцій як особистості педагога, так і суспільства в цілому. Якраз цю думку підтверджує у своїй праці й професор Т. Махиня, вважаючи, що суттєві зміни в освіті, нові пріоритети навчання і виховання особистості мають сприяти формуванню готовності фахівців до свідомого, постійного підвищення свого професійного рівня, що є однією з основних вимог

сучасності. Не всі освітяни усвідомили, що сучасні процеси реформування та оновлення системи освіти передбачають як зміни її концепції та змісту, так і технологій організації навчання [83].

Аналіз вітчизняної наукової літератури дозволяє визначити вплив розвитку творчого потенціалу особистості на формування її високого професіоналізму за умови неформальної освіти. С. Сисоєва, звертаючи свою увагу на самоосвітню діяльність у різних її формах, пояснює термін «неперервна професійна освіта» із напрямками формальної й неформальної освіти; завдяки їх поєднанню особистість вразі підвищує якість своєї професійної підготовки [262].

В. Кремень, говорячи про професіоналізм, вважає, що необхідно формувати високого професіонала, який би водночас був би патріотом своєї Батьківщини [121, с. 6–16].

Потрібні знання, вміння, навички як цінності, заразом якість управління творчим потенціалом учителів через набуття керівником закладу освіти досвіду й компетентності. Для цього потрібні зміни... і не тільки державного масштабу, а й особистісно внутрішні. Треба кожному педагогу пам'ятати про сутність і особливості моралі.

Отже, аналіз наукової літератури надав можливість зробити висновок щодо необхідності бажання особистості, волі та мотивації як основи, готовності і здатності вчителів змінюватися, опановувати нововведення, що сприяють саме розвитку їхнього творчого потенціалу.

У межах нашого дослідження для вирішення поставленої мети вжито теоретичні методи, як-то: аналіз сучасного стану досліджуваної проблеми у філософській, педагогічній і спеціальній літературі, класифікація критеріїв і показників.

З огляду на це, актуальною проблемою сучасної української школи постає управління розвитком творчого потенціалу вчителів, тому як усі сьогодні зацікавлені в якості продукції закладу освіти: від якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів до якості освіти, від ретельного особистісного підходу кожного з педагогів до себе, від доцільності розподілу часу й

неперервного процесу розвитку творчого потенціалу через різноманітні моделі й напрями їх підвищення кваліфікації та форм навчання залежить і розвиток майбутнього України.

Головним завданням управління розвитком творчого потенціалу педагогів є створення умов для підвищення творчої активності вчителів, особистісного та професійного зростання кожного з працівників, бо духовно розвинена особистість, соціально зріла, креативна, компетентна, що професійно володіє всім арсеналом педагогічних засобів, постійно прагне до самовдосконалення та саморозвитку, стимулюючи до цього як своїх колег, так і учнів.

На нашу думку, ті вчителі, що накопичуватимуть і впроваджуватимуть інноваційні освітні технології в педагогічну діяльність, поступово реалізовуватимуть особистий творчий потенціал. З'ясовано, що безупинний розвиток творчого потенціалу можливий за умови, коли педагог цілеспрямований на самореалізацію, обізнаний, комунікабельний, дивергентно мислячий, творчо підходить до вирішення щоденних ситуаційних проблем. Розвиток творчого потенціалу вчителів – то невід'ємна частина професійного розвитку, а згодом і професійного зростання. Бельмаз щодо розвитку викладачів вищої школи Великобританії та США, до речі, стверджує, що «професійне зростання» дорівнює поняттю «професійний розвиток». Говорячи про професійне зростання, зазначає, що «...досягає (його) педагог у результаті систематичного поглиблення власного досвіду шляхом формальної або неформальної освіти... (процес) охоплює всі цикли професійного становлення викладача... закінчуючи самоосвітою» [15, с. 9].

О. Садовець зазначає, що «...сучасні вчителі... мають бути готовими до стрімких, кардинальних змін і відповідати вимогам часу і прогресивним тенденціям освітньої політики, що є можливим лише за умови їхнього постійного професійного розвитку» [243, с. 10].

Отже, враховуючи зазначене вище, розуміємо, що той педагог, який розвиває свій творчий потенціал, постійно вдосконалюється, підвищуючи рівень

професійної компетентності. Знаємо, що О. Пометун пов'язує компетентнісний підхід із діяльнісним підходом до навчання та особистісно орієнтованим. Виходить, що компетентнісний підхід і проблеми та перспективи зростання вчителя залежать від якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів. Творчий потенціал учителя – то інертний, рухливий стан його рефлексивного ставлення до себе як саме креативної особистості та своєї манери, поступування у фаховій діяльності відповідно до усвідомлення педагогічних цінностей і взаємодії з іншими. Тоді для вирішення завдань дослідження й забезпечення одержання достовірного емпіричного матеріалу і його оброблення нам необхідно розробити модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів. У нашому випадку – то модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Мислячи системно, творчий учитель навчає школярів мислити, також методам пізнання та самореалізації. Ще В. Сухомлинський вказував, що робота вчителя – це творчість, а не буденне заштовхування в дітей готових знань [280]. Існує наукова думка про те, що освітянам негайно треба розвивати свій творчий потенціал для кращого налагодження контактів з учнями – міра оцінки здобувачів освіти наблизилася до критеріїв дорослих, що збігається з вимогами, які ставить вчителіві суспільство.

Розвиваючи свій творчий потенціал, особистість розвиває творчі можливості та здібності дитини, виховує в неї потяг до нового, формує творчу людину, підводячи її до звички постійного розвитку.

У зв'язку з цим, усвідомлюючи, що зміна парадигми розвитку освіти зумовлює необхідність якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів, освітяни опановують усе нові й нові компетентності. Самореалізація є продовженням самомотивації й розвитку творчої особистості, що забезпечують її конкурентоспроможність. Особистісні стимули сприяють підтримці якісного управління й компетентності адміністрації закладу освіти. Тоді виокремлюється системний стимул через системний і діяльнісний підходи як власної ініціативи,

так і вимог часу. Якщо брати в комплексі управління розвитком творчого потенціалу вчителів та їх потреби у зростанні – беремо до уваги якість управління й управління якістю.

Нині здійснюється розвідка щодо сукупності теоретичних і методичних передумов – освітньої парадигми, коли придатність її тотожна розвитку сьогодення. Відповідним чином щодо теорії й технології управління розвитком творчого потенціалу педагогів можна виділити наступні вимоги, які обумовлені об'єктивними потребами сучасного суспільства, новими завданнями, що ставить перед нами всіма, зокрема до сучасного управлінця та вчителя.

Адаптація конкурентоспроможного випускника в суспільстві – то перший крок до досягнення мети, яка у всіх учасників освітнього процесу одна: успішне подальше життя та розбудова сучасної й незалежної української держави вже відповідальним громадянином, здатним до свідомого суспільного вибору, із сформованою життєвою компетентністю, свідомого громадянина своєї країни. Держава – то особистість із її індивідуальною творчою діяльністю, а сучасний заклад освіти – то розвиток мислячої, креативної, активної особистості, яка спроможна до експериментувань, змін, перетворень.

Щодо розвитку творчого потенціалу вчителів у час трансформації освіти – одне з основних завдань громадянства. Рух суб'єкта є творчим у випадку, коли створюється побудова мислення, що оновлює знання, що здатні нині відображати нове ставлення, ведуть від традицій до новаторства.

Тож пріоритетними лишаються питання щодо необхідності зміни мислення вчителів у бік загальнолюдських і культурних цінностей. Професор Т. Сорочан переконана, що «...освіта... впливає на формування ціннісних орієнтацій особистості, громадянина в цілому... Це зумовлює необхідність зміни педагогічного мислення...» [269, с. 20].

С. Дей і Дж. Сакс визнають, що «...якісного викладання потребують вчителів... вмотивованих, які мають... знання й уміння не лише на початковому етапі педагогічної діяльності, а й упродовж кар'єри» [332, с. 3–32]. А С. Сисоєва

зазначає, що розвиток творчої діяльності людини в розвинених країнах усебічно стимулюється державою [264, с. 23]. Через те судження про «творчу діяльність» тісно пов'язане з поняттям «творчість» та «креативність».

Підтримуємо думки науковців про те, що освіта як самоцінність, «висококваліфікованість і мотивація». Ми б ще додали гідність і самоповагу, тому як творча й креативна особистість – то «якість професійної підготовки», «робота вчителя – це творчість», а її діяльність – то «суспільна значущість».

Тому зрозуміло, що підвищення кваліфікації вчителів є потребами і вимогами держави за воєнного стану і, звичайно, не можна забувати про педагогів на окупованих територіях – інноваційне суспільство вимагає нових ідей, якісного управління розвитком їхнього творчого потенціалу, а значить форм і методів управління та нових способів навчання та упровадження національної ідеї. Учителі виховують дітей для суспільства, а школярі, у свою чергу, накопичують запас життєвого досвіду, що отримують через сформовані на уроках життєві компетентності [112, с. 35].

Якраз конструктивним, творчим педагогам властиве дивергентне мислення (від лат. *divergere* – відхилятися, розходитися), пов'язане з розв'язанням задач із нестандартними оригінальними рішеннями, тому його (мислення) розглядають як основу креативності, бо саме креативні вчителі схильні утворювати нові комбінації з елементів на відміну від більшості, які використовують певним чином, також можуть формувати зв'язки між елементами, що не мають нічого спільного на перший погляд.

З огляду на те його втілення ускладнюється дефіцитом науково обґрунтованих підходів до визначення змісту поняття «творча особистість», «творчий потенціал», співвідношення з поняттям «творчість».

Тож осягнемо, про що думають нинішні науковці щодо управлінського впливу на розвиток творчого потенціалу особистості, тому як потенційні вступники в педагогічні університети не бачать перспективи «...ані в заробітній платі, ані в ставленні до себе суспільства» [119].

Г. Тимошко стверджує, що «...у системі управління загальноосвітніми навчальними закладами та за умов реформування сучасної школи йде зміна самої структури педагогічного мислення керівника. З керівника знімається зайвий тягар контролю за «зунною педагогікою» (знання, вміння, навички) на користь стратегії розвитку особистості в сучасну історичну добу» [287]. Науковець ще звертає увагу на те, що «у Національній доктрині розвитку освіти України XXI століття пропонуються першочергові завдання з удосконалення системи управління освітою, до яких належать: налагодження високопрофесійного, наукового, аналітичного, демократичного та відкритого прийняття управлінських рішень, постійне підвищення якості освіти, оновлення її змісту і форм організації навчально-виховного процесу» [289, с. 141].

Т. Сорочан упевнена, якщо «...в колективі відносини між людьми створюють атмосферу згуртованості та доброзичливості, то вони є корисними й сприятливими для всього педагогічного колективу» [273, с. 52–57].

А вчителів-гуманістів, що здатний систематично і послідовно розробляти, створювати умови для розвитку самосвідомості особистості школяра, – наголошує О. Кучерявий, – мають бути притаманні критичне педагогічне мислення, яскрава індивідуальність, ґрунтовні знання, професійні здібності, навички самоосвітньої та діяльності, досвід творчого розв’язання педагогічних задач [126].

Національна доктрина розвитку освіти акцентує, що вона (освіта) формує нові ціннісні системи суспільства як духовно та культурно наповнені, відкриті, толерантні, варіативні. Про якість освіти, кардинальні зміни щодо підвищення якості, конкурентоспроможність освіти, нові програми підготовки адміністраторів із питань менеджменту й лідерства бачимо і в Національній стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 р., і у проєкті Концепції розвитку освіти до 2025 р. [208; 214].

Однак вивчення цієї теми свідчить, що площина її недостатньо досліджена та потребує поглибленого теоретичного та практичного підґрунтя щодо очікуваних результатів креативної особистості, її творчої величі, успішності. Пріоритет загальнолюдських цінностей, нові технології, висока мобільність,

трансформація особистості, трансформація конкурентних відносин на ринку освітніх послуг – усе вимагає ефективного управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури.

Розглядаючи роботи з психолого-педагогічної літератури, як-то: І. Андрущук, В. Кан-Калика, В. Кременя, Н. Кузьміної, Л. Лузіної, Г. Тимошко, Р. Шакурова тощо – починаємо знатися щодо проблеми розвитку творчого потенціалу вчителів в закладах освіти та якістю управління ним.

Самоосвіта й освіта як першість у високорозвинених держав має стати головним пріоритетом і в Україні: від урахування міжнародних практик і тенденцій освітнього простору до його модернізації. Трансформаційні процеси, які відбуваються нині у сфері освіти, вимагають грамотно скерованої методичної роботи, що впливає на розвиток творчого потенціалу особистості, що відбивається на її індивідуально-типологічні особливості (особливості нервової системи, як сила, врівноваженість, рухливість, що є показниками темпераменту) [135], тому як ефективність роботи закладу освіти сприяє на психологічний мікроклімат у колективі. Учений В. Кан-Калик виділяє основні умови розвитку творчого потенціалу педагогів як усвідомлення себе творцем педагогічної діяльності, сутності, призначення та творчої індивідуальності.

У наслідку теоретичного аналізу стверджено, що творчі здібності не забезпечують творчих досягнень. Для цього потрібне якісне управління через упровадження в заклади освіти моделі управління розвитком творчого потенціалом учителів української мови і літератури, що «запускає» у роботу механізм креативного мислення.

Думки науковців принципово важливі для подальшого дослідження сутності проблеми якісного управління й управління якістю. Запитань багато, як-то:

- чи існує система в закладі освіти щодо поняття якості в управлінні та її визначеності;
- на якому рівні управління розвитком творчого потенціалу вчителів;
- чи задоволений споживач освітніми послугами;

- чи якісне їх надання;
- які методологічні підходи обрано адміністрацією щодо «виробництва продукції», тобто управління розвитком творчого потенціалу вчителів та їх професійним становленням як лідерів в освіті;
- питання компетентнісного підходу тощо.

Значенню наукових підходів в управлінні діяльності керівника закладу освіти Т. Рожнова приділяє увагу, тому як «...системний підхід розглядається у дослідженні управлінської діяльності керівника закладу освіти як: деяка цілісність (система), яка складається із взаємопов'язаних частин (елементів); набір правил і принципів, якими керуються управлінці; як спосіб декомпозиції об'єкта дослідження на складові частини, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого» [222, с. 144–146].

Починаючи від мотивації й розвитку творчого потенціалу, якісного управління цим розвитком, довіри, професійного зростання, здорової конкуренції й до свободи вибору педагогів щодо підвищення їхньої кваліфікації та законів і закономірностей і різноманітних форм управління – способів організації взаємодії суб'єкта та об'єкта, відносин між людьми, їхньої спільної діяльності в управлінському процесі. «Сьогоднішні реалії, – вважає Т. Махиня, – вимагають..., щоб учасники освітнього процесу... брали активну участь у житті та діяльності закладу освіти. Отже, ...формується стійка лояльність до закладу освіти, яка частково гарантує задоволеність якістю освітніх послуг» [140, с. 80–84].

У свою чергу О. Отич рекомендує «...допомогти керівникам закладів загальної середньої освіти в розвитку компетентностей, затребуваних в умовах реформування школи» [184].

Тож заглибимося відносно поняття управління. У довідковій літературі є кілька визначень сутності управління, яке тотожне поняттю «діяльність». Із приводу суб'єкта управління, то він є керуючою підсистемою управління, управляє, а об'єктом є керована, та, разом з тим специфіка педагогічної творчості народжує об'єкт і результат [264].

Управління розвитком творчого потенціалу вчителів суттєво відрізняється залежно від компетентності керівництва закладів освіти, його іміджу й довіри від здобувачів освіти та їхніх батьків, тому як управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного стану вельми складний процес і велика відповідальність. Учительські компетенції, формування їх, розвиток особистого творчого потенціалу та потенціалу великого кола підлеглих – то гарантований успіх закладу через відповідальність до своїх дій управлінця, його лідерства та партнерства в колективі співників.

Л. Воронько зауважує, що на сучасному етапі державотворення з'являється третій тип управлінця зі своїми принципами «Той, хто шукає, той завжди знайде», вирізняється творчо-аналітичним підходом до справи, позитивно-інноваційним мисленням [37]. Додамо ще критичне мислення, відповідальність, любов до навчання, прийняття освіти як суспільне благо.

Сучасний педагог фундаментально освічена людина, яка розвивається, спроможна перебудовувати зміст і напрям своєї професійної діяльності, критично мислить, володіє стійкою системою мотивів і потреб соціалізації. Адже В. Рибалка визнає, що «...творча діяльність особистості може бути самоорганізована й активізована до високого рівня прояву... І саме творчий потенціал особистості ...може перейти у творчу самоактуалізацію ...Завдяки цьому формується власна особистість та індивідуальний світ "Я"» [220].

О. Гречаник та Н. Григораш у своїй монографії зазначають, що справжня цінність особистості починає вимірюватися її творчим внеском у суспільний розвиток [45]. Тож якісне управління як інструмент успіху, змін через інноваційний спосіб мислення й інноваційна діяльність, коли пошук свого особистого шляху пов'язаний із розвитком ЗЗСО за рахунок справжніх й інноваційних дій, мотивації, «фанатизму» професії. Звичайно, що такий адміністратор поступово вийде на рівень всеукраїнський, доведе і виживить за складних умов, а згодом стає взірцем, управляючи розвитком творчого потенціалу вчителів [141].

Співзвучною з ним є думка Н. Білик про те, що «...для розвитку професійної діяльності педагога... є безліч інструментів...для виявлення творчого потенціалу в учнів – ...метод проєктів» [21, с. 64–70]. Якраз залучення вчителів до науково-дослідної роботи, забезпечення їх сучасною матеріальною базою (мультимедійні дошки, комп'ютерна техніка з виходом в ІТ, спеціалізовані кабінети тощо), вільним часом для самоосвіти й самореалізації – то спрямування на максимальне застосування запропонованих можливостей, що вдосконалюють систему науково-методичної роботи освітнього закладу.

Завдяки самоаналізу професійної діяльності вчителі української мови і літератури розвивають свій творчий потенціал, підвищують педагогічну майстерність через особистий інтерес, самореалізацію й емоційний підйом, крокуючи в майбутнє і водночас змінюючи внутрішню систему якості освіти – усе як максимально можливий захист від загроз. Креативні, творчі уроки, заходи, створення банку інноваційних ідей набувають важливого значення. Творча особистість ставить перед собою мету й досягає її, використовуючи різноманітні сучасні технічні та творчі засоби, методи й форми викладання матеріалу відповідно до Закону України «Про освіту» (частина шоста, ст. 59) [210].

Самоактуалізація як мотиваційний чинник самовдосконалення особистості. В. Гладкова у своїх працях вказує, що самоактуалізація вимагає відваги та вірності сенсобуттєвим цінностям, а тому люди з різних причин можуть відмовитися від неї. У зв'язку з цим завдання управління – то вдосконалення змісту, форм і методів щодо розвитку творчого потенціалу вчителів через набуття ними навичок, умінь, бажання до самоактуалізації через право вибору на освіту, бо «...завдання створення сучасних, ефективних і конкурентоспроможних суспільства і держави неможливо вирішити без оновлення системи освіти, у якій неформальна... освіта має стати важливою й невід'ємною складовою» [44].

Системний підхід педагога (СПП) вимагає якісного управління творчим потенціалом особистості, візії та стратегії, що відповідають вимогам сучасного суспільства та його розвитку, якості підвищення кваліфікації та якості освіти, бо

«...має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору, самореалізації, відповідальності та громадянської активності [51]. До того ж, на думку багатьох вчених, оцінка їх роботи має велике значення. «Оцінка роботи вчителя, – зазначає Є. Березняк, не самоціль, вона має бути засобом, який стимулює його діяльність» [16, с. 14].

Системний підхід до самореалізації особистості за умови взаємодії всіх структурних складових може змінювати ситуації й ефективно вирішувати проблеми через поєднання гнучкості інтелекту, легкості генерування ідей і здібності до асоціювання, нестандартність мислення. С. Сиваш переконана, що «необхідною умовою розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури... є створення моделі, яка розкриває принципи педагогічного впливу, зміст, форми, методи, організаційно-педагогічні умови, критерії та результати» [257, с. 96].

Саме впровадження передових освітніх практик як універсального прийому мислення педагога є лише в арсеналі творчих через досвід продуктивної творчості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розвиток творчого потенціалу вчителя як невід’ємна частина його продуктивної творчості

Особисті стимули	Мотивація	Навчання впродовж життя	«Акме»
1	2	3	4
Особисте бажання	Самовмотивованість	Поглиблення знань	Якість мислення
Особисте ставлення і право вибору	Самостійність вибору особистості нових шляхів розвитку свого творчого потенціалу через оновлені сучасні напрями в умовах неформальної освіти	Удосконалення вмінь і навичок	Зростання
Розширення і відновлення знань	Отримання нових знань і досвіду, безпосереднє впровадження у свою діяльність нових освітніх технологій	Активна позиція	Досвід
Розвиток логічного й креативного мислення	Продуктивна творчість	Високий рівень soft skills	Компетентність

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Системні стимули як вплив на розвиток творчого потенціалу особистості	Заохочення та планування професійного розвитку	Результативність	Професійний розвиток
Розвиток дивергентного мислення	Самовдосконалення й самореалізація	Конкурентоздатність	Репутація

Спостерігаємо домінуючі стимули щодо розвитку творчого потенціалу вчителя як невід’ємної частини його продуктивної творчості. Саме логічне, креативне, дивергентне мислення варто розвивати освітянам, не забуваючи про свіжість погляду й зіркість, що пов’язана з якістю мислення. Є безліч рекомендацій щодо забезпечення якості управління розвитком творчого потенціалу педагогів, розвитку видів мислення. Концентрація уваги тепер є значущою засадою щодо системи управління якістю, а значить творчої особистості, яка вільно охоплює всю картину цілком і впроваджує у свою діяльність.

Сприятливі моральні умови, технічне оснащення є запорукою підвищення якості освіти й успіху освітян, а напрями вдосконалення їх зростання у контексті творчого розвитку надаватимуть змогу оцінити перевагу креативного підходу зростання власної особистості. А застосування наукових знань у всесвітній і вітчизняній освіті – то зростання продуктивної суспільної практики, що визначає шляхи підвищення якості освіти. Через те, забезпечивши всім дітям можливість виявити свої природні здібності та розвинути їх, забезпечимо, щоб діти з неблагополучних родин і сімей мігрантів (переселенців) мали такі ж можливості для отримання якісної освіти, як інші [354].

Отже, розуміємо, що знання й уміння не існують без інтелекту, а значить потрібні навички управління та шкільної команди з метою визначення особливості власного інтелекту, як-то: інтуїтивні миттєві рішення й асоціативні зв’язки, ще й додамо мотивацію як основу, гнучкість як готовність і здатність освітян змінюватися, опановувати нововведення, що допомагають розвивати їх

творчий потенціал, а саме: гранти для закладів загальної середньої та вищої освіти [43], конкурси на заміщення вакантних посад [172], конкурс «Найкращий науковий, науково-педагогічний працівник», Всеукраїнський конкурс наукових, навчальних і методичних праць із різних проблем, актуальні грантові можливості для студентів і випускників ВНЗ, для молодих викладачів і дослідників [44].

Вчитися думати поспіль із зарубіжними та вітчизняними вченими щодо сучасних проблем, зокрема проблеми управління розвитком творчого потенціалу вчителів як невід'ємної складової їх високого призначення, необхідний органічний компонент цілого, бо небайдужий учитель прагне до самовдосконалення, знає про новітні завдання, які ставить держава перед усіма, хто захоплений процесом свого розвитку, усвідомлює високі вимоги, що обумовлені об'єктивними потребами суспільства.

Теоретичний аналіз проблеми розвитку творчого потенціалу вчителів у науковій літературі засвідчив, що якісне управління в закладах освіти є важливим напрямом дослідження і вдосконалення, одним зі шляхів якого – то впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти та розроблення освітньої програми підвищення їхньої кваліфікації як неперервного розвитку й удосконалення професійної компетентності щодо вирішення проблем якості освіти.

Переконані, що важливою для цього розвитку є якість управління, як фактору конкуренції, що впливає на імідж закладу освіти взагалі, а усвідомлення педагогами своєї діяльності в цілому надає можливість послідовно й систематично розвивати свою особистість. Без цього буде помітним процес відставання й неможливий рух уперед до успіху. Тому-то завжди поруч ідуть некомпетентність і професійна майстерність (за умови свідомості й розуміння), коли самореалізація, обізнаність, інноваційність є створенням умов для особистісного зростання кожного з працівників. А «якісне» управління розвитком творчого потенціалу освітян є одним із завдань дійсності, коли великого значення набуває вміле використання адміністрацією закладу освіти технологією моделі

управління розвитком їхнього творчого потенціалу, де її знання й навички становлять цінність в освітньому процесі. Лише гнучкість керівника призведе до бажаної якості управління й управління якістю через упровадження в закладі освіти моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів та її адаптивності, тому як потрібно враховувати чинники розвитку всіх членів шкільної команди та управління цим розвитком. Переходи від одного блоку моделі управління до іншого є генеруванням ідей (чим більше, тим краще), неочікуваними рішеннями, що зумовлюють нові підходи до визначення напрямів, змісту та технологій цілісного розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури.

Саме так зможуть реалізуватися особистості, від керівника до школяра, і тільки за умови їх вільного розвитку, довіри, співпраці, поваги [114, с. 215]. Тому численні моделі якісного управління та підходи до управління якістю, діагностика розвитку творчого потенціалу вчителів стануть у нагоді для розкриття можливостей педагогів, створення умов для розвитку кваліфікації освітян, що у свою чергу надасть сталий розвиток України та виправдає їх європейський вибір.

Розвиток творчого потенціалу вчителів і конкурентних технологій є основою конкурентоспроможності. А готовність і здатність педагогів змінюватися, опановувати нововведення допомагають розвитку їхнього творчого потенціалу [223, с. 89–91].

Зокрема, проблемою якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів є неефективні управлінські рішення, що пов'язані з некомпетентністю керівника. Є управлінці, що не збираються «перезавантажуватися», використовувати сучасні освітні технології, індивідуальні форми навчання тощо. Інноваційне суспільство потребує нових методів управління розвитком творчого потенціалу вчителів [107].

Аналіз визначення поняття «потенціал» – «творчий потенціал» і наукове обґрунтування його розвитку наведено у (табл. 1. 2).

Таблиця 1.2

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

Потенціал				
кваліфікаційний знання, уміння	психофізіологічний працездатність, діяльність, процес	освітній креативні здібності, дар	комунікативний взаємодія, умова	особистісний мислення, сприйняття, творча орієнтація
Судження науковців				
Філософія: Арістотель [8]; В. Вікторов [32]; С. Клепко [89]; В. Кремень [120]; П. Саух [248]				
Психологія: Н. Карпенко [84]; В. Моляко [157]; В. Роменець [227]; В. Шапар [310]; D. Berliner, B Biddle [331]				
Педагогіка: Н. Кичук [86]; О. Клепиков, І. Кучерявий [87]; Т. Нікішина [165]; В. Кремень [119]; С. Сиваш [257]; С. Martindale [348]				

Критично важливими є відносини спільного впровадження концепції НУШ учасниками освітнього процесу. Підсилення конкуренції у наданні освітніх послуг має бути осмислене, оскільки йде через самоактуалізацію педагогів, що є «висококваліфікованістю» та у свою чергу впливає на конкурентоспроможність [140].

Управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури за умови неформальної освіти й компетентна, ефективна управлінська діяльність в умовах воєнного стану стають одним із основних завдань державної освітньої політики. Якість управління – то передумова процесів трансформації національної освіти й мета реформування багатьох освітніх систем, що обов’язково має відображатися у стратегіях кожного закладу освіти, бо проблема підвищення якості освіти є наслідком управління якістю, її розвитком творчого потенціалу. Умовою цього є ефективне поєднання управління й участі педагогів, що мають ідентифікувати себе із цілями, які спрямовані на трансформацію освіти [239].

Успішним результатом зазначеного є якісне управління як індивідуальна вказівка кожній особистості щодо напрямку та її професійного зростання: від постійної роботи над собою, самовдосконалення до досягнення вершин «акме».

Отже, можна стверджувати, що зростання й компетентність учителя, його професіоналізм визначається якісним управлінням, що передбачає розвиток творчого потенціалу, обумовлений умотивованістю особистості або компетентністю адміністрації закладу освіти, що обізнана в технологіях використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів. Компетентність і професіоналізм учителів – то перш за все вміння менеджера аналізувати та передбачати їх успіх, прогнозувати результат. Взаємозв'язок між метою й розвитком творчого потенціалу, контролем і коригуванням як управління якістю, ціль якого є формування професійної компетентності та вдосконалення особистості, її конкурентоспроможності. 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.

У цьому контексті актуальним є розуміння того, що отримання знань і володіння технологіями призводить до самостійного вивчення викликів через самостійність та ініціативу як особистості, так і колективу [285]. Тут доцільно говорити про фасилітаційний стиль в управлінні закладом освіти, коли самоорганізація й самостійність є профілюючими в організаційній діяльності керівника та професійних обов'язках шкільної команди [356, с. 19–34]. До того ж, якщо заклад освіти здатний забезпечити якісне навчання та вільний доступ до освіти за умови воєнного стану, автоматично стає конкурентоздатним, а вчителі соціально захищеними [206].

Науковці у своїх дослідженнях розглядали ще креативність як самоактуалізацію, зазначаючи, що творча людина виявляє феномен творчої багатомірності, коли сама може поєднувати когнітивні стратегії, стилі діяльності. Лицезріємо, що показниками, які створюють творчу особистість, є самоактуалізація й самореалізація (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рациональний підхід в управлінні розвитком творчого потенціалу
(авторське узагальнення матеріалів)

Підтримка	Заохочення	Саморозвиток	Результативність
Умови	Інформаційне забезпечення	Бажання й самоактуалізація	Професійна компетентність і педагогічна майстерність
Мотивація	Організаційно-методична допомога	Знання, навички, уміння, досвід	Удосконалення змісту, форм і методів навчання
Забезпечення інтеграції освітнього процесу	Якісне управління творчим потенціалом учителів	Розвиток творчого потенціалу, формування ключових компетентностей	Індивідуальна рефлексія щодо результатів інноваційного розвитку освітнього закладу; самореалізація як конкурентоспроможність особистості

Розвиваючи свій творчий потенціал, педагоги виходять на новий рівень усвідомлення, підкорюють нові сучасні освітні вершини разом з учнями.

Аналіз практики показує, що формування висококваліфікованого творчого вчителя починається з мотивації, розвитку творчого потенціалу, самоосвіти, впровадження результатів передового досвіду, вдосконалення змісту, форм і методів навчання через набуття навичок, умінь, бажання й самоактуалізації [338].

Відзначимо, що питання розвитку творчого потенціалу вчителів та їх компетентності знаходяться у центрі уваги багатьох дослідників. Ми розділяємо погляди науковців, які акцентують увагу на потребі управління розвитком творчого потенціалу вчителів. Хочемо також підкреслити, що дана проблема недостатньо вирішена у контексті неформальної освіти.

Узагальнюючи вищезазначене, акцентуємо, що творчі вчителі вмотивовані й розвивають свій творчий потенціал, володіючи комплексом спеціальних знань, умінь і навичок, вони більш обізнані в темі, використовують інноваційні технології, на їх уроках наявні міжпредметні зв'язки, педагоги навчені ННК; креативні вчителі спокійніші, вільні, впевнені й толерантні по відношенню до учнів, формують інноваційну, інформаційну, комунікативну, життєву компетентності як у школярів, так і у себе. Тож важливою умовою забезпечення

якості освіти є якісне управління розвитком творчого потенціалу вчителів, що зумовлює розроблення моделі управління.

1.2 Сучасний стан управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти у світовій і вітчизняній практиці

Управління розвитком творчого потенціалу вчителів – одна з головних проблем у сучасній освітній практиці, оскільки пов’язана з умотивованістю керівника закладу освіти, його ефективною діяльністю та професіоналізмом у вищому його досягненні як професійного самовизначення.

У науковій літературі процес управління розвитком творчого потенціалу педагогів розглядається достатньо різноаспектно та докладно обґрунтовано у працях таких науковців, як: В. Кремень, О. Чубарук, О. Ларіонова, В. Олійник, Т. Сорочан, Г. Тимошко й ін.

Актуальні питання національної системи освіти, зокрема дослідження якості освітнього процесу, адаптивного управління висвітлено в монографії за участю Г. Єльнікової, Т. Борової, Г. Кравченко, З. Рябової та ін. [65].

У переконаннях освітян трансформація освіти йде зі змін, їх умотивованості й компетентності менеджера (табл. 1.4).

Тут більше йдеться про самотійність як відповідальність за якість управління, як-то: вміння планувати, використовувати належні функції й методи управління, технології оцінювання – все, що сприяє розвитку творчого потенціалу вчителів, їх конкурентоспроможності та у подальшому формуванню позитивного іміджу закладу освіти.

Таблиця 1.4

Менеджер як управлінець-стратег

Мотивація	Розвитку творчого потенціалу	Управління розвитком творчого потенціалу	Зміни
Особисті стимули	Системні вимоги	Якість мислення	Зростання
Власна ініціатива	Системні стимули	Якість управління	Результативність

Вважаємо, що умовою якісного управління є самокерована особистість, яка готова до змін і вирішенню проблем через розвиток свого творчого потенціалу й накопичення професійного досвіду; причому це стосується як управлінця, так і шкільної команди. Для виявлення стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти в Україні, нами було проведено опитування 210 педагогів із усіх регіонів України. Відповіді на питання «Яким формам підвищення професійного розвитку Ви надаєте перевагу?» представлено на рис. 1.1.

Яким формам підвищення професійного розвитку Ви надаєте більшу перевагу?
210 відповідей

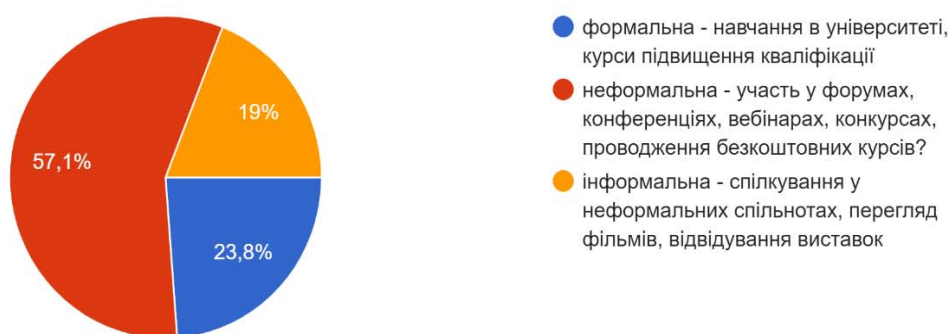


Рис. 1.1 Результати опитування респондентів щодо переваг у формах їх професійного зростання

Як бачимо за рис. 1.1, більшість опитуваних – 120 респондентів або 57 % із загального числа опитуваних педагогів – надають перевагу неформальним формам підвищення свого професійного розвитку, до яких ми відносимо участь у форумах, конференціях, вебінарах, конкурсах, Edcamp-заходах, онлайн-курсах на платформах масових відкритих онлайн-курсів тощо. 50 осіб або майже 24 % опитуваних надали перевагу формальній формі професійного зростання, до яких традиційно відносять до навчання за рівнями освіти у ЗВО та курси підвищення кваліфікації у закладах післядипломної педагогічної освіти. Найменше – 40 осіб –

надають перевагу інформальним формам професійного зростання, що включають неформальні професійні спільноти у вайбер-групах, телеграм-каналах, тематичних форумах.

Щоб зрозуміти, з якої причини педагоги надають перевагу неформальній освіті на відміну від формальної, нами було проаналізовано спільні й відмінні ознаки зазначених форм (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Мотивація як фактор підвищення кваліфікації

Запропоновані напрями	Не зазначено вчителями
1. Подолання професійного вигорання. 2. Задоволення особистісних інтересів / кар'єрний ріст. 3. Необхідність нових знань / професійна зацікавленість. 4. Розвиток творчого потенціалу. 5. Вимога керівництва / проблема працевлаштування. 6. Інше	1. Вимога керівництва. 2. Проблема працевлаштування

Спільні: професіоналізм, функціональна грамотність, результативність, уміння особистості педагога, його професійно значущі якості;

Відмінні: субординація, трюїзм у вигляді державного стандарту, ліцензія, переатестація, паспортизація, сертифікація, формалізованість знань, рівня освіти й її результатів, альтернатива формальній освіті – то неформальна як життєстверджувальна, без програм і структури.

Неформальна освіта та сучасні напрями як практична складова є вдосконаленням управління розвитком творчого потенціалу вчителів, тому кожний зобов'язаний підвищувати свій професійний рівень і педагогічну майстерність, опановувати нові й удосконалювати набуті компетентності в межах своєї професійної діяльності або галузі знань [210, ст. 54, ч. 2; ст. 18, ч. 6]. Процедура підвищення кваліфікації визначається частиною 6 статті 59 Закону України «Про освіту», Порядком підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. Законами України «Про освіту» і «Про загальну середню освіту» передбачено накопичувальну систему визначення обсягу (тривалості) підвищення кваліфікації педпрацівників.

Проаналізуємо цілі та Державний стандарт [204] для визначення вимог до освіченості учнів і внеску кожного вчителя у формування компетентностей школярів, особистий розвиток їх творчого потенціалу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Результативні складники якісного управління розвитком
творчого потенціалу особистості**

Розвиток творчого потенціалу вчителів	Ключові компетентності учнів	Підвищення кваліфікації педагогів	Управління розвитком творчого потенціалу вчителів/учнів
Вектор цілей, стану, помилки управління, їх співвідношення через аналіз, моніторинг і коригування	Особистісно зорієнтований підхід	Формальна освіта	Компетентність
Планування як процес комплексних змін	Компетентнісний підхід	Неформальна освіта	Досвід
Впровадження результатів розвитку, моделі тощо	Діяльнісний підхід	Сертифікація	Конкурентоспроможність

Ототожнення розвитку свого творчого потенціалу із самореалізацією, навіть місією в професії, є здійсненням поставленої мети, вирішенням завдань, тобто від постійного саморозвитку творчого потенціалу й самовдосконалення до самореалізації власних творчих сил і здібностей, тому як підвищення кваліфікації (ПК) сприймається вже як набуття професіоналізму й компетентностей учителя, який орієнтується на розвиток процесів у всесвітньому масштабі, а сам розвиток кожного вчителя є ключем до розвитку закладу освіти.

У ході опитування нами також виявлялося ставлення респондентів щодо важливості підкріплення результатів професійного зростання у формі описаних набутих компетентностей. Результати опитування представлено на рис. 1.2.

Чи важливо для Вас отримати документальне підтвердження (сертифікат) про участь у різних формах неформальної освіти
210 відповідей

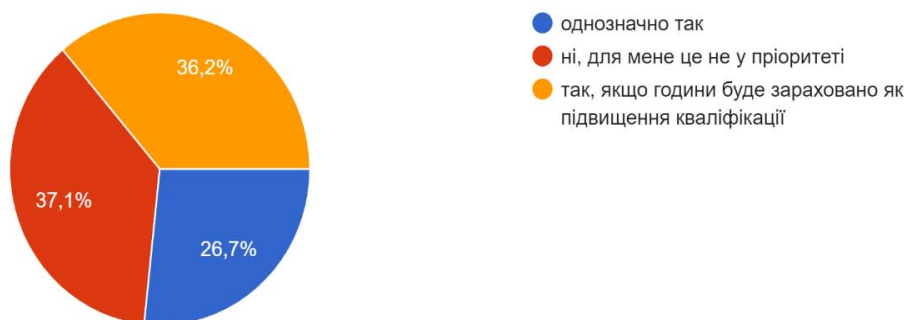


Рис. 1.2 Результати опитування респондентів щодо потреби у документальному підтвердженні професійного зростання

За рис. 1.2 бачимо, що для 73 % важливим є документальне підтвердження опанованих результатів навчання за неформальними формами. З одного боку, це обумовлено нормативними вимогами щодо накопичення 150 годин обов'язкового підвищення кваліфікації вчителями протягом 5 років, а з іншого боку говорить про формальний підхід до свого професійного зростання в умовах неформальної освіти, оскільки отримання документу є обов'язковою вимогою в умовах формального навчання. Лише 37 % респондентів не є у пріоритеті документальне визнання, оскільки вони керуються внутрішніми мотивами у своєму професійному зростанні. Про це свідчать результати відповідей респондентів на наступне питання щодо потреби та умов проходження онлайн-курсів на платформах безкоштовних масових відкритих онлайн-курсів (рис. 1.3).

Відомий психолог Я. Пономарьов визначив творчість як «механізм розвитку». На його думку, центральна ланка психологічного механізму творчості включає здатність до самостійних дій, ініціативу особистості [84].

Як часто Ви проходите навчання на онлайн курсах, представлених на безкоштовних платформах масових відкритих курсів EdEra, Prometheus, ВумОнлайн тощо
210 відповідей



Рис. 1.3 Результати опитування респондентів щодо потреби та умов проходження безкоштовних онлайн-курсів

Ефективна праця вчителів можлива за умови, якщо вони переглянули свою роль в освіті, стали вмотивованими, конкурентоспроможними через систематичний розвиток свого творчого потенціалу, що радикально змінює як саму особистість, так і вчасно дає можливість вирішувати проблеми сьогодення, тим самим підвищуючи рівень життя громадян, що наразі дуже злободенно. У даному контексті піднімається ще кілька проблем, як: державна політика, свобода вибору, застосування наукових знань через комплексне вивчення досвіду зарубіжних практик тощо. Квалітологія освіти складається відповідно до принципу триєдності: з теорії якості освіти, кваліметрії людини й освіти, теорії управління якістю освіти.

Так, як і в попередній діаграмі 37 % респондентів вбачають у таких курсах джерело свого професійного зростання та розвитку творчого потенціалу. 51 % респондентів готові проходити безкоштовні онлайн-курси лише при умові перезарахування годин як підвищення кваліфікації, що, у свою чергу, може опосередковано говорити про недостатню свободу вибору педагогів у визначені ними неформальних форм розвитку творчого потенціалу.

Теперішній стан управління розвитком творчого потенціалу вчителів вимагає розбору й аналізу напрямів діяльності щодо грамотного перейняття й наслідування передових освітніх світових і вітчизняних практик, їх досвіду через класифікацію критеріїв і показників. Розглядаючи чинники впливу на розвиток вітчизняної освіти, класифікуємо їх у такий спосіб:

- за рівнем впливу державної політики;
- застосуванням наукових знань у всесвітній і вітчизняній освіті;
- науково-освітнім потенціалом країн світу – визначимо тенденції впливу.

Тут і освітня політика, і розвиток освіти, асигнування, затрати на освіту, пріоритети, наукова спільнота, допомога керівникам, свобода, конкурентоспроможність.

Тому й бачимо низьку активність педагогів до участі у заходах EdCamp (рис. 1.4).

Чи брали Ви участь у заходах EdCamp Ukraine?
210 відповідей



*Рис. 1.4 Результати опитування респондентів
щодо їх досвіду у заходах EdCamp*

Діаграма наочно показує, що 57 % педагогів не виявляють зацікавленості до подібних заходів, мета яких саме обмін і поширення досвіду, що сприяє розвитку творчого потенціалу педагогів і полегшує у подальшому повсякденну роботу.

Поєднання вітчизняної практики та світового досвіду через порівняння стану національної освіти зі світовими лідерами дає поштовх для дефініції

сильних і слабких місць, аби бачити подальші довготермінові економічні переваги поліпшення якості освіти [319], (табл. 1.7).

Як бачимо за табл. 1.7, Японія та США мають суттєвий вплив на розвиток вітчизняної освіти.

Таблиця 1.7

Чинники впливу на розвиток вітчизняної освіти

Чинники впливу		
Світові практики	Вітчизняні практики	Стратегії
1	2	3
1. Державна політика		
1. «Освітня політика США спрямована на створення різноманіття освітніх послуг, що фокусуються виключно на дитині: розвитку її здібностей, задоволенні її потреб. З цією метою пропонується широкий вибір різноманітних навчальних закладів та програм...» [41]	1. «Особливе місце відведено... участі людей у підготовці та прийнятті управлінських рішень, що забезпечує соціально-політичні зміни в Україні в процесі демократизації суспільства... та упровадженню зарубіжного досвіду успішного вирішення кадрових питань, зокрема підготовки, перепідготовки та підвищенню кваліфікації управлінських кадрів тощо» [91]	Освітня політика, розвиток освіти, асигнування, затрати на освіту, держава-наука-освіта, пріоритети, освітній процес
2. Застосування наукових знань у всесвітній та вітчизняній освіті як зростання продуктивної суспільної практики		
1. Стратегічні цілі освітньої політики США. «Шлях до нової ери економічного процвітання США Білий Дім пов'язує в першу чергу з удосконаленням освіти...» [41]	1. Н. Романенко «Емоційний інтелект керівника визначає рівень його підготовленості до професійної діяльності й характеризується ступенем сформованості здібностей і емоцій інших людей, до управління емоційною сферою, що обумовлює більш високу адаптивність у спілкуванні, знань, навичок і умінь індивіда в емоційній сфері» [226, с. 146–149]	Формальні й неформальні інститути, наукова спільнота, керівник закладу, управлінська діяльність, вивчення досвіду, допомога керівникам
3. Науково-освітній потенціал США, Японії, України		
1. «У США є величезний науково-технічний потенціал. Саме це стверджує, що ще довгі роки Вашингтон буде зберігати розрив зі своїми основними конкурентами» [242]	1. Конвенція про права осіб з інвалідністю (дата набрання чинності для України 06.03.2010) [155]; проєкт Національної стратегії розвитку освіти в Україні [215, с. 4]	Науково-технічний потенціал, конкурентоспроможність, свобода, критичне мислення, любов до навчання

Продовження табл. 1.7

1	2	3
2. Успішний досвід Японії, де «формальна структура не ліквідується й не протипоставляється, а дуже майстерно поєднується з неформальними регуляторами» [49]	2. Розумний компроміс між формальними й неформальними інститутами науки, створення необхідних умов для подальшого розвитку професійних інститутів наукової спільноти, що є невід’ємною частиною громадянського суспільства, оскільки «...рівень соціального капіталу може бути високим у суспільстві з розвиненим громадянським інститутом» [49]	Національні стратегії, надмірне державне втручання

Щодо вітчизняної практики, то «...у рамках національної премії Global Teacher Prize Ukraine – 2020 використали метод інтерв’ю серед півфіналістів цієї премії, учителів #top_GTPU, які наголосили на проблеми та виявили наступні тенденції, як то: заробітна плата, некомпетентність викладачів вишів та байдужість адміністрації. Заробітна платня у шкільних учителів вигідніша – багато хто з викладачів ВНЗ (зокрема англійської мови) переходять до школи (закладу загальної середньої освіти)... працювати нікому» [105, с. 73–76].

Сучасні світові освітні практики вмотивовано засвідчують продуктивність освітньої галузі, і певну вагу має напрям розвитку творчого потенціалу особистості й освіти в цілому.

Аналізуючи табл. 1.4, усвідомлюємо, що особливої уваги заслуговує становлення системи неформальної освіти в Україні як легітимної, коли вчитель визначається особисто щодо підвищення своєї кваліфікації. Тому так потрібне комплексне вивчення досвіду дослідницьких університетів світу, зокрема США як головної ланки американської академічної науки й основної форми передової вищої освіти [282]. Саме такий зв’язок компетентних осіб є викликом, прогресивним елементом, що дає нові поштовхи до подальшого розвитку всіх членів освітнього процесу та впливає на новітні процеси в освіті й економіці.

Вивчаючи всесвітні практики, впроваджуючи їх досвід, треба постійно моніторити з метою порівняння для зменшення відхилень. Г. Єльнікова та

3. Рябова переконані, що моніторинг – то спрямування перетворень комплексу процедур по спостереженню й поточному оцінюванню на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкта [67, с. 35–43], бо він як інформаційна основа управління якістю й усієї якості освіти в цілому (табл. 1.8).

Говорячи про якусь конкретну компетентність педагога, розуміємо трансформацію самої особистості через систематичну її *орієнтованість* на *професійний розвиток*, що формується під впливом колективної роботи й самої особистості, забезпечуючи прагнення до творчої педагогічної діяльності.

Таблиця 1.8

Забезпечення якості як контроль і оцінка освітніх послуг

Розвиток творчого потенціалу вчителів	Управлінський підхід	Підвищення показників якості освіти
Особиста мета	Ефективність діяльності	Планування результату – результативність
Відповідність освітнім стандартам	Якість управління розвитком творчого потенціалу	Впровадження моделі управління якістю – успішність

Застосовуючи у своїй діяльності *компетентнісний підхід*, учитель самореалізує внутрішні ресурси, які неодмінно сприяють розвитку творчого потенціалу не тільки у контексті професійної діяльності, а й у контексті розвитку власної особистості. *Особистісний і професійний виміри* змінюють самопідготовку, визначають напрями самореалізації та погляди педагога на самовизначеність і розвиток. *Співголосність із НУШ* надає можливість оцінити перевагу креативного підходу як для зростання власної особистості, уникнути обмежень типу «як», «не зможу», «для чого», «боюсь виявити власну некомпетентність», так і для самовпевненості, коли кожний може опанувати будь-який напрям у своїй педагогічній діяльності.

У ході дослідження нами було проведено пілотне дослідження рівня сформованості творчого потенціалу вчителів української мови і літератури на основі тесту «Діагностика творчого потенціалу та креативності», який дозволяє

продіагностувати основні складові творчого потенціалу, такі, як допитливість, упевненість у собі, сталість, прагнення до незалежності, здатність абстрагуватися й зосереджуватися. Тест було проведено у формі гугл-анкети, яка містила 18 питань та 3 варіанти відповіді, що оцінювалися за схемою: відповідь «а» – 3 бали, «б» – 1, «в» – 2 (Додаток А). Результати діагностики 210 педагогів за рівнями представлено на рис. 1.5.

Як бачимо із результатів діагностики, не виявлено педагогів із низьким рівнем творчого потенціалу, що свідчить про потенційні можливості як детермінанти їх творчого розвитку, здатності до самореалізації та розуміння умов для формування успішної особистості.

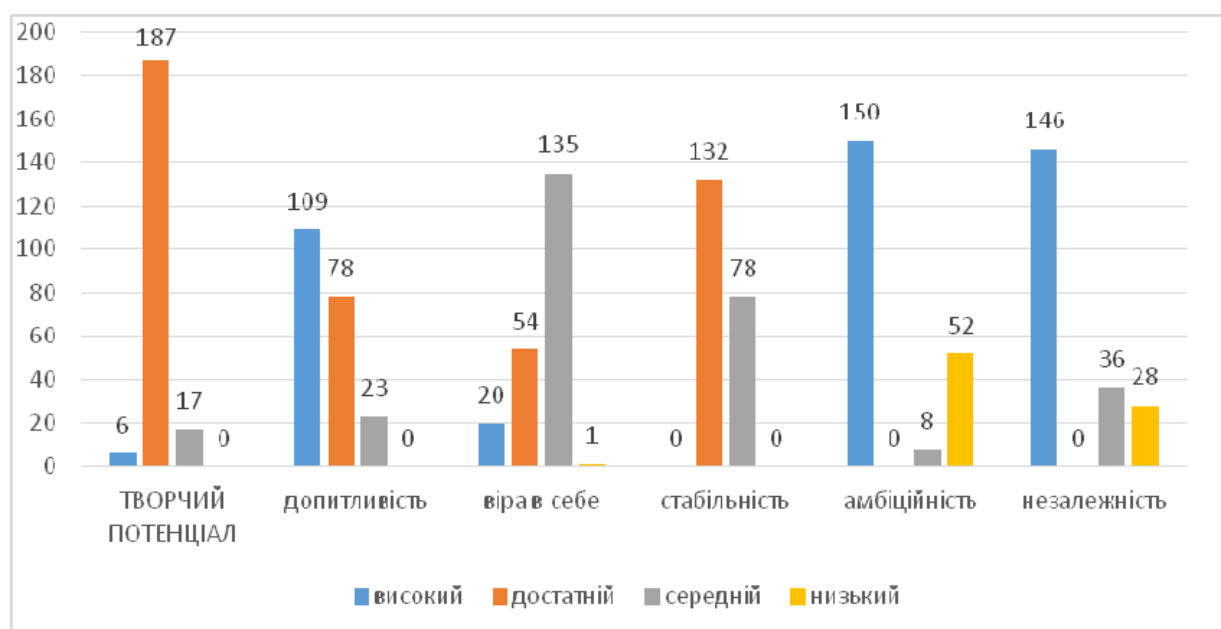


Рис. 1.5 Діагностика педагогів за рівнями у розрізі складників творчого потенціалу (210 педагогів)

У психології з поняттям творчості пов'язують можливості особистості, її творчий потенціал, якості особистості як спрямованість її на створення нового, оригінального. Самоосвіта, творчий пошук, саморозвиток – то серйозна робота, праця, що перетворює душу в дух і спирається на почуття радості й краси буття, бо «...необхідно розуміти доведену здатність працювати індивідуально...».

використовуючи інструменти, ресурси, процеси та системи... для розв'язання проблем, спілкування... нових знань» [47, с. 38–43].

Узагальнені результати опитування 210 респондентів у відсотках у розрізі складників творчого потенціалу представлено на рис. 1.6.

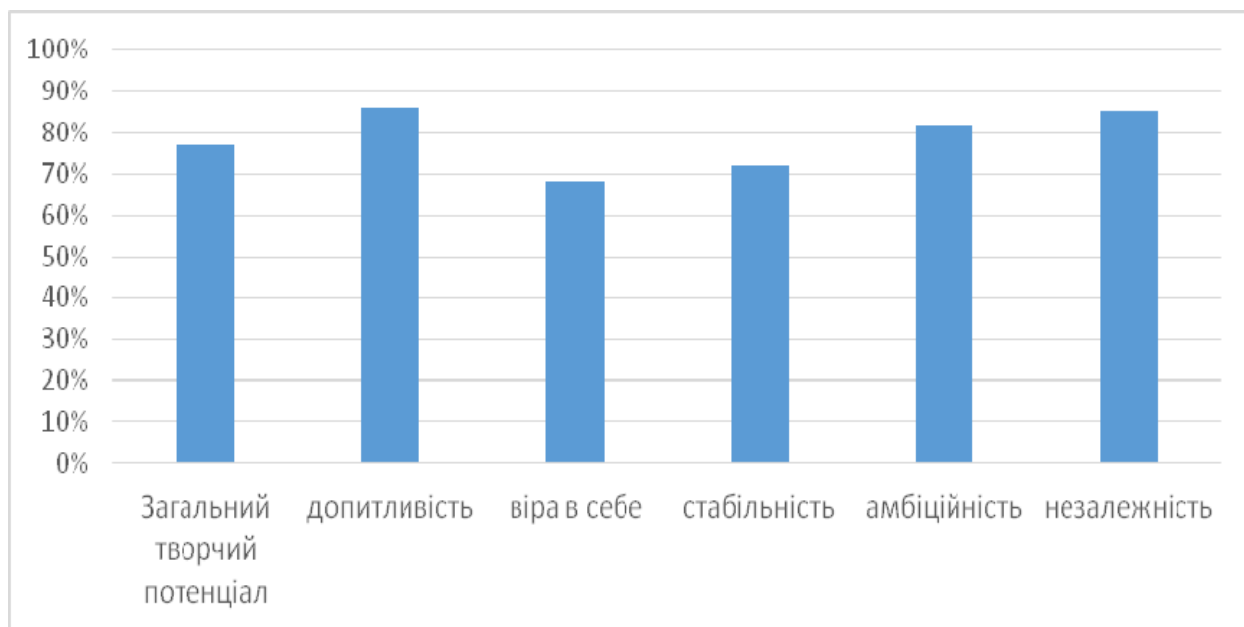


Рис. 1.6 Узагальнені результати у розрізі складників творчого потенціалу 210 педагогів у відсотках

Як бачимо за рис. 1.6, найнижчі показники за компонентами творчого потенціалу 210 опитуваних педагогів виявилися за шкалою «Віра в себе».

У психологічному словнику творчість подається як «діяльність, результатом якої є створення нових матеріальних і духовних цінностей, а педагогічна енциклопедія визначає творчість як вищу форму активності та самостійної діяльності особистості» [128, с. 24], а поняття «творчий потенціал особистості» як особистісний потенціал людини, компонентами якої виступають особисті властивості й якості, що забезпечують здатність саме цій особистості виступати в ролі суб'єкта творчої діяльності.

Отже, якщо говорити про розвиток творчого потенціалу за умови неформальної освіти та розглядати якісне управління персоналом, треба

запам'ятати, що центральне місце в реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Однак управління покликано поєднувати, координувати, взаємопов'язувати й інтегрувати всі інші функції в єдине ціле, а не лише зводитися до мотивації [299]. Зробимо порівняльний аналіз досвіду розвинених країн світу й України (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

**Організація розвитку особистості та її творчого потенціалу
у країнах світу**

США	Японія	Франція / Німеччина	Велика Британія	Україна
Підтримка позитивного іміджу учителів, що формують конкурентоспроможність особистості	Систематичне вдосконалення професійної майстерності вчителів: знання й навички як педагогічна компетентність	Спрямованість підготовки вчителів щодо адаптації стосовно сучасних викликів, мотивації, розвитку творчого потенціалу, неперервної освіти	Агентство з підготовки вчителів щодо підвищення їх мотивації, розвитку й ефективної діяльності; грантові програми	Трансформація освіти, створення можливостей для розвитку творчого потенціалу вчителів, підвищення кваліфікації; схвалення грантів
Практика наставництва	Цілісна професійна компетентність учителів як вирішення певних життєво важливих проблем	Система наставництва, самоосвіта, творчий пошук. Післядипломна освіта як особиста справа кожного педагога [196, с. 55–60]	Удосконалення професійної майстерності, різноманітність класифікації методів навчання [261]	Післядипломна освіта як особиста справа кожного педагога; упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів

Дослідники визначають поняття творчості як діяльність особистості, як найвищу форму активності цієї особистості, що спрямована на саморозвиток і самореалізацію, її духовний зріст, унікальну якість креативного суб'єкта, процес вирішення нестандартних ситуативних завдань (талановитий винахід), як споглядання вічних цінностей (мудре узагальнення) [84; 86; 87].

Однією із форм розвитку творчого потенціалу вчителів є участь у конкурсах та преміях, серед яких з 2017 року чільне місце посіла Національна премія у

галузі освіти Global Teacher Prize Ukraine. Результати готовності респондентів висунути свою кандидатуру на участь у Премії представлено на рис. 1.7.

Чи хотіли б Ви взяти участь у Національній премії Global Teacher Prize Ukraine

210 відповідей

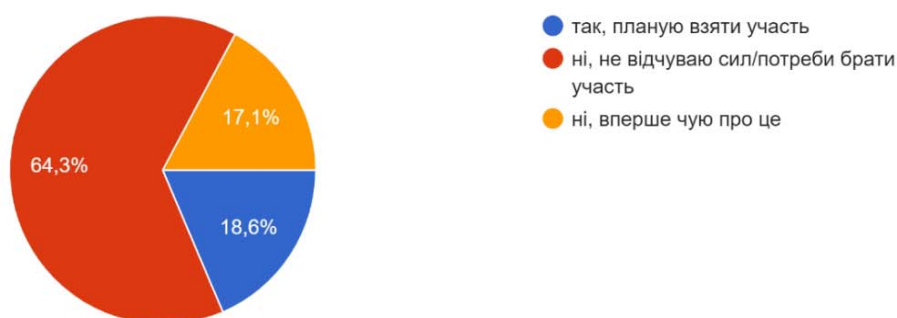


Рис. 1.7 Результати опитування респондентів щодо бажання брати участь у Національній премії

Результати опитування свідчать, що 17 % учителів зазначили про те, що вперше чують про таку можливість, хоча Премія запроваджена у 2017 році й достатньо широко висвітлена в медіа, а 64 % респондентів мають низьку готовність до участі, обумовлену невпевненістю у свої сили і відсутністю достатньої підтримки з боку адміністрації закладів.

Як показує практика, розумність і значущість новаторства або нововведення тотожне цінності та значущості здобутків освітян, їх досягнень, що обов'язково будуть вартісними, важливими й для всього закладу освіти, тому що «...визначаємо конкурентоспроможність як сукупність інститутів, політики та факторів, які визначають рівень продуктивності країни. Рівень продуктивності, у свою чергу, задає стійкий рівень добробуту, який може зробити економіка» [353].

Навчання впродовж життя як пріоритет неперервної освіти проголошує і Меморандум неперервної освіти ЄС [177]. Усебічне збагачення духовного світу, розвиток творчого потенціалу, коли одночасно з розвитком кожного відбувається й економічний розвиток країни, хоча насторожує кількість учителів, які не бажають і не прагнуть цього через особистий сумнів, байдужість, а згодом і власну

некомпетентність. Забуваючи застосовувати у свою діяльність сучасні підходи, педагоги самотійно визначають напрями самореалізації, погляди на самовизначеність і розвиток [346, с. 153–158]. Учителям варто усвідомити та прийняти наступну парадигму Long Life Learning – освіта протягом усього життя. Формуючи у своїх учнях життєву компетентність, відточуємо й у собі навички, формуємо впевненість як високу самооцінку себе, волю до перемоги й самореалізацію.

У документах міжнародних організацій ОЕСР/ЮНЕСКО «Учителі для шкіл майбутнього», «Залучення, розвиток і збереження ефективних учителів», доповіді Світового банку «Навчання впродовж життя в умовах нової економіки» щодо підвищення рівня кваліфікації вчителів говориться й пропонується дуже багато [90, с. 187–190]. Достатньо лише пригадати, що творчий потенціал як якість особистості, яка вміє вирішувати нові завдання. Оскільки від доцільності розподілу часу й неперервного процесу розвитку свого творчого потенціалу, від управління цим розвитком залежить як успішність освітян, так і майбутнє України [105, с. 73–76].

Сьогодні на заваді постав брак компетенцій багатьох управлінців, їх байдужість, брак зацікавленості. Наявна управлінська імпотенція: відсутнє як організоване й ефективне управління, так і реалізація розпочатих стратегій; досить низька якість роботи, що вимагає своєчасного «оновлення» посадовців. Суперечність відбувається між управлінським тиском на особистість та її прагненням до самоактуалізації, так що педагогам треба знати про шляхи розвитку й реалізації свого творчого потенціалу. Тоді можна говорити про подолання проблем в управлінні, умови для ефективного навчання вчителів щодо подальших якісних освітніх послуг.

Поштовхом для роздумів стала спроба дослідити проведення Департаментом освіти і науки конкурсного відбору керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва за останні чотири роки (2018–2021) (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Конкурсний відбір керівників ЗЗСО міста Києва

Результати конкурсного відбору керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва					
2020 вересень		2021 серпень		2021 жовтень	
Допущено до участі у конкурсі / допущено за умови надання сертифікату про рівень володіння держ. мовою	Не допущено до участі у конкурсі	Допущено до участі у конкурсі / допущено за умови надання сертифікату про рівень володіння держ. мовою	Не допущено до участі в конкурсі	Допущено до участі у конкурсі / допущено за умови надання сертифікату про рівень володіння держ. мовою	Не допущено до участі в конкурсі
12	1	13/12	4	7	1
Чинний директор 2	Новообраний 1	Чинний директор 11	Новообраний 2	Чинний директор 0	Новообраний 2
Протокол № 1, 2 від 15 та 18 вересня 2020 [93]		Протокол № 3 від 25 серпня 2021 [94]		Протокол № 2 від 28 жовтня 2021 [5]	

Пригадаємо план заходів на 2021 і 2022 рр. із реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року (від 4 серпня 2021 р. № 883-р) [205].

На цей конкурс подається в основному чинний управлінець цього ж закладу або його заступник. Поки не будуть залучені представники громадських організацій та ініційовані законодавчі зміни до роботи конкурсної комісії, ні про які зміни й ніяку трансформацію освіти ми не побачимо. Потрібна прозоріша система оцінювання цього конкурсу, бо пов'язаний із долею суспільства.

У новому Законі «Про повну загальну середню освіту» від 18 березня 2020 р. йдеться про зміни щодо конкурсу директорів [168], бо одним із головних завдань адміністратора й є управління розвитком творчого потенціалу педагогів, яке потребує як оригінальних рішень, що спрямовані на перетворення звичайної особистості у творчу, так й ефективних координацій управлінської роботи. Розвиваючи творчий потенціал педагогів, креативний управлінець-учитель, перш за все, розвиває свій творчий потенціал із метою надання науковим фактам,

гіпотезам, теоріям нове життя й відкриває шляхи для творчості колегам і учням, яких виховує й формує [114, с. 215].

В. Загвязинський зазначав, що без творчості немає педагога-майстра. Це значить, що педагог-майстер відповідає викликам часу, який працює в інноваційному середовищі, віддзеркалює особливості свого фаху, надбання методик, педагогічний досвід і задовольняє запити суспільства, він є професійно самосвідомим, а значить цілеспрямованим.

Останній аналіз всесвітніх рейтингів довів [250; 251; 292], що не варто копіювати усесвітні практики: рівні підготовки різні як на рівні країн, закладів освіти, так і розвитку творчого потенціалу освітян, навіть успіх для кожного свій. Якщо потрапимо в клас в азіатській країні, то віднайдемо вчителів, що чекають на успіх і результат кожного учня, тому як багато запалу, сфокусованості й послідовності [116]. Велике значення для цього має свобода вчителя. Оскільки в сучасному суспільстві усвідомлення, заохочення, прагнення, власне «я» стають об'єктами реалізації свого власного творчого потенціалу, а засилля бюрократії, надмірне управлінське втручання гальмує зростання педагога-майстра.

Самосвідомість як усвідомлення, а *самооцінка особистості* як оцінка рівня та напрямів підвищення своєї кваліфікації, що *виходить із системи цінностей людини й суспільства*, також *сприйняття своєї особи* іншими людьми.

Самооцінка особистості – оцінка людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, сприйняття своєї особи іншими людьми, виходячи зі системи цінностей людини [154].

Джордж Бернард Шоу зробив собі міжнародну репутацію, розмірковуючи один або два рази на тиждень, коли небагато людей розмірковують більше двох або трьох разів на рік.

А Уільям Джеймс стверджував про те, що величезна безліч людей думають, що вони мислять, у той час як вони всього лише перетасовують свої забобони. Це про вміння особистості мати критичний погляд і вміння критично мислити, тому як *самосвідомість* породжує *компетентність*, яка є показником

конкурентоспроможності як категорії і властивості особистості, так й освітнього закладу, що призводить до самоорганізації, ревізії, інспектування задля рефлексії на користь якості освіти.

У такий спосіб управління розвитком творчого потенціалу педагогів є актуальною проблемою сьогодення. Прагнення до розвитку має загальний фактор, головне, мотиваційний, упевненість у собі, уміння виходу за рамки своїх сумнівів, натхнення й удосконалення процесу управління через професіоналізм педагогічної діяльності, бо саме управління розвитком творчого потенціалу педагогів ми розглядаємо як інтеграційне управління особистістю. А сутність і методи оцінки персоналу є складовими мотиваційного процесу, коли «...складові взаємодії можуть суттєво змінюватись у часі, коректуючи направленість і характер дії мотивів» [92, с. 42].

Відповідно до вітчизняної освіти варто вивчати світові практики, осмислюючи закордонні стратегії які вже вибудовано.

У такому разі «озброївшись» науковим досвідом, не сліпо, не всім, а свідомо, натхненно, формуватимемо добротну модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури з метою впровадження її в заклади освіти як забезпечення якості управління.

Висновки до першого розділу

На основі аналізу наукової літератури, нормативних вимог обґрунтовано необхідність якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів.

Доведено, що питання розвитку й управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури недостатньо висвітлено в сучасній науковій літературі, що не дозволяє розвивати творчий потенціал учителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти та згідно з вимогами НУШ до вчителя-предметника.

Зміна парадигми розвитку освіти зумовлює необхідність опанування навичками, накопичуючи та впроваджуючи інноваційні освітні технології в

педагогічній діяльності, реалізуючи власний творчий потенціал. Своєчасність дослідження визначається зростаючою роллю освіти через її трансформацію й осучаснення системи. Актуальності набуває розробка моделі управління розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Вивчено теоретичні засади, проаналізовано нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, публікації у засобах масової інформації, філософську, соціологічну, психолого-педагогічну літературу з теми дослідження; визначено мету, основні завдання, об'єкт і предмет дослідження; розроблено програму й методику наукового пошуку; впорядковано понятійний апарат. На основі аналізу досвіду зарубіжних країн і наукових праць зазначено, що українська освіта знаходиться у стані трансформації і в умовах воєнного стану є стратегічним питанням для суспільства, тому як визначається зростаючою роллю освіти, осучасненням її системи. Проведено аналіз чинників впливу на розвиток вітчизняної освіти та розібрано використання наукових знань як зростання продуктивної діяльності в зарубіжній і вітчизняній освіті. Проаналізовано, що вітчизняній освіті варто вивчати світові практики, осмислюючи закордонні стратегії які вже вибудовано. Тільки тоді, спільними зусиллями влади, освітніх експертів і громадян, можна буде брати курс на успішне майбуття країни.

Систематизовано матеріал щодо визначення й обґрунтування управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Визначено вплив розвитку *творчого потенціалу* вчителів української мови і літератури на забезпечення ефективної реалізації їхньої професійної діяльності та конкуренцію передбачуваності, що дає можливість розглядати розвиток творчого потенціалу вчителів української мови і літератури як неперервний процес їхньої самоактуалізації та самовдосконалення в умовах неформальної освіти і воєнного стану. Також зазначено, що управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти – це вплив на

результат взаємодії вчителів із освітнім контентом щодо розвитку творчого потенціалу, професійно важливих якостей на основі вільного вибору траєкторії власного самовдосконалення для якісного управління через управлінські підходи та їх самоорганізацію.

Разом із тим, питання якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури, а саме їх індивідуалізований розвиток, що передбачає особистісну орієнтацію, необхідно узагальнити й детально описати через технологію впровадження моделі управлінням цим розвитком.

Результати дослідження за першим розділом подано у таких публікаціях [105]; [107]; [112]; [114].

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛІВ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ І ЛІТЕРАТУРИ В УМОВАХ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1 Наукове обґрунтування моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

Ціннісне ставлення до розвитку інших, нестандартний погляд на вирішення ситуативних проблем, планування або конструювання будь-якої освітньої ситуації – все потребує розроблення моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів. Тому як якісне управління розвитком творчого потенціалу вчителів починається лише під час особистого розвитку управлінця, що триває впродовж усієї професійної діяльності, а не через бездумне виконання ним рекомендацій «зверху». Розроблені результати досліджень є визначенням проблеми в управлінні розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема і вчителів української мови і літератури.

Якісне управління розвитком творчого потенціалу вчителів сприяє набуттю ними професійних компетентностей та гнучкості, що дозволить у подальшому досягти зазначених цілей, реалізації методів навчання та забезпечить обов'язковим зворотним зв'язком. Успіх діяльності, довіра можливі перш за все за тих умов, коли керівник створює потужну команду, не боїться конкуренції й забезпечує розвиток творчого потенціалу вчителів; тоді школярі здобувають якісну освіту через надання добротних освітніх послуг. Йдеться про конкурентоспроможного керівника зі сформованим управлінським потенціалом, спроможного якісно управляти креативним творчим колективом, який, постійно розвиваючи свій творчий потенціал, забезпечує якість освіти, яка визначається параметрами особистісного розвитку кожного члена шкільної команди [297].

Г. Єльніковою визначено культуру управлінської діяльності як взаємовплив, взаємопристосування, співпрацю «...з поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій...» [68].

Акультурація в значенні процесу культурного контакту, культура управління, управлінська культура керівника, культура управлінської діяльності – то логічна низка різнобічності поняття «управлінська культура», бо являє собою управлінську співпрацю та стиль управління. Агенти змін, що оновлюють свої знання, мають здібності, безупинно розвивають творчий потенціал як інтегративну властивість своєї особистості, приймають конструктивні рішення, краще орієнтуються, небайдуже працюють (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Розвиток творчого потенціалу як інтегративна властивість
професійної компетентності особистості**

Потенціал	Творчий потенціал	Компетентність	Спільність
Особистісний	Особиста властивість	Здатність до ефективної діяльності	Мислення, сприйняття, творча орієнтація
Освітній	Якість	Базова кваліфікація	Креативні здібності, дар
Кваліфікаційний	Мотивація	Знання, навички, досвід	Знання, уміння
Психофізіологічний	Прагнення до результату	Стратегії для реалізації творчого потенціалу	Працездатність, діяльнісність, процес
Комунікативний	Комунікабельність	«Культурно-інформаційна теорія освіти» як компетентна зустріч із глобальними викликами [131, с. 14–27]	Взаємодія, умова

Наведений аналіз дає можливість зазначити, що тільки за допомогою правильно обраних шляхів, за сприятливих педагогічних умов і розуміння керівниками цього складного процесу відбуватиметься зміна цілей і основних завдань ЗЗСО щодо управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти.

Принципово важливим для забезпечення якісного управління в закладах освіти буде розроблення, створення значущої моделі управління розвитком

творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. НУШ крокує із закладами загальної освіти вже п'ять років, тому треба пам'ятати про найважливіше її завдання – конкурентоздатність усіх учасників освітнього процесу: від чіткого розуміння керівниками своєї діяльності до їх уявлення про забезпечення управління розвитком творчого потенціалу педагогів.

На якість управління розвитком творчого потенціалу вчителів впливають наступні чинники: зовнішні і внутрішні, організаційні, об'єктивні й суб'єктивні, що знайшли відображення у блоках моделі управління. Разом з тим постає наступне питання щодо результативності управління розвитком творчого потенціалу особистості: – як досягти тієї продуктивності в організації ефективної діяльності, що призведе до продуктивності розвитку особистості, що впливатиме на продуктивність її праці. Знаємо: нові підходи межують із браком технічних засобів, а інноваційне середовище – із необізнаністю багатьох, неготовністю ефективно використовувати сучасні освітні методики.

Методологічні підходи у своїй сукупності дають відповіді на ці запитання, бо для конверсії, трансформації людини необхідні зміни щодо задуму її діяльності, тому як вона (діяльність) і є розвитком: від поставленої мети до її реалізації, навчання впродовж життя як творчість як неодмінна складова сучасної й успішної особистості. У широкому спектрі модель – це представлення об'єкта, системи чи поняття в деякій абстрактній формі, що є зручною для наукового дослідження. У загальному випадку модель має структуру. Єдина наукова думка – то сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу педагогів створюються у процесі праці, й основна праця – навчання.

Саме процес моделювання налічує декілька етапів, бо за визначенням моделі від В. Штоффа розуміємо, що модель – то подумки уявлена або матеріально реалізована система, яка, відбиваючи або відтворюючи об'єкт дослідження, здатна його замінити так, що її вивчення дасть нам нову інформацію про цей об'єкт [320].

Самоефективність особистості завжди прагне результату, самотерапії у вигляді самовдосконалення, тобто спрямованої діяльності, реалізації, цілеспрямованого руху вперед. Тут самоцінність особистості виступає як продуктивна діяльність і виклик вимогам часу.

Якщо зосередити увагу на вчителях української мови і літератури, то до розвитку творчого потенціалу можна додати й мистецький стиль педагогічної діяльності, тому як «...без формування цінностей і компетентностей в адміністратора будь-якого рівня... неможливий розвиток творчого потенціалу й інтелектуальних здібностей усіх учасників навчального процесу...» [102, с. 91–123].

Усе це дає нам підставу для створення моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти, пам'ятаючи, що перший тип руху – то розвиток. Саме розвиток – це поява нових якісних станів, нових типів організації, систем, що народжуються із попередніх систем. Щодо філософського типу, то пригадаємо, він містить два підтипи: пізнання світу за допомогою інтуїції (гносеологічний) та розкриття метафізичної сутності в релігійно-етичній концепції (метафізичний), бо знаємо, що поезія або мистецтво є особливим способом мислення, який, зрештою, призводить до того ж самого, до чого призводить наукове пізнання.

Поняття «рух» займає і філософську позицію. Розглядаючи рух особистості з цієї позиції, то отримаємо будь-які взаємодії, зміни стану об'єктів, що відбуваються в процесі стану цих взаємодій. Відповідно до цього і психологічний тип поділяється за різновидами: творча уява, інтуїтивне мислення, творчий екстаз, натхнення та божевілля, роль марнославства, вплив спадковості. Це зміни ціннісної орієнтації творчої особистості, що є розгортанням її можливостей, які знаходяться у попередніх якісних станах.

Із погляду спрямованості змін виділяються три типи руху:

- прогресивний (загальний процес пізнання);
- регресивний (старіння живого організму);
- кругообіг.

Саме це потребує розроблення, теоретичного обґрунтування та експериментальної перевірки.

Отже, поняття «модель» використовується досить широко й має неоднакове тлумачення. Управлінець – агент змін – усвідомивши, що є потреба в удосконаленні й русі вперед разом із колективом, насамперед розвиває свій творчий потенціал в умовах неформальної освіти: аналізує праці міжнародних і вітчизняних науковців, знайомиться з передовим педагогічним досвідом освітян і пропонує розробити модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів свого закладу освіти.

Ось чому менеджер-новатор обов'язково ставить мету й знає про цілі підлеглих, що зацікавлені в реалізації свого творчого потенціалу, розуміє, чи здібні педагоги аналізувати власну діяльність і виявляти сучасні напрями для саморозвитку й конкурентоспроможності, що саме переслідують для реалізації творчого потенціалу своєї особистості, чи усвідомлюють про те, які знання можуть отримати.

У зв'язку з цим свободу вибору й творчу діяльність учителя розглядаємо як його педагогічну творчість, що потребує свободу думки, креативних ідей самої особистості. Провідником теорії творчості був С. Грузенберг. Аналіз праць С. Грузенберга «Психологія творчості», «Геній і творчість», проведений О. Туриніною, дозволяє виділити три типи його теорій: філософському, психологічному, інтуїтивному [291].

Досліджуючи завдання й структуру моделювання, розкриваючи зміст основних напрямів цієї структури, пам'ятаємо про роль менеджера, оскільки адміністратору ЗЗСО потрібно знати розуміння особистістю значущості змін у сучасному світі й освіті взагалі, якісно управляти розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти.

Модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти відтворює норми й принципи

організації для забезпечення процесу управління розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Тоді, говорячи про управління, враховуємо наступні моменти: стильові властивості діяльності особистості, її «інструментальну озброєність» через конкретні способи й підходи, рух уперед як прагнення до саморозвитку, самоствердження. Саме рушійна сила творчої особистості поступово породжує її компетентність.

Постає необхідність культивування теоретичних концепцій процесу управління розвитком творчого потенціалу вчителя в освіті компетентних особистостей, їх результативності й конкурентоздатності.

Належно зазначеної мети поставимо завдання:

- визначити 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 закладів загальної середньої освіти в умовах неформальної освіти;
- розробити модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури закладів загальної середньої освіти в умовах неформальної освіти.

Безперечно для створення моделі, як ми вже зазначили, треба визначити рівні розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури, бо моделювання підпорядковане поєднанню їхньої самоорганізації й вимог до себе. Вони не є класичними, а прогресивні, прецедентно нові [314].

Пропонуємо керівникам і педагогам модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів, що містить п'ять блоків, які необхідні для використання функцій, методи, технології й механізми з метою мотивації, пізнання, самостійності креативної особистості (рис. 2.1).

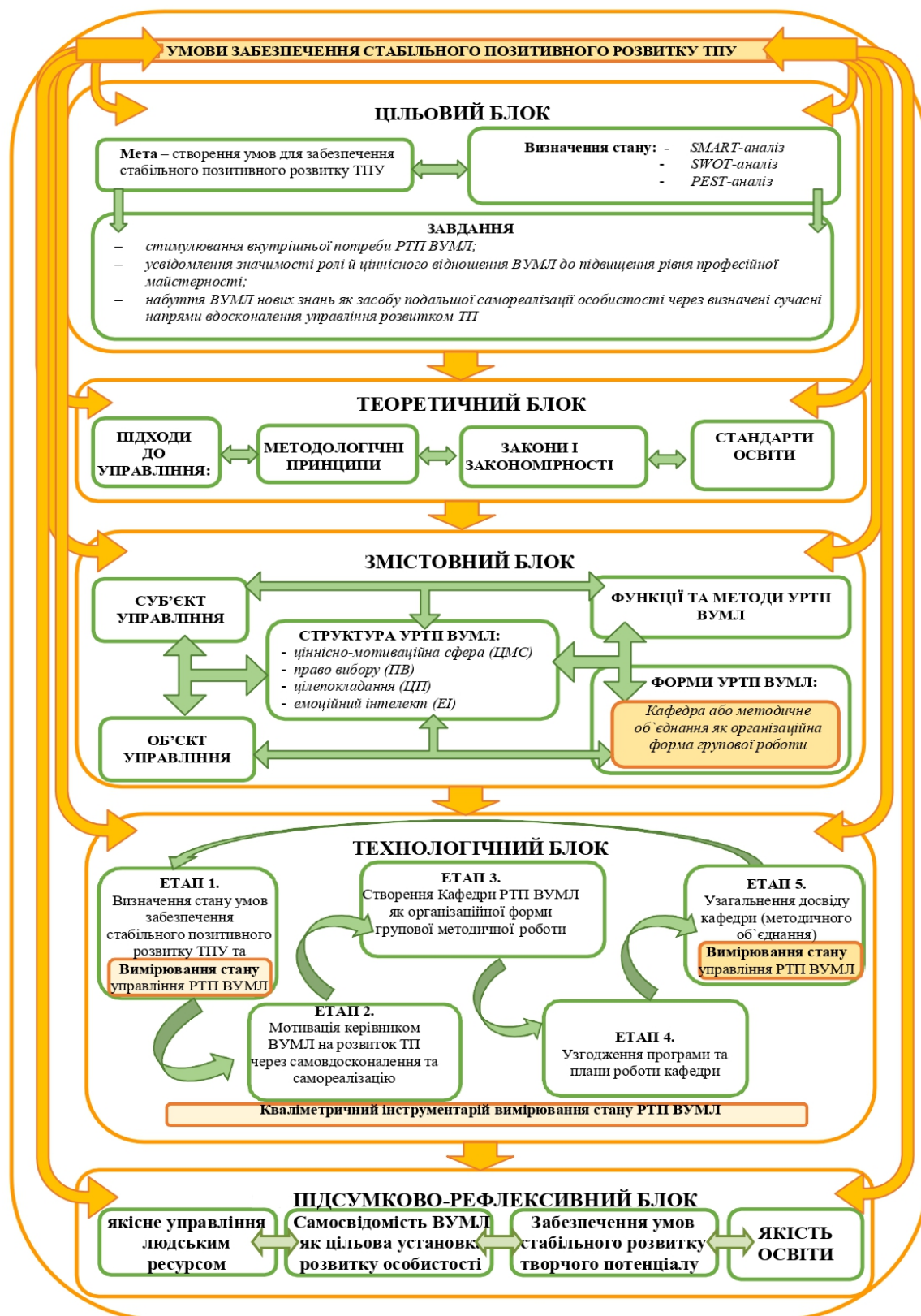


Рис. 2.1 Модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

Розглянемо цільовий блок моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, що є визначенням напрямку особистості на успіх. Безсумнівно, активна творча діяльність учителів дає позитивний результат при повній синхронізації дій із керівником, при подальшій організації й управлінні розвитком їх творчого потенціалу. Тут й оригінальність у багатьох сферах діяльності, розвинена уява, креативність, творча фантазія, взаємодопомога, підтримка, здатність до нестандартного рішення, наявність усіх типів мислення, особистісних якостей (сміливість, винахідливість, оптимізм, цілеспрямованість, інтуїція до нового, оригінального, ентузіазм, готовність до ризику тощо) (рис. 2.2).

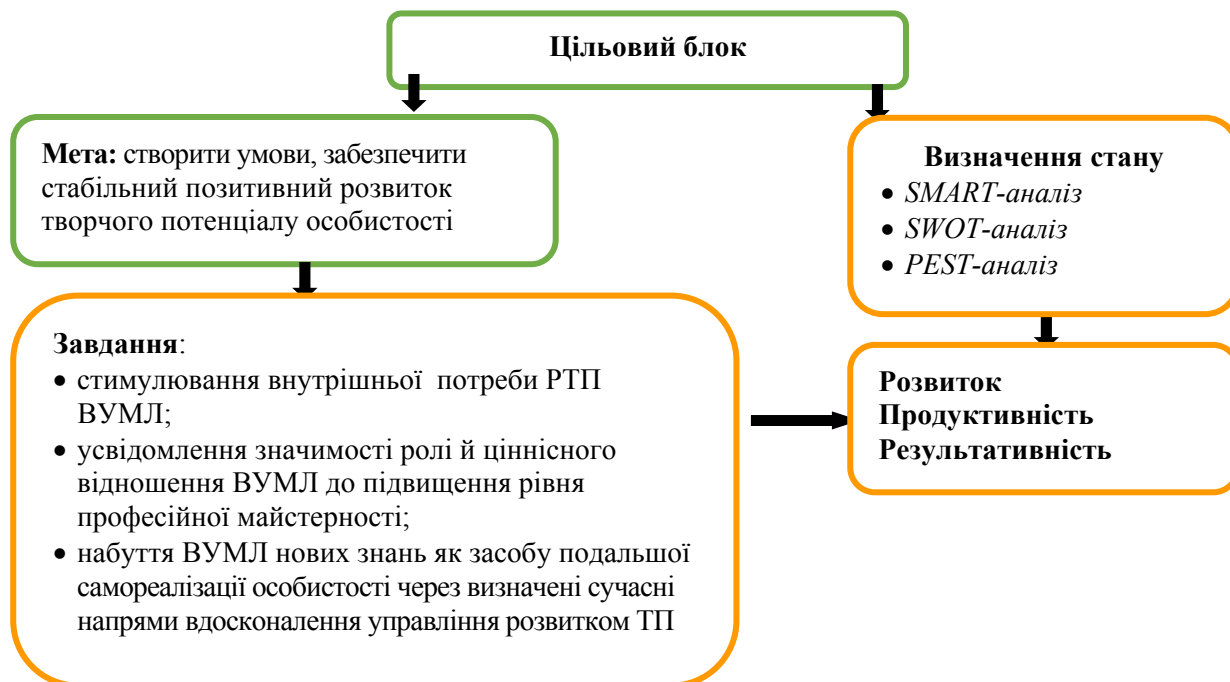


Рис. 2.2 Структура цільового блоку моделі УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти

Отже, для досягнення поставленої мети використовуємо наступні види аналізу: SMART-аналіз, SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

Сформулюємо цілі за SMART-аналізом [195], (табл. 2.2).

В. Загвязинський, згадуючи про педагогічний потенціал соціуму, зазначав про те, що його можна виявити, але на першому етапі треба відволікатися від умов соціально-економічної кризи, політичної боротьби та варто розглянути педагогічні можливості школи та громадських організацій без негативних впливів [263].

Таблиця 2.2

SMART-аналіз як запланований результат

Метод опису цілі	Відповідь
Specific / Чіткі	забезпечення стабільного позитивного розвитку творчого потенціалу вчителів; компетентне управління цим розвитком
Measurable / Вимірювані	розуміння та усвідомлення менеджером значимості потреб педагогів, осмислення впливу пропозицій від експертів неформальної освіти
Measurable / Вимірювані	розроблення методичних рекомендацій щодо засобів для здійснення реалізації потенціалу творчого вчителя, шляхів його особистісного розвитку й самовдосконалення; наділення на публікації (тези, статті); проведення анкетування щодо потреб та вибору сучасних напрямів у неформальній освіті; створення документу самооцінювання педагога
Achievable / Досяжні	налагодження в колективі партнерських відносин; швидке реагування на зміни, що відбуваються у вітчизняній та зарубіжній освіті; самостійність вибору за певними напрямками; розподіл обов'язків щодо виконання поставленої мети [189]
Relevant / Релевантні	відповідність моделі, її структури завданням і меті; result-oriented: орієнтир на Міжнародних та Вітчизняних передових експертів, фахівців, знавців щодо сучасних освітніх технологій / налагодження зв'язків із агентами змін / обмін досвідом / розширення зв'язків із громадськістю / оволодіння технологією менеджменту освіти / розповсюдження й популяризація набутого й особистого досвіду / анкетування: визначення ефективності моделі / фідбек як здійснення співпраці / оприлюднення результатів через публікації тощо
Time-Bound / Обмежені у часі	вересень 2022 рік: курси, тренінги, проєкт як експериментальна апробація; лютий 2023 – методичні рекомендації; початок березня 2023 – онлайн-студія як майстерка для агентів змін в освіті

Про потреби у повазі, що включають потреби в особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні, зазначає З. Рябова, що ці «потреби в самовираженні, самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості» [235, с. 5].

Пригадаємо теорію М. Портера, що стала основою даної методології аналізу щодо конкурентоздатності організації у власній галузі [162]. Оскільки під час воєнного стану стикаємося з потужною конкуренцією, то найкращим вибором для

управління буде комбінована стратегія, що цілеспрямована на подолання конкурентних прерогатив. Конкретно PEST-аналіз у якійсь мірі є складником SWOT-аналізу, тому як має властивість встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, що відбивається на утворення можливостей і загроз для ЗЗСО.

Незначна кількість людей у суспільстві з високим творчим потенціалом ще в дитинстві якраз потрапила в умови, які сприяли розвитку їх творчих здібностей. Таких є лише невелика частина. Але є кількість освітян, що спричиняє зниження рівня якості освіти як ЗЗСО, так і споживачам освітніх послуг: не розвиваючи творчий потенціал, педагоги не активізують і професійно-особистісний.

Тому ми повністю поділяємо думку професорки Г. Тимошко, яка зазначає, що «особливістю сучасної історичної доби в суспільстві є зростання ролі освіти...» [290, с. 175–181], тому вважаємо, що серед вагомих чинників розвитку творчого потенціалу особистості є створення умов для розвитку, а вже потім й управління ним.

Спочатку проаналізуємо ймовірний вплив на працездатність чотирьох основних факторів: політичного, економічного, соціального, технологічного (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

Політика	Економіка
1	2
– воєнний стан в Україні, політична нестабільність;	– пріоритетність економіки на оборону України [62];
– нормативно-правова база;	– рівень інфляції;
– розвиток законодавства з питань регулювання освітньої діяльності;	– коливання валютних курсів;
– зміни в законодавстві;	– скорочення доходів педагогів
– політика держави в підготовці кадрів	
Соціум	Технологія
– кадровий голод (переселенці);	– низька мотивація в оволодінні освітніми технологіями;
– низька кваліфікація;	– повільні темпи впровадження інноваційних технологій;

Продовження табл. 2.3

1	2
– модифікація доходів педагога у зв'язку зі змінами в законодавстві;	– низький рівень володіння цифровими технологіями, особливо під час онлайн-уроків (дистанційне навчання);
– зниження рівня освіти;	– розробка нових технологій
– низький рівень умов праці під час воєнних дій;	
– демографічний процес (міграція населення, скорочення чисельності населення в регіоні)	

Отже, для визначення стратегії ЗЗСО треба розглянути сильні та слабкі сторони, виконати аналіз загроз, що створює зовнішнє середовище. Воно – також конкурентне, тому як відбувається потужний вплив факторів, так що за допомогою PEST-аналізу розробимо освітню стратегію (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Узагальнення результатів PEST-аналізу

Фактори середовища	Стан фактора	Тенденція розвитку фактора	Характер впливу	Можливі дії ЗЗСО
1	2	3	4	5
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ				
Орієнтація на політичну обстановку й регулювання освітньої діяльності	Регулювання освітньої діяльності	Мінімальний вплив держави	Можливість вибору сучасних напрямів щодо підвищення педагогічної кваліфікації за умови неформальної освіти	Розробка нових освітніх напрямів щодо підвищення педагогічної кваліфікації за умови неформальної освіти
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ				
1. Зниження рівня освіти	1. Складність опанування й засвоєння нових освітніх технологій	1. Відсутність навичок роботи на платформах, не вміння впровадження у свою освітню діяльність інформаційних технологій та менеджменту освіти	1. Отримання вчителями досвіду й прагнення до вищої кваліфікаційної категорії	1. Зростання виплат і витрат на підготовку педагогів

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
2. Міграція й скорочення чисельності населення в регіонах унаслідок воєнних дій у країні	2. Завдання уповільнення відтоку кадрів за кордон, зменшення чисельності населення за часи воєнного стану	2. Тенденція зростання	2. Скорочення кількості вчителів ЗЗСО, можливе зниження наповненості класів	2. Стимулювання педагогів з боку держави й адміністрації ЗЗСО, надання пільг
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ				
Інфляція й скорочення доходів через зменшення зарплатні		Стабілізація по закінченню воєнних дій	Виїзд за кордон, зменшення ЗЗСО в окремих регіонах країни й надання освітніх послуг	Диверсифікація освіти
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ				
Розробка й опанування нових цифрових технологій	Обрати нові шляхи управління розвитком творчого потенціалу вчителів через оновлені сучасні напрями в умовах неформальної освіти	Особистий вибір учителем сучасних напрямів в умовах неформальної освіти	Конкурентоздатність, результативність	Отримання нових знань і досвіду, безпосереднє впровадження у свою діяльність нових освітніх технологій

Доцільним є дослідження підходів, законів і закономірностей управління розвитком творчого потенціалу в умовах неформальної освіти (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Теоретичний і змістовний блоки розрахунку конкурентоспроможності особистості

Як бачимо за рис. 2.3, паралельно діють два блоки – теоретичний і змістовний, що входять до моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури [103, с. 44–65].

Професійна команда в закладі освіти – то надійні гравці на «шкільному полі» за умови якісного управління і професійної компетентності лідера-керівника, який спроможний утворити ланцюжок якості освіти як компетентність, результат, прибуток. Від управління розвитком творчого потенціалу до мотивації й самоосвіти вчителів, від удосконалення й рефлексії до підвищення їх компетентності та конкурентоспроможності – для менеджера проблема активізації «людського фактора» є однією з основних.

Розглянемо управління як систему встановлених закономірностей, функцій і методів цілеспрямованого впливу на суб'єкти й об'єкти управління, що забезпечують продуктивну діяльність і взаємозв'язок для здобутку синергічного ефекту через зацікавленість кожного.

Вочевидь з'являється причинно-наслідковий ланцюг: *якість управління – репутація об'єкта управління – конкурентоздатність – успішність – якість освіти*. Як бачимо, *якість управління* грає одну з головних ролей у цьому ланцюжку.

У кінцевому результаті *якісне управління* розвитком творчого потенціалу вчителів призводить до успіху, а значить компетентності, професіоналізму, педагогічної майстерності, репутації, тому як «...ступінь відкритості (освітнього закладу) залежить від взаємодовіри і ступеня психологічного захисту суб'єкта й об'єкта управління» [233, с. 46–50].

Отже, вплинувши на *об'єкт управління*, *суб'єкт управління* може спомогтися спонукати його до дії.

Управління якістю – постійна діяльність, ціллю якої є вдосконалення робочих процесів і компетенції працівників із метою надання установами якісних послуг громадянам [266].

Аналіз розуміння цих категорій дає дозвіл на *авторське визначення*. Під якістю управління розвитком творчого потенціалу вчителів розуміємо

персональну відповідальність і здатність діяти стратегічно, якість управлінського рішення, продуману послідовність та організацію результативної роботи з персоналом через забезпечення своєчасного управління розвитком творчого потенціалу вчителів, визначення співвідношення між обов'язком і вільним правом педагога, що пов'язане з професійною мотивацією, підвищенням кваліфікації педагогів за умови неформальної освіти. Отримана результативність керівництва через управління якістю, а значить конкурентоспроможність кожного, забезпечує якість освіти, що є вирішальною складовою у ЗЗСО.

Дане визначення якості управління:

- уподібнює якість управління з рівнем управлінських рішень;
- розкриває продуктивність і результативність роботи ЗЗСО через втілення якісного рішення й вибору кінцевої мети;
- передбачає успішність як зв'язок обов'язку та правом вибору вчителів, акцентуючи на сучасні напрями неформальної освіти;
- розповсюджує методичні рекомендації якісного управління як міри забезпечення розвитку творчого потенціалу вчителів за умови неформальної освіти задля чого ці якісні управлінські рішення розробляються;
- наближає до бажаного результату, що віддзеркалює низку характеристик рішення (інтегрального показника) якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури.

І це вже інший погляд на управління розвитком творчого потенціалу вчителя ЗЗСО.

Змістовним внеском у розроблення теорії управління стали М. Армстронг, І. Ансофф, В. Кремень, Г. Тимошко, А. Томпсон, З. Шершньова;

– якість управлінської діяльності, підготовку адміністратора до інноваційної діяльності, його управлінської й педагогічної культури обстежували науковці Г. Єльнікова, І. Линьова, Н. Оліфіра, З. Рябова, Г. Тимошко;

– методологічні підходи вивчали Н. Бібік, І. Драч, Б. Ломов, О. Овчарук, І. Родигіна, О. Садівник, С. Сисоєва, Т. Смагіна, Т. Сорочан, Н. Фоменко.

За сучасних умов саме реалізація методологічних підходів до управління розвитком творчого потенціалу вчителів за умови неформальної освіти залишається недостатньо вивченою. Завданням якісного управління творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти є створення у ЗЗСО системи оцінювання особистості, її розвитку, рівня кваліфікації, навичок і вмінь – усього, від чого залежить якість роботи закладу освіти.

Тому обов'язком менеджера є створення моделі управління творчим потенціалом учителів: побудова структури та змісту такої моделі, попередньо зробивши SMART-, SWOT-, PEST-аналіз.

Наукове обґрунтування моделі управління тісно пов'язано з методологічними підходами щодо якісного управління. Саме вони при їх об'єднанні мають властивість вплинути на якість управління, суттєво змінити управління якістю через управління розвитком творчого потенціалу особистості й готовністю її до творчої діяльності. Сьогодні методологічні підходи визначають принципи організації педагогічного процесу в ЗЗСО і творчу діяльність його учасників.

Розглянемо основні методологічні підходи, як-от: андрагогічний, аксіологічний (ціннісний), акмеологічний, системний, діяльнісний – і з'ясуємо, як вони впливають на ефективну реалізацію функцій адміністративного управління, скоординовану діяльність у ЗЗСО, у системі управління якістю при використанні менеджерами моделі управління творчим потенціалом учителів в умовах неформальної освіти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Методологічні підходи до УРТП ВУМЛ

Умотивована особистість	Розвиток творчого потенціалу як духовна цінність	Діяльність як система – чинник професіоналізму	Ефективність самореалізації
1	2	3	4
Індивідуальні особливості й особистісні якості	Діяльнісний і системний підходи	Ефективна діяльність, системність	Творче мислення, оригінальність
Особистісний розвиток і самоосвіта	Андрагогічний підхід	Якість мислення	Навчання впродовж життя, здатність до творчої діяльності, педагогічні ідеї

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Самовдосконалення	Акмеологічний підхід	Нестандартний погляд на вирішення ситуативних проблем	Професійна компетентність
Ціннісне ставлення	Аксіологічний підхід	Компетентнісний підхід	Конструювання освітнього процесу до будь-якої проблемної ситуації

Термін «методологія» має різноманітні дефініції:

- методологія (від грец. вчення про метод) – сукупність прийомів дослідження, всебічно обґрунтованих та зведених в єдину систему;
- методологія наукового дослідження аналізує засоби, прийоми й методи пізнання, що застосовують для отримання нового знання. За допомогою прийомів і методів суб'єкт пізнання виконує певні дії на користь досягнення заздалегідь поставленої мети.

Якість поінформованості, обізнаності, кваліфікації й перекваліфікації, майстерності вчителів, спричинена продуктивністю й рівнем упровадження *андрагогічного підходу*. Головною ідеєю цього підходу є мотивація дорослих до навчання, кваліфікованості, вищого ступеня готовності до виконання праці, що визначається атестаційними категоріями, обізнаністю.

Андрагогіка – розділ педагогіки, що досліджує проблеми навчання дорослих; підхід – сукупність способів, прийомів розгляду чого-небудь, впливу кого-небудь, що-небудь, ставлення до кого-, чого-небудь [28].

Якраз особистий досвід, поповнення знань, їх коригування як надання допомоги школяреві через інтегрований матеріал є основним положенням андрагогіки. Тому освіта в контексті андрагогічного підходу сприяє цілеспрямованому окресленню шляхів досягнення мети через набутий досвід під час навчання, створенню умов неодмінних для реалізації свого творчого потенціалу, покращенню реалізації. Прокидається інноваційна активність, що стає вимогою та рушійною силою, не дивлячись ні на які службові, життєвські

перепони [106, с. 67–92]. Освіта в контексті андрагогічного підходу сприяє цілеспрямованому окресленню шляхів досягнення мети через набутий досвід під час навчання, створенню умов неодмінних для реалізації свого творчого потенціалу, покращенню реалізації (рис. 2.4).

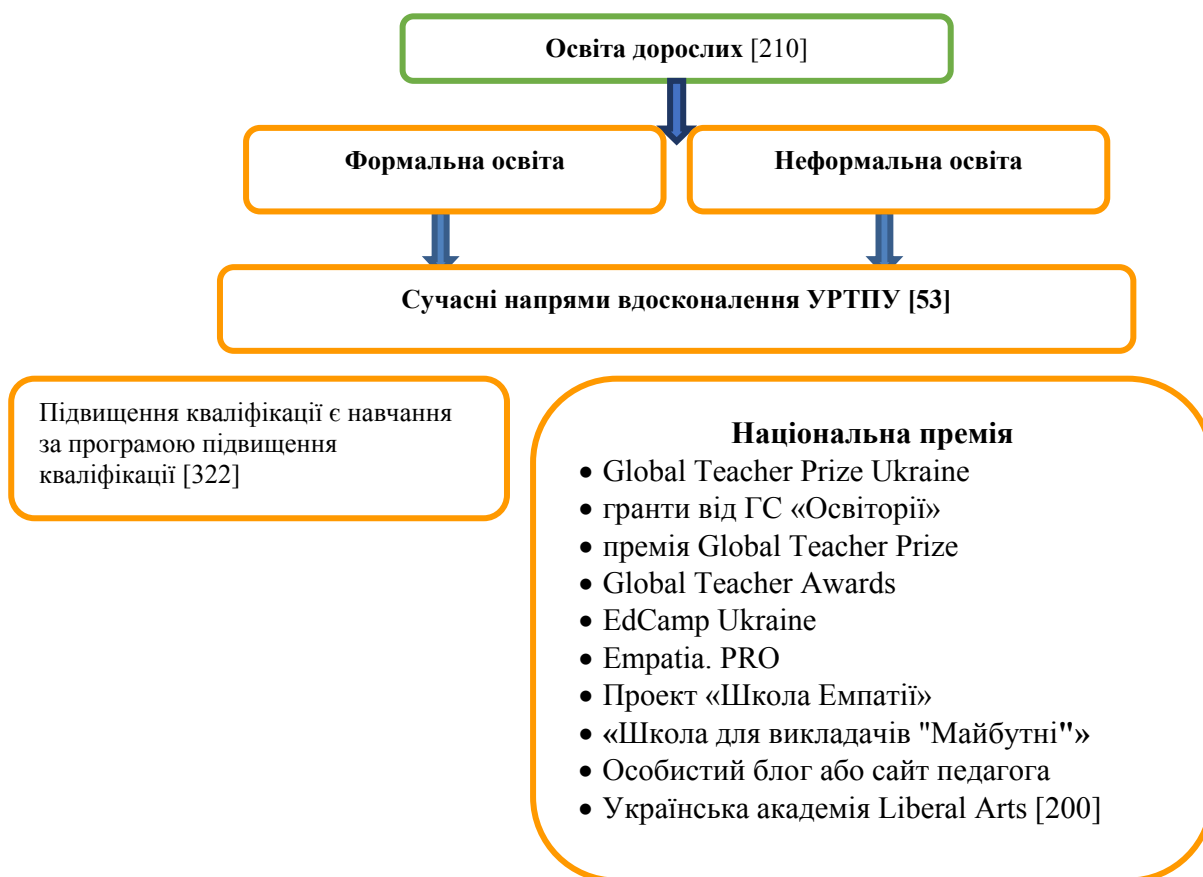


Рис. 2.4 Андрагогічний підхід в окресленні шляхів особистості для реалізації свого творчого потенціалу

Андрагогічний підхід необхідно розглядати як самореалізацію особистості протягом усього життя, завдяки розвитку свого творчого потенціалу, а значить здібностей. Розвиток творчого потенціалу педагогів ще залежить від обов'язкового «впровадження» творчих напрямів у професійну діяльність, виконуючи які, особистість пронизується процесом творчості та результатом. Саме напрями вдосконалення професійного зростання педагогів у контексті розвитку їх творчого потенціалу надають можливості розкрити його, осмислити реальність відповідно до викликів і запитів громади. Обов'язковість іти в ногу із

часом, усвідомлюючи, що без особистого розвитку власне життя втрачає професіональну повноцінність, губиться справжність, сенс себе у професії, відбувається втрата свого «я» як новатора, агента змін в освіті – все перекреслюється й стає неможливим за відсутністю ступеня мотивації щодо самореалізації особистості.

Через отримані нові знання й підвищення кваліфікації вчитель виходить на відповідний рівень його особистих потреб і запитів суспільства, тому як учень є провідником його безперервної освіти.

У сучасному суспільстві усвідомлення, заохочення, прагнення, власне «Я» стають об'єктами реалізації свого власного творчого потенціалу, коли суперечність відбувається між управлінським тиском на особистість та її прагненням до самоактуалізації. Зрозуміло, що у такий спосіб самореалізація особистості стає неможливою за відсутністю ступеня її мотивації, а спільнота відразу отримує вчителя, який втрачає своє «я» як новатора і звання «агента змін» в освіті.

Пам'ятаємо, що провідником теорії творчості був С. Грузенберг. У своїх працях «Психологія творчості», «Геній і творчість» він дав аналіз трьом типам теорій: філософському, психологічному, інтуїтивному.

Прокидається інноваційна активність, що стає вимогою та рушійною силою, не дивлячись ні на які службові, житейські перепони.

Тому освіта в контексті андрагогічного підходу сприяє цілеспрямованому окресленню шляхів досягнення мети через набутий досвід під час навчання, створенню умов неодмінних для реалізації свого творчого потенціалу, покращенню реалізації. Знаємо, що цінності забезпечують людину життєвими орієнтирами, визначають життєво важливі цілі діяльності і, зрештою, надають людському життю повний сенс.

Отже, управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури вимагає *аксіологічного (ціннісного) підходу*, бо цінності – то реалії життя, установка, потреба й обраний курс на результат.

У такий спосіб *аксіологія* (від грец. *axios* – цінність та *logos* – вчення) – вчення про цінності, сформоване на початку XX ст. (нім. філософ Е. Гартман). Цінності розглядаються як нормативна категорія, яка розкриває сутність речей і явищ, що здатні задовольнити будь-які потреби людини та суспільства [302].

Потреби особистості на результат дають підставу для узагальнення про сформованість умінь і навичок учителями володінням технологіями, різноманітними способами діяльності на кожному з етапів професійної підготовки; тобто від володіння знаннями і вміннями творчої особистості – до ціннісних ставлень й орієнтирів (рис. 2.5).

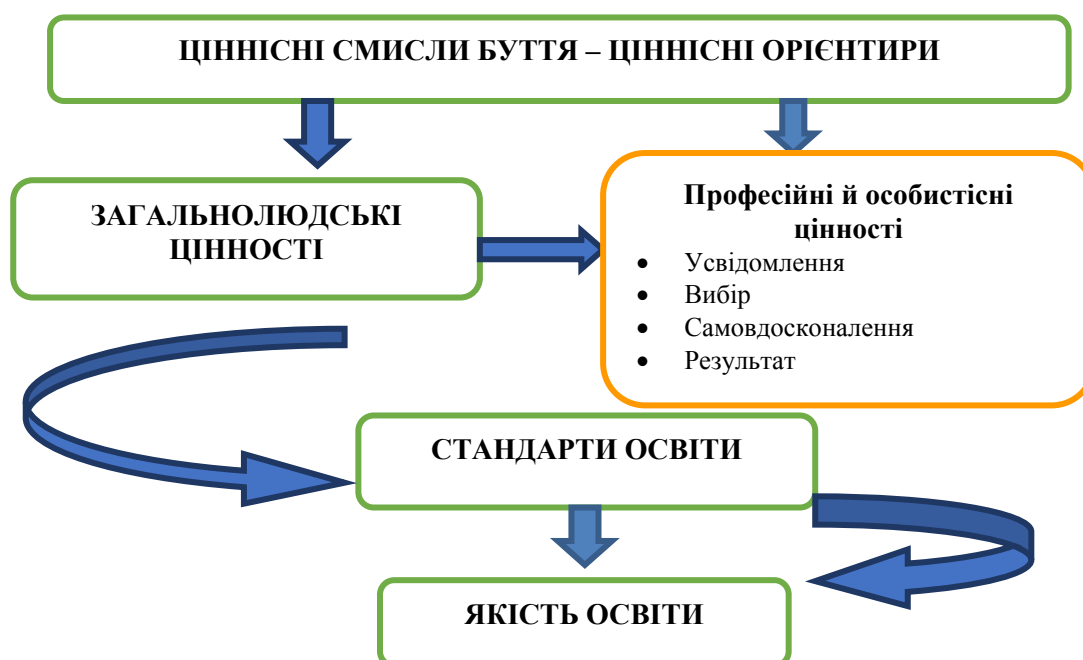


Рис. 2.5 Аксіологічний підхід як ціннісний смисл буття творчої особистості

Ось чому управлінцям нового типу варто переглянути свою роботу з педколективом, намагатися орієнтуватися на аксіологічний підхід до управління розвитком творчого потенціалу вчителів, на особистість, її потреби, інтереси, ідеали. Н. Білик зауважує, що кожному вчителю «...необхідно знайти важливі для себе підходи до вирішення... проблем» [20, с. 22–29].

Тому для сучасного директора сьогодні виклик навіть не у «косметичному» ремонті закладу, а в усвідомленні, що фокус на учителя може передбачати

управління його творчим розвитком, підкріплене правильно обраними методологічними підходами. Саме акмеологія є вагомою для підвищення якості освіти.

Потрібно звернутися до акмеологічного підходу, що є інноваційним і проривним для роботи з персоналом. В. Вікторов наголошував, що «...якість освіти розуміють як збалансовану відповідність процесу, результату... цілям, потребам і соціальним нормам (стандартам) освіти» [33, с. 16–24]. Саме акмеологія є вагомою для підвищення якості освіти.

Звернемося до акмеологічного словника [5].

Акмеологія – наука про досягнення людиною найвищих вершин у життєдіяльності та самореалізації творчого потенціалу, який є основою загальнолюдських потенційних можливостей.

Якраз директору притаманна домінуюча роль, коли більшість рішень і пропозицій іде саме від нього, і саме адміністратор перш за все зацікавлений у професійному зростанні своїх працівників, а це прямий ланцюжок до розвитку й креативу, заохочення персоналу. Акмеологічним підходом керівник засвідчує, наскільки він оволодів управлінськими навичками, необхідними менеджеріві, що пов'язані з поняттям таланту.

Науковці сконцентрували свою увагу на чинниках реалізації творчої особистості, на розвитку її ціннісного ставлення до своєї діяльності й мотивації як внутрішньому чиннику розвитку професіоналізму.

Акмеологічний підхід – то базова узагальнена акмеологічна категорія, яка описує сукупність принципів, прийомів і методів, що дозволяють вирішувати акмеологічні проблеми й завдання.

Почуття відповідальності, реалізація себе як фахівця через розвиток свого творчого потенціалу, звичайно, за умови співпраці з адміністрацією будуть корисними як для управлінців, так і для особистості. Тут і участь у різних освітніх проєктах, об'єднання у творчі групи й експеримент, розроблення й проведення бінарних уроків (будь-яких за формою), впровадження проєктного чи змішаного

навчання, нові інноваційні методи роботи з дітьми тощо. Виходячи на акмеологічну позицію вчителя, розуміємо його акмеологічну компетентність як «...конгруентність у стосунках із вихованцем... здійснення педагогічного патронату підопічного на основі реалізації... можливостей, пошук шляхів професійного вдосконалення для виконання цих завдань», як «...принципи й закономірності прогресивного розвитку зрілої особистості та її професіоналізму» [5, с. 15].

Науковці вказують на зростаючі можливості людини в організації свого життя, бо ціннісні пріоритети дозволяють їй стати незалежною та вільною по відношенню до зовнішніх чинників, а щодо акме, то всяка річ має час найбільшого свого розвитку, своє «акме», коли воно особливо цілісно представляє себе, в чотиривимірній цілісності. Тому стосовно розвитку свого творчого потенціалу й компетентності кожній особистості варто було б усвідомити, що «акме» – це видатний офіційний результат, рекорд, перемога.

Як бачимо, вияв залежить від попередньо здобутого досвіду творчої особистості, перш за все потрібно сформувати професійну культуру.

Звісно, що для самоорганізації та саморозвитку необхідний акмеологічний підхід. Саме самоорганізація передбачає самореалізацію, створення вільного простору для розвитку творчого потенціалу, професійного навчання, коли самотворча особистість усвідомлює відповідальність і перетворюється на суб'єкта власної професійної діяльності. Педагоги за сучасних умов перестали нести лише інформацію, тобто бути лише трансформаторами інформації, сьогодні вони працюють різноманітніше, йдучи в ногу із часом: учитель-модератор, коуч, ментор, фахівець, лідер, актор, тьютор та ін. Більша частина їх мотивує інших, надихає, ініціює зміни своєю діяльністю не тільки у власному закладі освіти, а й усієї країни та за її межами. І це завдяки високому рівню самореалізації, реалізації внутрішньоособистісного потенціалу, що заходиться в постійному розвитку відповідно до сучасних вимог щодо якості освіти (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Акмеологічний підхід: реалізація особистості як фахівця через розвиток творчого потенціалу

Саме комплексне поєднання методологічних підходів і напрямів удосконалення управління розвитком творчого потенціалу вчителів ЗЗСО в контексті її реформування й є закономірними та неминучими, вирішальними для оперативної й плідної співпраці всіх учасників освітнього процесу.

Розглянемо ще *системний і діяльнісний підходи* як окрему «цілісну систему», основу яких складають взаємодія та співпраця.

Системний підхід у педагогіці націлений на розкриття невідомості педагогічних об'єктів, виявлення у них різноманітних типів зв'язків та їх єднанні. Як систему можна розглядати будь-яку пізнавальну діяльність, бо її складниками є об'єкт пізнання (особистість), процес пізнання, продукт пізнання, мета пізнання, умови, у яких вона знаходиться. Хоч яка педагогічна ідея може бути втілена за умови забезпечення системності під час її реалізації, тобто «...системний підхід як напрям методології досліджень, який полягає у вивченні об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відношень і зв'язків між ними» [309, с. 107].

Система (від грец. *systema* – поєднане, утворення, складене з частин) – сукупність визначених елементів, між якими існує закономірний зв'язок і взаємодія. Якісні характеристики цих елементів становлять зміст.

Системний підхід – напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта як системи.

Тож виходить, що управління якістю – то постійна діяльність, ціллю якої є вдосконалення робочих процесів і компетенції працівників із метою надання установами якісних послуг громадянам. Спробуємо проаналізувати ці поняття з метою подвійного впливу на відновлення якості освіти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Співвідношення понять «якість управління» та «управління якістю»

Якість управління (ЯУ)	Управління якістю (УЯ)	Ключові слова	Спільне/відмінне
1	2	3	4
Для усвідомленої постановки і рішення... завдань теорії управління... необхідні: вектор цілей (ВЦ), вектор стану (ВС), а вектор помилки управління (ВПУ) – «різниця» між (ВЦ) і (ВС) [26]	Надавати кожному, по можливості, роботи саме цієї якості, бо «...однією з глобальних цілей сталого розвитку, затверджених у 2015 році на саміті ООН, є забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» [233, с. 46–50]	Усвідомлення як якість управління; можливість управління якістю та зменшення втрат; інноваційні напрями; ЯУ = ВПУ	<ul style="list-style-type: none"> • Ініціатива, розбудова внутрішньої системи; • найвищий ступінь продуктивності особистості через щоденний розвиток творчого потенціалу, конкурентоздатність; • альтернатива навчання й розвиток кожного вчителя з метою якісного управління максимально продуктивною особистістю
Якість управління характеризується якістю процесів самої управлінської діяльності... закономірності управління пов'язані зі ступенем	Планування якості як «триєдність»: планування – управління – покращення. Суспільство має один вихід – визнати якість, тому як кількісні ілюзії –	Покращення якості управління через професіоналізм апарату управління; результативність керівництва =	Освітня політика в демократичному суспільстві: конкуренто-спроможність особистості як запорука переходу від адміністрування до стратегічного управління;

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
організації й інтенсивності зворотних зв'язків у системі [233, с. 46–50]	то ілюзії, а кількісні шляхи завжди вистраждані	розкриття здібностей підлеглих; ефективне управління, ефективна робота, система показників	персональна відповідальність управлінням якістю. Управління якістю = Якість управління (УЯ = ЯУ); розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти

Зрозуміло, що якість управління закономірно залежить від управлінської ідеї, постійного розвитку творчого потенціалу всіх учасників освітнього процесу, їх відповідальності, узгодженості дій, командної роботи. Як бачимо, термін «*управлінське рішення*» вживається у двох основних значеннях: як процес і як явище. Відповідно до того, що УР (*управлінське рішення*) є творчою, вольовою дією суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її функціонування. Роль компетентного менеджера на всіх управлінських рівнях видима тоді, коли впливає на розвиток творчого потенціалу вчителів та ефективна під час реалізації кожної небайдужої особистості, тому як *якість управління* (ЯУ) як вектор управління. Невідповідність вектора цілей (ВЦ) і вектора повсякденності об'єкта (ВПС) дає вектор помилки управління (ВПУ). Знаємо, що управління як міра вектора неточності управління, що входить до вектора погрішності (ВП). Тому так необхідна побудова сучасної системи управління якістю, впровадження науковості застосування методів управління, бо сам процес УР складний і потребує наполегливої інформаційної підготовки, розроблення, узгодження і вибору варіантів, утвердження, реалізації, інформування того, хто розпочинає якісне управління.

Якість управлінської діяльності, як і якість управлінських рішень, – свідоме розуміння менеджером якості освітнього процесу і своїй професійній свідомості. Бо рішення є оцінкою ефективності управління, результатом розумової діяльності

особистості, де є висновок і необхідні дії, рівень і культура управління, а значить відповідальність. Звичайно, якщо бути обізнаним у технології використання моделі управління розвитку творчого потенціалу вчителів, що є наразі вимогою часу, то контроль якісного виконання рішень є за їх зачинателем. *Якість управління* – то умова для ефективного функціонування ЗЗСО, розвитку й забезпечення конкурентоспроможності вчителів, а явище УР як комплекс заходів, спрямованих на дозвіл вирішення проблем в освітньому закладі. *Якість управління* й є відповідальністю за *управління якістю*, що згодом виходить на результативність, продуктивність і дорівнює *якості освіти*. Саме конкурентоспроможність із розвиненою адаптацією особистості й є показником її напрацьованого послідовного досвіду, власної педагогічної діяльності, визнанням якості професійної підготовки (ЯУ = УЯ). От тоді й відбувається максимальне задоволення від своєї професії, що згодом переходить у результативність, плідність, благополуччя й конкурентоспроможність через якісні управлінські рішення, що розглядаються у формі постанови, наказу в усній і письмовій формі.

Від самоорганізації – до взаємодії й визначенні функцій між усіма членами колективу (сукупністю елементів), здатності вдосконалення й розвитку творчого потенціалу, управлінням цим розвитком, до співвідношення й розумного компромісу й досягнення спільної мети (див. рис. 2.7).

Отже, вдосконалюючись і самостверджуючись, педагоги змінюють не тільки правила гри в освіті, а й реформують її. Якраз конкурентоспроможність із розвиненою адаптацією є показником напрацьованого послідовного досвіду вчителя, його власної професійної діяльності. Саме через освітній простір і вирішується проблема систематичного розвитку творчого потенціалу особистості й управління цим розвитком.

Поняття «*середовище*» має різні підходи до його розуміння, але й один із них тлумачиться як сукупність людей, пов'язаних спільністю життєвих умов, занять, інтересів тощо [267].



Рис. 2.7 Системний підхід як система якості

В. Кремень [120], В. Огнев'юк [171, с. 437–448] розуміють під навчально-професійним середовищем стиль і спосіб функціонування конкретного освітнього закладу, а значить маємо на увазі й морально-психологічні компоненти разом із інформаційними ресурсами й матеріальних чинників. Тобто завдяки аналізу та прогнозуванню, проектуванню напрямів для розвитку педагогів, взаємозв'язкам і командній роботі – керівник перетворює заклад загальної середньої освіти на креативний, творчий, сучасний.

Як бачимо, *системний підхід* – то різноманітні чинники впливу, що взаємозалежні від сформованого ними змісту стандартизації. Система менеджменту якості забезпечує ефективну роботу ЗЗСО, у тому числі і в області *управління якістю* освітніх послуг. Завдяки аналізу та прогнозуванню, проектуванню напрямів для розвитку педагогів, взаємозв'язкам і командній

роботі – керівник перетворює заклад загальної середньої освіти на креативний, творчий, сучасний.

А інтеграція якраз й є поєднанням різноманітних складових частин в одне ціле, які утворюють новий уклад уже розвинених складників [345, с. 184].

Інтегральний розвиток – повний, системний (цілісний) зовнішній і внутрішній розвиток творчого потенціалу людини й її пристосування до життя стосовно прийнятого зразка [350, с. 14].

Індивідуальна інтегральність – це динамічна система активної адаптації людини до конкретних умов середовища, у якій виділяють підсистеми, як «...індивідуальні властивості організму, темперамент і особистість, соціальні ролі в групах і ...спільнотах» [81].

Отже, *системний підхід* як нескінченність уяви з управління розвитком творчого потенціалу вчителів, як цілісність, абсолютна єдність складного механізму, загальне розуміння ідеї, мети, дійсності, співпраця та взаємодія, закономірність зв'язків і вдосконалення.

Щодо *діяльнісного підходу*, то він спрямовує саме процеси стандартизації змісту освіти з метою розвитку творчого потенціалу вчителів, їхніх професійних компетентностей для набуття конкурентоздатності й самореалізації. За В. Сухомлинським, *діяльнісний підхід* – то поважне ставлення до людської гідності, людської особистості [244, с. 304–308].

Щодо *діяльнісного підходу*, то він спрямовує саме процеси стандартизації змісту освіти з метою розвитку творчого потенціалу вчителів, їхніх професійних компетентностей для набуття конкурентоздатності й самореалізації.

Закони й закономірності, що мають знати управлінці, створюючи освітній заклад успіху (табл. 2.7).

Спостерігаємо, що закон як компетентність, як динаміка стратегічних цілей, комунікаційних стратегій, комбінування до інтеграції, як закономірність об'єднання професійних знань із навичками.

Таблиця 2.7

Співвіднесення законів та закономірностей в освіті

Закон	Закономірність	Спільне	Загальна закономірність	Відмінне
1. «Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості... суспільства... та держави. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості... формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей... громадян, які здатні до свідомого... вибору... збагачення на цій основі... творчого потенціалу...» [210]	Закономірності навчання вчителя як залежність його від умов, створених адміністрацією освітнього закладу, та взаємозалежності вільного вибору навчання, виховання, розвитку творчого потенціалу особистості [72]	Розвиток і збагачення творчого потенціалу особистості	Успішна самореалізація особистості	«Всупереч поширеній думці, закон ліквідує радянську управлінську вертикаль в освіті... Закон дає... рамкові вимоги щодо основних видів академічної відповідальності» [167]
2. Закономірність гармонізації як вимога до професійної діяльності творчої особистості [97]	«Усі компетентності діляться на дві групи. Приклад компетентності і її застосування. Стандарт кодифікований [218]	Модель педагогічної компетентності = професійній діяльності творчої особистості, як то: «... модель розвитку... підвищення кваліфікації, яка направлена на виявлення та задоволення індивідуальних освітніх потреб педагогічних працівників» [19, с. 31–36]	Освіта як соціальний університет для розвитку творчого потенціалу вчителів та їх професійної діяльності	«...нерідко на посаду директорів подаються претенденти, далекі від управлінської роботи» [22]
3. «...забезпечення якості повної загальної середньої освіти та якості освітньої діяльності», «визначення прав та обов'язків учасників освітнього процесу», «...забезпечення всебічного розвитку... здобуття освіти упродовж життя... готовність до самореалізації...»	Організаційні здатності й компетенції освітнього закладу як уміння чітко визначити цілі й мотиви, що підштовхують особистість на успіх	Якість повної загальної середньої освіти	Закономірність педагогічного процесу; планування вчителем розвитку свого творчого потенціалу	«...система освіти не буває кращою ніж учителі, які працюють у ній... ми маємо вплинути на професійні компетентності вчителя...» [218]

Набір компетентностей і наскрізні вміння – це індикатор упровадження вчителем компетентнісного підходу. Тож існує необхідність забезпечення достатньої кількості *кваліфікованих педагогічних працівників*, які володіють

загальними і професійними компетентностями для роботи в освітньому середовищі [54].

Тепер зрозуміло, що успішність і результативність розвитку творчого потенціалу ЗЗСО у контексті управління цим розвитком із боку адміністрації залежить від розумного поєднання самоактуалізації особистості, її вільного вибору, заохочення та поваги й розуміння, компетентності й бажання самого керівництва закладом, бо освітня реформа – то *якість освітньої діяльності*.

Її рівень – то організація *якісного* управління, що відповідає вимогам, встановленим законодавством: від закономірності гармонізації зовнішніх і внутрішніх чинників до конкурентоздатності й якості освітньої діяльності, а значить сходінка до самоосвіти, переосмислення нормативів, законів і закономірностей. Креативна та працююча особистість автоматично перетворюється на суб'єкта впливу: колеги рівняються, прислухаються й довіряють (рис. 2.8).



Рис. 2.8 Феномен розвитку творчого потенціалу вчителя

О. Ануфрієва вважає, що «...у сучасних умовах одним із пріоритетних завдань освіти стає формування... конкурентоспроможності як базисної якості

фахівця... особи, яка здатна жити вільно, творчо реалізовуватися, управляти собою і неперервно саморозвиватися» [6, с. 159–181].

Науковцями доведено, що кожний, маючи своє «акме», особливо цілісно представляє себе в чотиривимірній цілісності. Усяка річ має час найбільшого пишного свого розвитку, тому як «акме» є наслідком плідної праці, результатом, успіхом, рекордом. Не всім дано мати однаковий рівень розвитку і високий рівень самореалізації, тому менеджер має робити кроки щодо якісного управління шкільною командою.

По-перше, потрібно визначити її стратегію – курс на розвиток творчого потенціалу.

По-друге, які методологічні підходи «працюватимуть» із обраних керівником, щоби досягнути мети, управляючи розвитком творчого потенціалу вчителів за умови неформальної освіти (що ми вже й довели, визначивши п'ять основних).

По-третє, сформулювати або скласти формулу, або таблицю *законів і закономірностей*, означивши *загальну закономірність*, яка буде показником виміру залежності процесу й результату від причин й умов досягнення особистістю свого рівня розвитку творчого потенціалу.

Отже, бачимо наявну необхідність якісного управління творчим потенціалом учителів за умови неформальної освіти за допомогою розглянутих та обґрунтованих методологічних підходів (рис. 2.9).

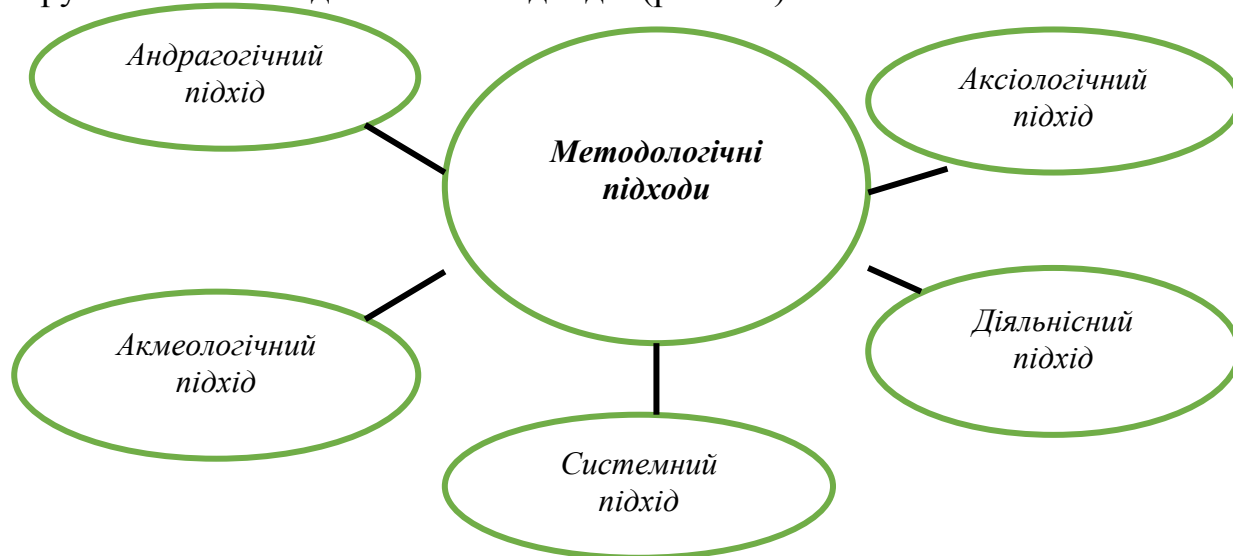


Рис. 2.9 Методологічні підходи як забезпечення конкурентоспроможності фахівця

Таке управління творчим потенціалом учителів виходить на новий рівень управління, де адміністративний контроль межує з усвідомленим самоуправлінням особистості, кінцевою метою якої є конкурентоспроможність і репутація. «Ініціювати діяльність самоуправління можна, залучивши людину до вироблення реалістичної мети й одночасно надавши їй ступені свободи для саморозвитку в межах цієї мети», – стверджує Г. Єльнікова у своїй праці [69, с. 8–14]. Бачимо наявність професійної взаємозалежності, коли вирішальну роль у розвитку творчого потенціалу особистості відіграють наступні професійні дії менеджера: правильний розрахунок людського ресурсу, узгодженість дій і позиціонування освітнього закладу. Результатом чого є обов’язкове якісне управління, що резонує з можливостями та викликом творчих учителів, їхньою усвідомленістю й активною позицією (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Управління РТП ВУМЛ – семантично-організаційний процес
їх ефективного використання**

Блоки моделі	Вольова саморегуляція	Запланована програма	Виклик
Цільовий	Індивідуальність	Людиноцентризм і гуманізм	Свобода волі
Змістовний	Ділові стосунки	Координація дій	Можливість вибору
Технологічний	Професійні якості	Контроль за діяльністю	Санкціонування й реалізація
Підсумково-рефлексивний	Активність інтенсивності й діяльності	Результативність	Конкурентоспроможність

Управління персоналом визначається як діяльність, яка спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей закладу та особистісних цілей. Іноді ефективність розуміється як отримання *максимального прибутку* [298].

Управління розвитком творчого потенціалу вчителів й адаптивне управління. Спостерігаємо, що великий вплив на адаптивне управління має маркетингово-моніторинговий супровід розвитку професійної компетентності

управлінців ЗЗСО, бо дієвий результат, плідна й довготривала співпраця забезпечують як розвиток людського потенціалу держави, так і ефективну розбудову НУШ [273, с. 52–57]. Постійний моніторинг, що здійснює менеджер і сам учитель, впливає на показники й подальшу результативність і конкурентоспроможність особистості та конкурентоздатність освітнього закладу.

Ключові слова «*зміна параметрів*» і «*прибуток*» мають велике значення, бо йдеться про виявлення тенденцій і закономірностей, здійснення контролю, корегування стратегій, узагальнення й пояснення результатів. Саме моніторинг і є ефективним дослідженням свого проміжного результату для вивчення подальших напрямів, прагнень і провідних ідей щодо результативності й конкурентоспроможності творчого вчителя.

Розвиток творчого потенціалу залежить від неухильного «впровадження» творчих напрямів у професійну діяльність, виконуючи які, особистість переймається процесом творчості та його результатом. А професійні й своєчасні управлінські рішення, педагогічна майстерність колективу однокласників, самоактуалізація шляхом рефлексії породжують успішність, бо НУШ (Нова українська школа) – школа творчості й успіху.

Адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти та воєнного стану – то освітній фронт, що спрямований на розвиток творчого потенціалу всіх учасників освітнього процесу. А агенти змін, що розвивають творчі можливості й здібності дитини, виховують у неї потяг до нового, формують творчу особистість, тим самим підводячи до звички зростати, міцніти, прогресувати [104, с. 44–65]. Тим-то на час воєнного стану вчителі отримали гарантований захист, що передбачає Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану», від 15.03.2022 р. № 2126-IX, що набрав чинності з 20.03.2022 р. [199].

У даному підрозділі нами розглянуто наукові основи побудови моделі управління розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в

умовах неформальної освіти, що являє собою цілісну п'ятирівневу систему, що містять необхідні для використання функції, методи, технології й механізми з метою мотивації, пізнання, самостійності креативної особистості. Нами також розглянуто перші два блоки даної моделі – цільовий і теоретичний.

У наступному підрозділі нашу увагу буде зосереджено на детальному розгляді змістової, технологічного та підсумково-рефлексивному блоках поданої моделі.

2.2 Інструментарій визначення стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

Воєнний стан у країні змінює особистість, погляди, усвідомлення [209]. Прокидається інноваційна активність, яка стає вимогою та рушійною силою; ось чому надзвичайно важливо гнучко підходити до управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Саме українська мова є провідником між державою й національною ідеєю, а вчителі української мови – пробудженням української національної самосвідомості, національної державності. У статті 65 Конституції України зазначено про захист Вітчизни, шанування її державних символів і обов'язок громадян [96].

Нині суспільство гостро усвідомлює, що прагнення, заохочення стають об'єктами реалізації власного творчого потенціалу: постійний рух, осмислення особистого розвитку, розуміння, що без нього життя втрачатиме професійну повноцінність, губитиметься справжність, конкурентоспроможність. Це сенс особистості у професії, так як учень є провідником неперервної освіти вчителя, а через отримані нові знання й підвищення кваліфікації, вибір напрямів удосконалення професійного зростання в контексті розвитку творчого потенціалу вчителі отримують можливість розвивати свій потенціал, осмислити реальність відповідно до викликів і запитів громади. Саме в момент осмислення педагог виходить на відповідний рівень його особистих потреб і запитів суспільства.

В. Кремень визнає, що визначено основні цивілізаційні виклики. Вони зобов'язують переосмислити й переоцінити завдання сучасної освіти. Понад усім

український учений, президент НАПН України, переконаний, що досягнення конкурентоспроможності якості національної освіти у контексті цивілізаційних змін є пріоритетом модернізації освіти України [118, с. 8–15].

Ключовим вектором управління розвитком творчого потенціалу вчителя української мови і літератури за умов неформальної освіти є підвищення вимог до управлінців закладів освіти, тому як цей розвиток розглядаємо як складник духовної цінності у поєднанні з ефективністю самореалізації через надбання професійної компетентності завдяки навчанню впродовж життя. Тут і досвід, і компетентнісний підхід, і творче мислення, ефективна діяльність, що конкурує з педагогічною майстерністю. Щоб усвідомити ці вимоги, потрібно бути вмотивованою особистістю, методично компетентним управлінцем, який навчений досягати мети шляхом обрання методологічних підходів, функцій і методів для якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів.

Усвідомлення кожного креативного вчителя – то самоорганізація та саморозвиток, що так необхідні для творчого підходу. Індивідуальність передбачає самореалізацію та створення вільного простору для розвитку творчого потенціалу, професійного навчання. Тільки тоді «самотворча» особистість усвідомлює відповідальність і перетворюється на суб'єкта власної професійної діяльності, бо конкурентоздатності необхідні новітні засоби й способи, прийоми й методи, знання законодавства [18, с. 28–30].

Саме тому менеджерам треба зорієнтуватися та зробити правильний вибір, орієнтуючись на *модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти*, що зумовить організаційні структури та форми в закладах освіти щодо надання допомоги в розвитку творчого потенціалу з подальшим високим рівнем кваліфікації вчителів.

За сучасних умов ключовою проблемою освітян є невідповідність існуючих можливостей їхнім потребам і правом вибору у здобутті освіти у міжквестаційний період, хоча повинно бути передбачення щодо «збільшення та розширення

можливостей педагогічних працівників для вдосконалення педагогічної майстерності та професійного зростання впродовж усього життя» [322].

Щоб якісно управляти розвитком творчого потенціалу, менеджеру треба постійно моніторити, щоб встановити його рівень у кожного члена шкільної команди на певний момент часу. Зауважимо, що управління розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема вчителів української мови і літератури є й методичним забезпеченням системи ризикостійкості закладу освіти, його іміджу.

Відтак розглядати управління розвитком творчого потенціалу вчителів можна іншим способом, якщо спостерігати систематичну *взаємодію* між адміністратором і педагогами. Адміністратор закладу освіти має відповідати абсолютному стандарту, навчений оцінювати динаміку зростання управлінських умінь, окреслюючи наступні питання: 1) особливості внутрішньої організації освітнього закладу, наявність моделі управління; 2) ступінь задоволення вчителями розвитком свого творчого потенціалу, якістю управління та потребою у набутті нових знань; 3) упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти як трансформаційний процес у закладі освіти. Йдеться про зміну кон'юнктури, що зумовлює сукупність умов і характеризує співвідношення управління якістю та якістю управління, що відображені у SWOT-аналізі (табл. 2.9).

Трансформації, що відбуваються сьогодні в освіті, визначають створення в закладі освіти таких умов для розвитку творчого потенціалу вчителів, які тотожні вимогам українського суспільства.

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти через
упровадження у ЗЗСО розробленої моделі**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Мобільність	Відсутність компетентності та професіоналізму на рівні керівництва
Репутаційний капітал, академічна доброчесність учителя	Плинність штату / можливі вакансії внаслідок упередженості управління

Продовження табл. 2.9

1	2
Імідж освітнього закладу через Конкурентоспроможність педагогів	Обмежена мотивація вчителів
моніторинг	Мінімізація ролі команди
Орієнтація на результат	Розвиток творчого потенціалу потребує додаткового особистого часу вчителя
Можливості	Загрози
Якісне управління шляхом впровадження в освітніх закладах моделі управління розвитку творчого потенціалу вчителів	Окупація багатьох міст України; неукомплектованість класів у освітніх закладах
Сприяння інноваціям у навчанні й розповсюдженню інформації про користь моделювання в управлінні якістю	Відсутність довіри як до освітнього закладу, так і до вітчизняної системи підготовки з підвищення кваліфікації вчителів
Моніторинг рівня професійної майстерності;	Слабка мотивація
Заохочення педагогів як освітніх експертів	Обмежені можливості якісного управління
Розширення кола обов'язків, а значить аудиторії та зони обслуговування освітніми послугами	
Збільшення обсягу роботи й уміння розставляти пріоритети	

Для менеджера проблема активізації «людського фактора» – одна з основних, – стверджує Лі Якокка – жива легенда американського менеджменту. Якщо в колективі немає надійної команди, то відстань від мети до реалізації є мізерною, навіть якщо брати й інші фактори, як-от: люди, продукт, прибуток, що тотожні всім господарським операціям. На першому місці стоять люди – і керівники мають про це пам'ятати.

Якщо брати до уваги, мотиваційно-творчо активну особистість, що націлена на результат, на якість роботи, а значить успішність школяра, то виходимо на наступне визначення як «управління якістю». Аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень щодо визначення та взаємозалежність понять «якість освіти», «якість управління» і «управління якістю» наведено нами у Додатку Н.

Успішність і результативність педагога – то ступінь продуктивності, що дозволяє робити свою справу професійно, якнайякісніше, у межах своїх природних здібностей.

Треба пам'ятати, що *якість управління* – інтегрований показник сучасної реалізації потенціалу керованої системи. Він виражається у здібності досягати поставленої мети, задоволені потреб освіти й суспільства, забезпечення конкурентоздатності.

Комплексне управління якістю – то «звичайна» ефективна система, професіоналізм керівництва освітнього закладу, що розуміється на аналізі якості підготовки, результату і виконує тільки функцію контролю якості силами відповідних фахівців.

Пригадаємо, що поняття системи визначається як комплекс *взаємодіючих* елементів: Карл Людвіг фон Берталанфі сформулював поняття системи саме так [17, с. 384] та [25, с. 28]. В. Топоров під системою розуміє *сукупність елементів*, організованих таким чином, що *зміна, виключення або впровадження нового елемента закономірно відбивається на інших елементах* [192].

Основним принципом результативності керівництва є найповніше розкриття здібностей підлеглих, що передбачає самостійність і виключає примус. Якість розглядається як єдина і найважливіша сила в організації успіху й росту ЗЗСО, тому як *«середовище»* має різні підходи до його розуміння, але й один із них тлумачиться як сукупність людей, зв'язаних спільністю життєвих умов, занять, інтересів тощо. В. Кремень розуміє під навчально-професійним середовищем стиль і спосіб функціонування конкретного освітнього закладу, а значить і морально-психологічні компоненти разом із інформаційними ресурсами та матеріальними чинниками. Модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти являє собою не лише відображення задуму, змін, відтворення розрахунків, а зорієнтована на *розуміння* адміністрацією ефективних інструментів управління якістю й *бачення* перспектив повноцінного управління розвитком закладу освіти та творчим потенціалом учителів в умовах неформальної освіти. Із позицій сьогодення професія вчителя надважлива для розвитку всього людства, тому саме через управління розвитком творчого потенціалу вчителів наша нація забезпечить якість освітньої діяльності у сфері повної загальної середньої освіти (рис. 2.10).

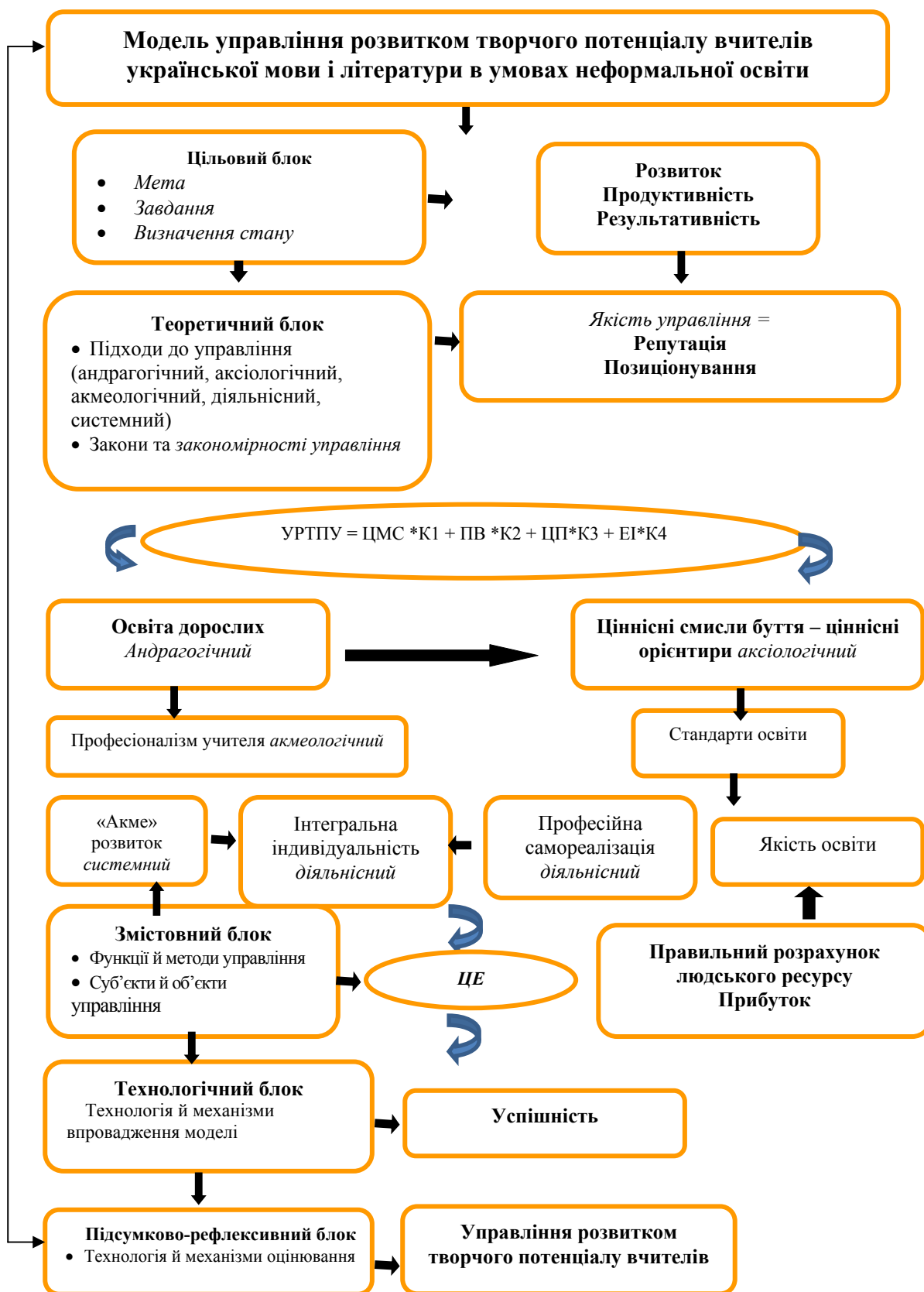


Рис. 2.10 Співвідношення моделі УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти на якість освітньої діяльності ЗЗСО

Через освітній простір і вирішується спочатку проблема систематичного розвитку творчого потенціалу особистості, а не соціально-економічна або геополітична. Співпраця та взаємодія – головні принципи розроблених варіативних моделей освітнього процесу. Якраз для реалізації й моніторингу цього процесу необхідно розробити систему показників і процедур якісного управління творчим потенціалом учителів в умовах неформальної освіти, а модель управління творчим потенціалом учителів і є підтримкою, взаємодією, взаємодопомогою всім учасникам освітнього процесу. Дуже важливим є процес оцінки задоволеності споживачів, який вельми необхідний для кожного.

Педагогічні умови й методологічні підходи, яким надається перевага, визначають не тільки управління розвитком, а й реалізацію креативної, творчої особистості, що залежить від своїх особистісних якостей. У такий спосіб учителі набувають нове розуміння проблем психологічного супроводу всіх учасників освітнього процесу, що допомагають знаходити нові форми й методи роботи індивідуально зі школярами. Опановуючи інноваційні технології, творчий колектив педагогів-одномудців стає конкурентоспроможним, орієнтуючись на освітні виклики та запити суспільства, отже, працюючи на випередження, підвищують свою кваліфікацію й професіоналізм (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розвиток творчого потенціалу особистості як процес становлення вчителя

Зовнішні вимоги	Власні мотиви	Існуюча ситуація	Професійна діяльність
1	2	3	4
Накази і вимоги МОН України, що відповідають сьогоденню в системі освіти щодо умов воєнного часу [256]	Глибоке пізнання предмета, наявність в особистості знань і умінь	Реформа освіти й науки	Базові педагогічні знання
Про складові системи забезпечення якості освіти відповідно до частини 2 ст. 41 Закону України «Про освіту»	Рівень власних можливостей	Навчання під час війни	Педагогічні здібності

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Впровадження нових освітніх авторських програм [188]	Передача власних знань і досвіду	Дистанційне навчання	Педагогічні техніки
Авторські підручники, що відповідають вимогам НУШ. Інтерактивні електронні підручники [315]	Наявність організаторських здібностей, уміння йти на компроміс	Організація освітнього процесу в ЗЗСО [144]	Гуманістична спрямованість діяльності творчої особистості

Кожна творча особистість може визначати свій рівень через «саморегулювання» і «самоуправління». Що це для неї означає? По-перше, самонастроювання; по-друге, підвищення рівня кваліфікації; по-третє, самореалізація й гармонія буття.

Тільки за сприятливих педагогічних умов, спрямованих на допомогу у визначенні ефективних шляхів власного розвитку, педагоги можуть розвинути свій творчий потенціал, тим самим збагачуючи педагогічну майстерність. При цьому розвинути власний творчий потенціал педагоги можуть як через запропоновану адміністрацією модель УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти, так і через самореалізацію, що є невіддільною частиною самоорганізації особистості. Саме тому адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти та воєнного стану призводить до перетворення навколишнього світу й себе в ньому [236, с. 144–148].

Саме самоорганізація передбачає самореалізацію, створення вільного простору для розвитку творчого потенціалу, професійного навчання, коли самотворча особистість усвідомлює відповідальність і перетворюється на суб'єкта власної професійної діяльності.

Дослідники вказують на зростаючі можливості людини в організації свого життя, бо ціннісні пріоритети дозволяють їй успішно соціалізуватися, бути незалежною та вільною по відношенню до зовнішніх чинників, а спосіб мислення, погляди дозволяють педагогу визначити як слабкі місця й особливо хибні

причинно-наслідкові взаємозв'язки в роботі, так і ефективну діяльність управління творчим потенціалом.

Насамперед потрібно обрати орієнтир на інноваційний, проривний та оволодіти технологіями моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів. Треба усвідомити, що якість освіти як збалансована відповідність стандартам освіти: постановка непоодиноких цілей із заданим терміном і досягненням результату, мотивація й потреби особистості та процес як її розвиток.

Розуміючи таку необхідність як управління розвитком творчого потенціалу вчителів для позиціонування свого освітнього середовища, адміністратор, працюючи з колективом, тримає курс на якість освітнього процесу, створюючи позитивний імідж і забезпечуючи конкурентоспроможність. Не техніка й економіка, а якісне управління, тобто *управління якістю* є основним фактором, що впливає на підвищення ефективності, тому як саме якість освіти є якістю педагогічних кадрів та об'єкта навчання. Стаття 68 Конституції України наголошує, що всяк зобов'язаний неухильно дотримуватися Конституції України та законів України, а незнання законів не звільняє від юридичної відповідальності.

Освітня політика нашої держави спрямована на академічну свободу вчителя і впровадження світового досвіду. В. Кремень наголошував, що освіта має вирішальне значення для формування інтелектуального потенціалу, побудови демократичного суспільства, здобуття знання, необхідного для вдосконалення всіх сфер життя [301].

Для вимірювання стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти нами розроблена авторська формула, а також розроблено відповідний кваліметричний і психолого-педагогічний інструментарій (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Кваліметричний інструментарій визначення рівня стану УРТП ВУМЛ
в умовах неформальної освіти**

Компоненти формули УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти	Значущість компонентів	Психолого-педагогічний інструментарій	Рівні	Критерії співвідношення управління якістю та якістю управління
1. Ціннісно-мотиваційна сфера (ЦМС)	K1 = 0,20	Авторський опитувальник для самооцінювання (за результатами вхідних і вихідних діагностичних вимірювань) (Додаток Б)	Низький – 0–0,50 Середній – 0,51–0,75 Високий – 0,76–1,0	• Особливості внутрішньої організації освітнього закладу
2. Право вибору (ПВ)	K2 = 0,25	Авторський опитувальник для само оцінювання (Додаток В)		• ступінь задоволення вчителями розвитком свого творчого потенціалу та якістю управління
3. Цілепокладання (ЦП)	K3 = 0,25	Методика «Здатність педагога до саморозвитку» (за І. Нікітішною) (Додаток Д)		• упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів
4. Емоційний інтелект (ЕІ)	K4 = 0,30	Тест на емоційний інтелект: урахування різних сторін ЕІ (за Н. Холлом) (Додаток Е)		• управління якістю

Управління розвитком творчого потенціалу вчителів – це вплив на ціннісно-мотиваційну сферу вчителів шляхом створення умов і системного виконання посадових обов’язків для самовдосконалення й забезпечення високого рівня професійної культури вчителя, що визначається за формулою:

$$\text{УРТП ВУМЛ} = \text{ЦМС} * K1 + \text{ПВ} * K2 + \text{ЦП} * K3 + \text{ЕІ} * K4$$

До складу формули *УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти* входять наступні компоненти:

– *ціннісно-мотиваційна сфера (ЦМС)* як усвідомлення ролі й ціннісного відношення щодо педагогічної діяльності педагогом, його мотивація до професійного зростання, ціннісні орієнтації та прагнення індивідуальності до самореалізації, розуміння педагогом мети й ціннісних орієнтирів впровадження Концепції НУШ на рівні ЗЗСО;

- *право вибору (ПВ)* як усвідомлений вибір учителем сучасних напрямів і форм розвитку творчого потенціалу в умовах неформальної освіти;
- *цілепокладання (ЦП)* як елемент проєктувальної культури вчителя, постановка педагогом мети щодо реалізації цього потенціалу;
- *емоційний інтелект (ЕІ)* як складова управлінського потенціалу особистості до постановки педагогом мети як елементу творчості й реалізації творчого потенціалу.

Вагомість кожного компонента нашої формули K1, K2, K3 та K4 – коефіцієнти значущості, визначені нами методом Делфі із залученням експертів у галузі управління.

Ступінь виявлення кожного компонента обчислюється на підставі отриманого результату на основі психолого-педагогічного інструментарію. За результатами підсумку кожного компонента визначається у закладі загальний рівень стану УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти.

Даний інструментарій націлений на управлінця, який готовий до аналізу сукупності чинників, що впливають на умови розвитку творчого потенціалу особистості, вміє визначати її конкурентоспроможність і репутацію, імідж закладу освіти, знає законодавство України про освіту, що ґрунтується на Конституції України, інших законах, актах.

Вважаємо, що *результат взаємодії розвитку* між адміністратором і педагогами є більше *закономірністю* цієї взаємодії. Якщо розглядати закон управління, що не є тотальним, то подібні «закони» перетворюються на закономірності: деякі адміністратори можуть відхилятися від безпосередніх обов'язків, виражати привселюдно «своє рішення», що призводить до повної узурпації влади й «заборони» права вільного вибору особистості через формування фобій, що «...викликається певними ситуаціями, діями... людьми» [35].

Звичайно, говоримо про мотивацію, компетентності та здібності, співпрацю, ефективну взаємодію не лише членів команди, що створена компетентним менеджером ЗЗСО, а й тісний зв'язок сучасного освітнього закладу з МОН

України й іншими освітніми органами місцевого самоврядування та тренерами й викладачами напрямів неформальної освіти й є закономірністю конкурентоспроможності ЗЗСО та конкурентоздатності професіоналів. Тобто *взаємодія розвитку й управління творчим потенціалом учителів* за умови неформальної освіти представимо наш аргумент у вигляді (ЦЕ).

Адміністратор сьогодні свідомо змінює свою роль: управління розвитком творчого потенціалу вчителів працює на них самих. Тут і гарантоване забезпечення мотивації, індивідуального підходу, можливості педагогам самотійно обирати форми, методи, способи для креативної, педагогічної діяльності у процесі професійного зростання. Т. Махія зазначає, що саме сьогодні реально домогтися, щоб учасники освітнього процесу відчували себе задоволеними, щасливими і в результаті брали активну участь у житті й діяльності закладу освіти [139, с. 80–84].

Менеджеру й педагогу треба мати віру в себе, досягти рівня акме – особистості та відповідно реалізуватися у своїй професії, бо професійні здобутки вчителя й є наслідком саме розвитку творчого потенціалу.

Кожному з учасників освітнього процесу обов'язкове забезпечення *якості* повної загальної середньої освіти, а вчителю насамперед оволодіння освітніми фаховими вміннями й навичками, використання і впровадження розвивальних засобів і методів навчання.

Тож від самоорганізації – до взаємодії й визначенні функцій між усіма членами колективу (сукупністю елементів), здатності вдосконалення й розвитку творчого потенціалу, управлінням цим розвитком, до співвідношення й розумного компромісу й досягнення спільної мети.

Ідея простору неформальної освіти вимагає додаткових досліджень і відпрацювання, бо охоплює весь процес розвитку творчого потенціалу як керівника, так і вчителя й усієї освітньої системи: відомо, що типові ЗЗСО, на жаль, здатні сформувати лише типове мислення, типові образи. Саме тому бачимо

яскраво виражені проблеми, що постають в управлінні як системи, так і в управлінні розвитком творчого потенціалу вчителів у вітчизняній освіті.

Реформування освіти виявило багато напрямів, що не відповідають вимогам часу, що потребують фахового вдосконалення педагогів, підвищення рівня розвитку внутрішніх ресурсів і можливостей розвитку творчого їхнього потенціалу; оновлення стандартів, створення позитивного іміджу, позиціонування закладу [103, с. 44–65].

Звичайно, необхідні самоуправління та ефективність, тобто, крім бажання, волі та мотивації, потрібний якісний самоконтроль та інтелект, що дозволять особистості контролювати свої емоції, робити невеличкі перезавантаження, трансформувати себе через опанування нововведень, обізнаності, сформованості, вихованості й толерантності, що сприятимуть не тільки розвитку творчого потенціалу, а й розвитку інтелекту, культури, відкритості, свободи мислення.

Ось чому саме зараз, за часи воєнного стану, суспільство потребує іншого погляду, ракурсу, завдяки чому сформулюється єдиний підхід, нові вимоги задля вирішення проблеми управління творчим потенціалом учителів.

Керівникам ЗЗСО уже треба зрозуміти, що конкурентоспроможність, якість і стандартизація як елемент управління якістю мають дорівнювати Міжнародному освітньому стандарту, тоді й *підвищення* якості освіти на місцях відбуватиметься лише через *якість освітніх послуг*.

Метою роботи кожного є аналіз причин професійної непридатності й розроблення освітніх інноваційних напрямів удосконалення системи *управління якістю*. І той з управлінців, хто систематично формує свою професійно-педагогічну культуру та якісно управляє творчим розвитком підлеглих, усвідомлює, що професіоналізм менеджера – то вільний вияв учителя, що залежить від попередньо здобутого досвіду, його якісних освітніх послуг. Одним із основних напрямів удосконалення системи управління якістю є зменшення втрат і систематичне підвищення кваліфікації педагогів. Впроваджуючи це в систему менеджменту якості, розуміється у прогресивності засобів управління, не

боїться постійно вчитися, робити правильний вибір, уміє інтегруватися, комбінувати, впливати на визначені фактори внутрішнього й зовнішнього середовища. Він розуміє, що, не вирішивши проблему, не матиме можливості якісно вирішити інші задачі, а вдосконалюючись і самостверджуючись, знаючи технології використання моделі управління творчим потенціалом учителів, менеджер – *агент змін* не тільки змінює правила гри в освіті, а й реформує її.

Управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти – це вплив на *результат взаємодії* вчителів із освітнім контентом щодо розвитку їхньої професійної компетентності на основі вільного вибору траєкторії власного самовдосконалення (авторське визначення).

Технологія впливу

Поняття «індивідуальність» має декілька тлумачень:

- сукупність психічних властивостей, характерних рис і досвіду кожної особистості, що відрізняють її від інших індивідуумів;
- людина як носій індивідуальних властивостей, певних характерних ознак і рис [28].

Індивідуальність може бути як об'єктом впливу, так і його суб'єктом, найголовніше потрібно пам'ятати про перспективи, розрахунок, реалізацію, що веде до прибутку як матеріального, так і мистецького, високоякісного, творчого. Під *творчим* у нашому випадку розуміємо *розвиток творчого потенціалу* певної особистості, тобто суб'єкта, що ставить перед собою мету, завдання для досягнення результату або результативності своєї діяльності. Змістовний блок нашої моделі безпосередньо пов'язаний із цільовим блоком, а саме (див. рис. 2.1).

Отже, вчитель є *суб'єктом*, а розвиток творчого потенціалу відбувається через результативний взаємозв'язок, продуктивну співпрацю із *об'єктами впливу*: адміністратор, його якісні управлінські методи, тренер НУШ, викладач вишу, спікер будь-якого з напрямів із неформальної освіти. Такий *вплив* для *суб'єкта* може бути як навіюванням або наслідуванням від *об'єкта* впливу: постійно розвиваючи свій творчий потенціал, педагог (*суб'єкт*) усе повніше

самореалізується. Ця реалізація зумовлена прагненням до самовдосконалення за рахунок неперервної 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 (*об'єктів* впливу).

Так само *суб'єктом* може бути й управлінець, що висуває до вчителя (вже об'єкта) певні кваліфікаційні вимоги. Дійовий або ефективний керівник завжди буде впливати на ціннісно-мотиваційну сферу вчителів, що створена у ЗЗСО, бо репутація й позиціонування закладу освіти багато в чому визначається якістю управління, відповідальністю й узгодженістю дій *суб'єкта* й *об'єкта* управління.

Як *суб'єкт*, так і *об'єкт* можуть спрямовувати свій вплив на навколишнє середовище: створені умови в ЗЗСО щодо *мотивації вчителя*, його вдосконалення через інформаційне забезпечення, організаційно-методичну допомогу щодо розвитку творчого потенціалу, науково-методичну роботу, що стають наслідуванням для інших особистостей або альтернативних освітніх закладів. Саме незалежне виконання будь-якої творчої діяльності, самостійність вибору (вільний вибір), рішучість у визначенні проблеми й оригінальному способі її вирішення, власний опис сформованих на той чи інший момент невирішених протиріч є тим творчим освітнім середовищем, де вчитель – активний, компетентний учасник сучасної самостійної педагогічної діяльності.

Для попиту й удосконалення механізму щодо вивчення управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури нами запропоновано модель цього управління як цінності напрацьованого, поєднання зв'язку сьогодення з поставленими завданнями через створені умови, які сприяють розвитку творчого потенціалу вчителів (див. рис. 2.11).

З огляду на зазначене вище припускаємо, що творчий стиль педагогічної діяльності – то плід стилю педагогічного мислення, яке є рушійною силою розвитку творчого потенціалу особистості.

Саме поза межами своєї зони комфорту відбувається розвиток індивідуального стилю діяльності, що призводить до управління якістю,

успішності передових поглядів, мотивації праці людського фактора та надійної команди, спільників, агентів змін.

Т. Рожнова вважає, що «...освітній простір розглядається як підсистема соціокультурного середовища, як сукупність факторів, обставин, ситуацій, які склались історично, і як цілісність спеціально організованих умов, які спрямовані на управління якістю освіти у закладі...» [222, с. 268–270].

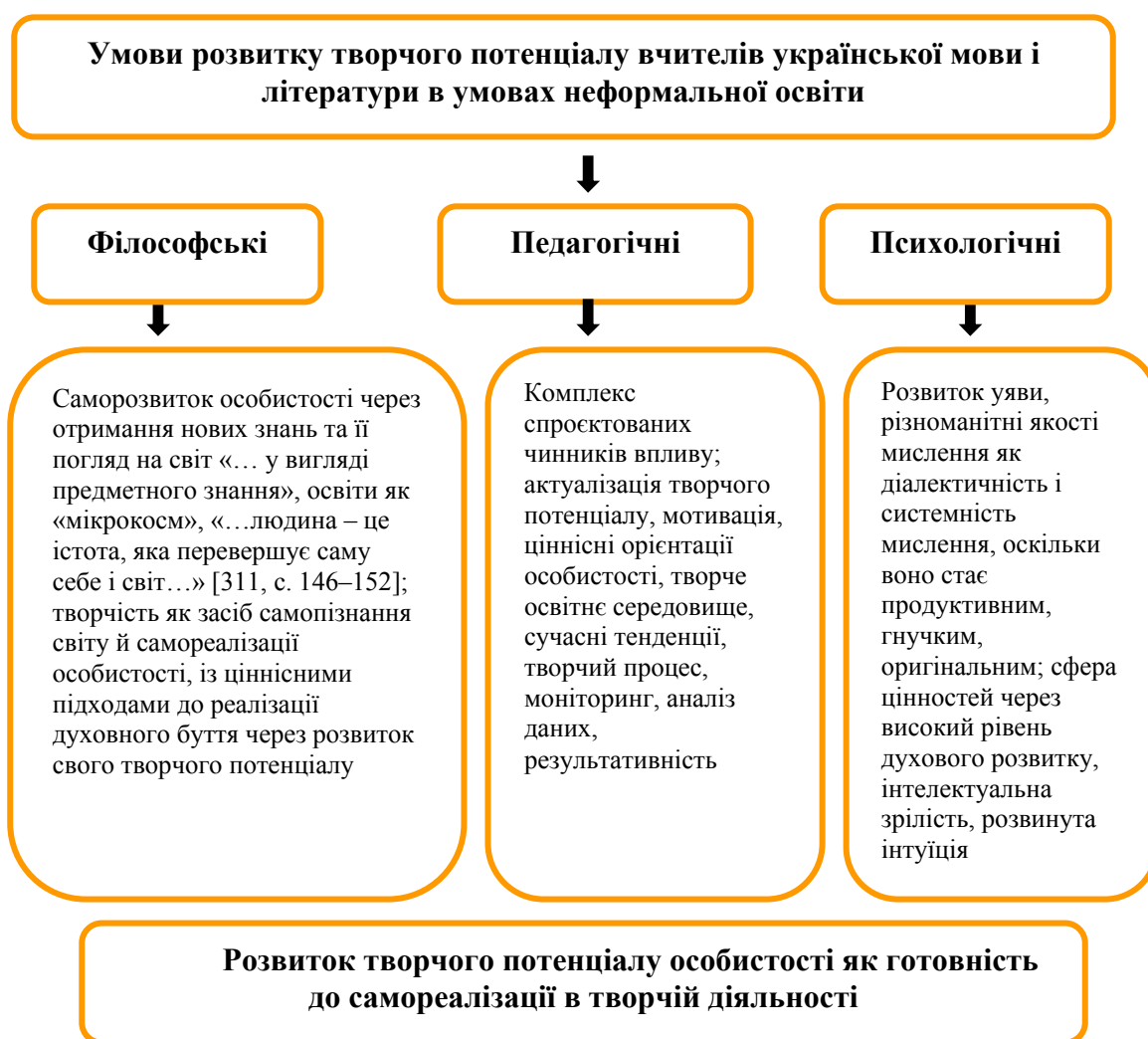


Рис. 2.11 Умови формування цілісної особистості вчителя української мови і літератури

Поєднавши поняття «якість управління» зі стилем діяльності та лідерства, виходимо на «управління якістю». Таке собі замкнене коло, де головним пріоритетом є якість освіти, бо за сучасних умов адміністратор-новатор має

розуміти, що творчість – то діюча властивість людини, а розвиток творчого потенціалу – то вирішення поставлених задач учителем особисто і процесуально. Творча особистість реалізується у творчості, їй потрібний креатив неодмінно, а творчість негайно. Відомо, що творчий стиль діяльності не може існувати інакше, як в особливому та одиничному. Стильові властивості діяльності найчастіше зв'язуються з конкретними способами її здійснення, що характеризують «інструментальну озброєність» особистості.

Стиль діяльності за В. Мерліном – то індивідуальне своєрідне поєднання прийомів і способів, які забезпечують найкраще виконання діяльності; являє собою симптомокомплекс операцій, пов'язаний із певною властивістю нервової системи [263].

Таким чином, педагогу необхідно безперервно розвивати свій творчий потенціал, вдосконалюючи власний професійний стиль діяльності. Саме такий учитель не боїться брати на себе відповідальність за нестандартні рішення, що виникають під час як складних, так і типових педагогічних ситуацій, не забуває про необхідність оригінальних ідей. І якщо розвиток творчого потенціалу для особистості є смыслом життя, його стилем мислення, то виходимо на поняття «стиль педагогічної діяльності» або «стиль життя особистості».

Тому-то процес якості управління розвитком творчого потенціалу вчителів є досить складним, бо результат щодо управлінських рішень важко відразу отримати – потрібний час: від нововведень, компетентності адміністрації, навичок і вміння вчителів, їх бажання розвивати свій творчий потенціал, виробляти навички та вміння. Проте для фахового управлінця, що отримує результат від упровадження, нічого складного немає, тому як його обізнаність і проінформованість завжди вчасно помічає творчу особистість, її задатки й створює умови, допомагаючи розвинути цей творчий потенціал (табл. 2.12).

Не менш важливим є те, що керівник ще глибоко знає свій персонал, допомагаючи раніше багатьом розкритися [143].

Таблиця 2.12

Творчість як складник сучасної й успішної особистості

(авторське узагальнення матеріалу)

Управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури					
Визначення направленості	Вивчення й дослідження	Розвиток; планування	Спрямування на особистісний і соціально- професійний розвиток	Формування авторитету педагога; мистецтво управління	Вміння генерувати ідеї через розвиток творчих здібностей та кебети до інноваційності, імпровізації
Індивідуальність, творча особистість [169]	Імовірні перспективи, здібності, показовість, властиві ознаки, революційне та творче мислення, майбутні агенти змін [73]; [114, с. 215]	Креативність, творчий дух, цілісно соціально-психологічна якість [73]	Глибокий аналіз і сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу педагогів [268]	Визначення особової професійної позиції вчителя, стимулювання його діяльності на досягнення мети [151], [341]	Формування освітнього STEM- середовища [39]; акмуляція найкращого зарубіжного досвіду практиків до вітчизняного та шляхи реалізації нових підходів у своїй діяльності [149]

У такий спосіб найголовніше для керівника уміло вибрати принципи, форми та методи управління розвитком творчого потенціалу педагогів, навчитися свідомо змінювати свою роль, напрями, етапи цього розвитку індивідуально до кожного, бо менеджер – це професія вродженого лідера, основним завданням якого є управління іншими, це людина, що здійснює процес планування виробництва, організацію, мотивацію і контроль для максимального і швидкого досягнення цілей [141].

Сучасне суспільство потребує професійної компетентності вчителя, адже освітній процес – то про становлення і розвиток поколінь, які творять майбутнє своєї країни. Саме тому найважливішим складником якості управління є управління розвитком творчого потенціалу вчителя, що ґрунтується на узагальненому уявленні про призначення особистості, її місце в ЗЗСО. Розвиваючи свій творчий потенціал, педагог набуває особливий погляд на життя, зв'язки з навколишнім світом, колегами, школярами. Такий учитель багатозначно сприймає всі явища дійсності, мотивуючи себе на самовиховання й самовдосконалення, на свій індивідуальний професійний «почерк», бо «...завданням навчального закладу, – доводить З. Рябова, – є виявлення та задоволення освітніх потреб споживачів, які задовольняються за допомогою надання освітніх послуг» [240, с. 138–147].

2.3 Технологія впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

Якісне управління й ефективна діяльність залежить від метаморфоз стратегій закладу освіти, компетентності менеджера, його авторитетності, постійного розвитку творчого потенціалу, визначених напрямів цього розвитку. Тут і вдосконалення управління, забезпечення умов, позитивна мотивація, потреба в самопізнанні, самореалізації та самовдосконаленні, планування кар'єри з метою підвищення конкурентоспроможності вчителя та іміджу закладу освіти.

Сучасні науковці вважають, що «...адаптивні процеси управління поступово поширюються в різних сферах економіки України. Особливого значення набуває адаптивне управління у системі модернізації та реформування національної освіти, що здійснюється цілеспрямовано шляхом свідомого внесення змін до змісту, в технологію освітніх процесів, у створення та розвиток освітнього простору. Свідоме перетворення, як правило, приводить до еволюційних змін тих ознак системи, які витримують випробування часом і залишаються затребуваними на гребні викликів сучасності» [3, с. 12].

Через те кожний адміністратор закладу освіти має надати можливість виявити творчі сили школярів через якісне управління розвитком творчого потенціалу вчителів, навчити їх умінню самоактуалізації й рефлексії. Будь-який керівник має пам'ятати про те, що особистість має такий рівень психічного розвитку, який надає здібності до управління своїм розвитком, поведінкою й ефективною діяльністю.

І саме сьогодні, за часи дії воєнного стану, коли громадянство прямує до нової ціннісної системи, освіта покликана стати тією цінністю для його стратегічного розвитку, а вчитель, що усвідомлює ці зміни, працюючи над собою, самовдосконалюється і стає конкурентоспроможним. Через те у творчого вчителя на арену виходить усвідомлена мотивація до навчання, натхнення, окриленість, активна участь у спільній діяльності з колегами по цеху, наявність професійного досвіду, впевненість у своїй здатності креативно мислити й творчо працювати.

Професор Т. Сорочан рекомендує всім керівникам закладів освіти впроваджувати у свою роботу ідеологію цінностей і вибудовувати в такий спосіб систему виховання [274].

Цінності забезпечують творчу особистість життєвими орієнтирами, визначають мету її діяльності, надають учителю повний сенс. «Для цього виступає сприйняття самими освітянами своєї професійної педагогічної діяльності як однієї із вкрай важливих цінностей, – стверджують О. Пономарьов та А. Харченко. – Адже без цього освітянин перестає бути педагогом і перетворюється на ремісника від освіти у кращому разі, а то й на бізнесмена від освіти... що є ганебним ставленням до себе... й наносить непоправної шкоди іміджу й розумінню суспільної значущості освіти» [191, с. 89–93]. Активна пізнавальна діяльність, самоініціатива, постійний розвиток творчого потенціалу перетворюються на творчу діяльність, професійну майстерність, що так необхідні в умовах конкуренції. Тому, щоб управляти якістю, треба якісно управляти розвитком творчого потенціалу вчителя.

Очевидно: якісне управління й управління якістю досягатиме високого рівня лише за умови забезпеченням ЗЗСО *кваліфікованими педагогічними*

працівниками, конкурентоздатними, що планують розвиток свого творчого потенціалу, а значить розвиток своєї професійної компетентності.

Наголошуємо, що впровадження в закладі освіти моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів забезпечує конкурентоспроможність через особистий розвиток і вдосконалення кожного учасника освітнього процесу, а якісне управління і призводить до високого рівня конкуренції. Ф. фон Хайєк переконаний, що конкуренція є процесом, а невід’ємні його особливості лежать в основі статистичного аналізу. «Будь-яке обмеження конкуренції, у свою чергу, реально скорочує обсяг знань, потенційно доступних суспільству. Скорочення, а точніше – не набуття певного обсягу знань та інформації виявляється у втратах окремих індивідів і суспільства в цілому» [163, с. 11].

Від ступеня розвитку особистості педагога залежить його конкурентоспроможність та імідж закладу освіти. Тут й особиста ініціатива кожного, компетентність, і командна робота, визначені відносини та система роботи в закладі. Саме тому конкуренцію розглядаємо як перспективу зростання вчителів.

Звичайно, управління розвитком творчого потенціалу усвідомлених особистостей у ЗЗСО трансформується на самовибір, самоактуальність, самореалізацію у контексті довіри та співпраці обох сторін. Настав час змін у системі якості освіти, це мають розуміти всі учасники освітнього процесу. Найкращі результати й конкурентоспроможність є в тих ЗЗСО, де керівники приділяють першочергове значення моделі управління, яка є вказівкою державної освітньої політики на якість освітнього процесу. Усвідомлення ролі й ціннісного ставлення до педагогічної діяльності вчителем, мотивація, ціннісні орієнтації та прагнення індивідуальності до самореалізації, що потребують ефективної, неперервної творчої діяльності через свободу вибору, – то безпосередньо підвищення рівня професійної педагогічної майстерності вчителя української мови і літератури.

У такому разі *визначимо* чинники впливу на управління розвитком *творчого потенціалу* вчителів української мови і літератури на забезпечення ефективної реалізації їх професійної діяльності та конкуренцію передбачуваності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Чинники впливу на управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури на забезпечення ефективної реалізації їх професійної діяльності та конкуренцію передбачуваності
(авторське узагальнення матеріалу)

Конкурентний механізм	Непередбаченість конкуренції	Передбаченість конкуренції	Методологічні підходи	Конкуренція як результат
Книга Г. Хамела (Gary Hamel) і К. Прахалада (C. K. Prahalad) «Competing for the Future» («Конкуренція за майбутнє») як мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічне планування; • неперервність змін; • розширення меж уяви; • поєднання процесу вдосконалення особистості, її індивідуальний розвиток 	<ul style="list-style-type: none"> • Особисті досягнення кожного члена освітнього процесу внаслідок запровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів у закладі освіти; • можливість якісного управління через вивчення технології використання цієї моделі управління; • єдине управління – усі блоки моделі забезпечують якісну управлінську діяльність; • контроль як узгодженість дій або впливу на суб'єкт, його результативність; • якість управління й управління якістю, що призводять до якості освіти 	Функціональні підходи Ф. фон Хайєка, Й. А. Шумпетера, І. Кірцнера «Право, законодавство та свобода», «...адже конкурентна діяльність цінна й самодостатня сама по собі» [163, с. 11]	<ul style="list-style-type: none"> • Невідоме раніше; • якість управління спрямована на розвиток творчого потенціалу не тільки вчителів, а й усіх учасників освітнього процесу; • модель управління – то переваги й бажані результати; • спрогнозованість результату; • ключові компетентності для учителів-лідерів, агентів змін; • приріст знань; • співпраця; • талант передбачення

Самооцінка особистості, її усвідомлення, інтелектуальні, волевові й моральні якості, на основі чого виникають мотиви вдосконалення й самовиховання, – усе складає творчий стиль діяльності особистості. І якщо особистість занадто креативна, сильна, має свою думку, не зраджує собі, своєму власному «Я», категорично відверта, то за таких особистих якостей і чеснот розвиває свій творчий потенціал протягом життя, неперервно оновлюючи знання. Вона свідомо досягає цілей, висот, відповідного рівня, відчуває себе впевнено, що відповідає Концепції розвитку, згідно з якою кваліфіковані кадри сприяють подальшому соціально-економічному розвитку суспільства [98].

Спочатку визначимося у понятті «конкурент непередбачуваний»: це той, який немає певної моделі поведінки, тому як рішення його нереально передбачити з огляду на його імідж. Іншими словами дії людини «поза системою», коли в

одному випадку вони відповідають цілком на діяльність партнера, в іншому – жодної реакції від схожості дій.

Відомо, що конкуренція має як негативні, так і позитивні риси.

Якщо розглядати її в ракурсі доброчесності, то побачимо добросовісну конкуренцію: від мотивації особистості, використання інноваційних технологій, ефективного впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури та проєктування на потреби суспільства до новітніх форм роботи й результативності (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

**Порівняльна характеристика методів конкуренції
за напрямками та критеріями**

Освіта	Економіка
1. Підвищення кваліфікації вчителів	1. Підвищення якості послуг
2. Інноваційна спрямованість особистості, що конкурентоспроможна	2. Підприємство, що використовує переваги, які направлені на конкурентоздатність
3. Освітнє контанго – упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів	3. Контанго як надбавка в ціні; використання стратегій для отримання прибутку від контанго
4. Результативність діяльності закладу освіти	4. Ціни
5. Цілеспрямоване планування, аналіз, контроль виконання, оновлення нормативної бази	5. Експлуатаційні витрати знижені на споживачів товару
6. Підвищення якості освіти	6. Підвищення якості продукції

Аналізуючи табл. 2.14, можемо впевнено стверджувати, що модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів є показником їхньої компетентнісної самозорієнтованості, здатністю до інтеграції, до змін, інноваційності, володінням комунікаційних технологій, умінням учитися впродовж життя.

Говорячи про агентів змін в освіті, беремо до уваги вільний вибір до здобуття знань як фактора професійної майстерності педагогів, що віддзеркалює їхній

мобілізаційний потенціал, звичайно, наслідком якого є якісне управління розвитком творчого потенціалу і формування професійної культури всіх членів освітнього процесу. Пам'ятаймо, що зміни в освіті вимагають конкурентоспроможного вчителя, управлінця-лідера, його рівня сформованості до відповідної складності дій на сучасному етапі, готовності до управлінської компетентності.

Якщо говорити про *технологію впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти*, то будь-яка особистість має тенденцію до постійного розвитку творчого потенціалу. Відповідно до цього, щоб ефективно управляти розвитком творчого потенціалу вчителів, необхідно мати аналогічну модель.

Основне її завдання – підвищення ефективності управління творчим потенціалом вчителів української мови і літератури, якість управлінських рішень.

Починаємо з мотивації на самостійне самовдосконалення, вироблення вмінь, навичок і бажання самостійно працювати над собою, самореалізуючись на різноманітних міжнародних, всеукраїнських, міських, районних, шкільних заходах; відомо, що компетенції одних породжують мотивацію інших, а мотивація до знань продукує компетентність.

Потрібно лише одне – якість управлінської діяльності – від неї до розвитку творчого потенціалу особистості, методики навчання і викладання [203]. Цей своєрідний соціокультурний феномен є унікальним за своєю суттю, тому як якісне управління віддзеркалює сутність даного процесу як важливого і складного: що націлений на вироблення вмінь, навичок і бажання самостійно працювати над собою.

Так, Т. Сорочан зазначає, що «...професіоналізм є інтегрованим утворенням, поєднанням компетентностей... Для того, щоб бути реалізованими в діяльності, повноваження (у цьому сенсі – компетенції) мають бути забезпечені сформованими в учителя компетентностями, тобто, здатностями виконати професійну діяльність. Це один із аргументів щодо виявленого нами взаємозв'язку понять “компетентності” та “професіоналізму”» [270, с. 6].

Самовдосконалення всіх учасників освітнього процесу скероване тямущим менеджером на об'єктивність, єдність, конструктивність як основу цілісного гармонійного розвитку особистості й закладу через творчі групи, методичні об'єднання як групові форми, у яких створюються максимально ефективні умови для обміну досвідом роботи.

Кафедра або методичне об'єднання як організаційна форма групової методичної роботи в системі підвищення кваліфікації й управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури.

Відповідно до цього, творча особистість – то індивід, який володіє високим рівнем знань, потягом до нового, оригінального, що вміє відкинути звичайне, шаблонне, потреба у творчості для неї – життєво необхідна, а творчий стиль діяльності – найхарактерніший; це такий тип особистості, для якої характерна стійка, високого рівня спрямованість на творчість, мотиваційно-творча активність, яка поєднується з високим рівнем творчих здібностей і дозволяє їй досягти суспільно та особистісно значущих результатів в одному чи декількох видах діяльності [284].

Тож зміст і спрямування діяльності методичного об'єднання визначається програмами та планами, що розроблені до діючих вимог і дозволяють покращити в подальшому як систему розподілу навантаження, так і управління розвитком творчого потенціалу педагогів.

До плану роботи кафедри (методичного об'єднання) мають включатися наступні питання:

- створення умов для розвитку творчого потенціалу вчителів, підвищення їхнього кваліфікаційного рівня;
- випереджувальний розгляд питань методики вивчення найскладніших розділів програми з демонстрацією отриманих результатів та їх коригування;
- поглиблення вивчення методики викладання української мови і літератури;
- вивчення педагогічної психології;
- здійснення заходів щодо трансформації у педагогічну практику міжнародного і вітчизняного досвіду управління розвитком творчого потенціалу особистості;

– спроба його практичного використання.

Поєднання досвіду й освітніх інновацій породжує своєрідну специфіку відносин, як «управлінець – учитель», «учитель – учень», що визначають розвиток творчого потенціалу. Процес інтелектуальної праці освітян залежить від гарантування управлінцями умов щодо розвитку їх творчого потенціалу.

Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів – то похідна від усвідомлення і процесів ефективної діяльності всіх учасників освітнього процесу, то трансформатор, що визначає зміст і темпи необхідних перетворень особистості, освітньої установи, якості освіти, який має велику соціальну значущість професії педагога, його ціннісних орієнтацій в умовах війни та післявоєнний період, бо «...суспільство – це певний соціальний організм, суспільна цілісність із притаманними їй загальними законами й ментальними основами існування та розвитку...» [247, с. 216].

Розглядаючи питання *УРТІІ ВУМЛ в умовах неформальної освіти у контексті результату діяльності команди* через прийняття керівником ефективних рішень, які пов'язані з удосконаленням особистості кожного її члена, їхньої майстерності, чітко усвідомлюємо про *взаємозалежність управління й розвиток* творчої особистості.

Якраз результат діяльності команди як формування в педагога професійного інтелекту та кваліфікованого мислення лідера, що націлений на кінцевий результат і продуктивну практику своєї творчої особистості як у команді, так і за її індивідуальним досягненням є показником дієвості всього творчого колективу ЗЗСО. Розвивальний аспект впливу утворює *взаємозалежність управління із розвитком* творчої особистості, бо особисте самовдосконалення розглядається як готовність до вирішення будь-яких викликів, що ставить перед освітянами сучасне життя. Тому поняття «*творчий потенціал особистості*» у структурі *особистісного потенціалу вчителя* забезпечує його здатність до творчої діяльності, розвитку без насильства, маніпуляцій, тиску з боку адміністрації, а

лише з правом вибору, формує *компетентності* з метою засвоєння інноваційних методів розвитку інтелекту й емпатії.

А впровадження результатів передового досвіду, інноваційних педагогічних технологій у забезпечення інтеграції освітнього процесу, підготовки до атестації вже *усвідомлених*, а не вигідних для суб'єкта впливу (адміністратора) педагогічних працівників (*об'єктів* впливу) закладу освіти сформують висококваліфікованих, компетентних і творчих особистостей на рівні *технологій особистого впливу суб'єктів і об'єктів* та їх *функцій і методів управління*. Прикладом таких відношень є тотожність теоретичного блоку з якістю управлінської діяльності (рис. 2.12).

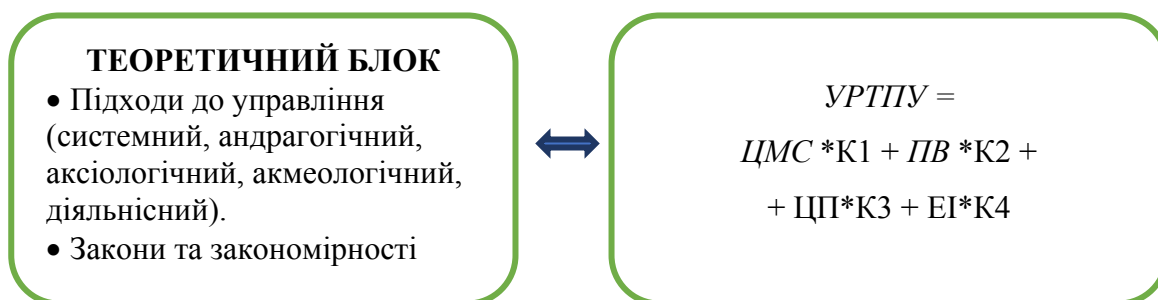


Рис. 2.12 Теоретичний блок як якість управління творчим потенціалом учителів української мови і літератури

Очевидно, що негайно потрібні зміни: впровадження світових практик для коректив управлінської діяльності за сучасних умов у вітчизняній освіті, що дозволять усім систематизувати ініціативи, закумуляувати творчий потенціал на ефективнішому, вищому рівні результату, звичайно, за умови реалізації розвитку творчого потенціалу всіх членів команди знавців. Тут і накопичення компетентностей і професійних знань, і володіння змістом навчальних предметів «Українська мова» та «Українська література», і вміння прогнозувати й експериментувати, застосовувати методичні знання, планувати тощо.

Отже, управління розвитком творчого потенціалу стосується вже не тільки ініціативних, самовизначених управлінців і вчителів української мови і літератури, а тих, хто мав сумніви або критично налаштованих на інновації та

зміни. Останній крок – то «Сталий розвиток», коли нові принципи та практики глибоко закарбовані в культурі кожної особистості, а значить і самого закладу освіти. Вони є рушійною силою до саморозвитку, самовиховання, цінностей, розуміння, 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.

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 із часом, критично мислить, володіє стійкою системою мотивів і потреб соціалізації, активна й творча. Тим-то пошук та оброблення способів, методів дій, що адекватні професійній діяльності й індивідуальності кожного члена колективу й є головною метою формування індивідуальної творчої особистості кожного закладу освіти й кожного сучасного компетентного управлінця із наявним результатом самодостатньої, творчої особистості вчителя, бо для виконання поставленого завдання треба не один раз здійснити цикл самоорганізуючих дій [2].

Свою компетентність можна виміряти з метою знаходження прогалин для усвідомлення і визначення сучасних напрямів удосконалення управління творчого потенціалу вчителів за умови неформальної освіти.

Спочатку розглянемо таблицю професійного стандарту вчителя [74], (табл. 2.15).

«*Мета стандарту* – планування вчителем свого професійного розвитку та підвищення кваліфікації» [218].

Таблиця 2.15

Професійний стандарт учителя ЗЗСО

Професійний стандарт учителя закладу загальної середньої освіти	
Загальні (наскрізні) компетентності вчителя	Професійні компетентності вчителя
Громадянська	Мовно-комунікативна
Соціальна	Предметно-методична
Культурна (культура самовираження)	Інформаційно-цифрова
Лідерська	Психологічна
Підприємницька	Емоційно-етична
	Педагогічне партнерство
Трудові функції [325]	Інклюзивна
Застосування сучасних змісту освіти, методик і технологій	Здоров'язбережувальна
Партнерська взаємодія з учасниками освітнього процесу	Проектувальна
Організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища	Прогностична
Управління освітнім процесом	Організаційна
Безперервний професійний розвиток	Оцінювально-аналітична
	Інноваційна
	Рефлексивна
	Здатність до навчання впродовж життя

Отже, як бачимо, якщо «...вчитель має навчити учнів певних компетентностей, то й сам має їх опанувати» [324].

За академічним тлумачним словником поняття «наскрізний» є багатозначним:

- який проходить наскрізь через що-небудь із виходом назовні / який повністю охоплює предмет;
- по якому пересування здійснюється від початкового до кінцевого пункту маршруту без перешкод, пересадок тощо;
- який зберігається впродовж чого-небудь, від початку й до кінця;
- який повністю охоплює всі моменти виробничої діяльності [4].

Знаємо про *мету стандарту* (планування вчителем свого професійного розвитку та підвищення кваліфікації), не забуваємо й про те, що здобути педагогом результати навчання шляхом *неформальної освіти* визнаються й у системі формальної освіти відповідно до законодавства: Закон України «Про освіту», ст. 8 «...держава визнає ці види освіти (формальна, неформальна, інформальна), створює умови для розвитку суб'єктів освітньої діяльності, що надають відповідні освітні послуги, а також заохочує до здобуття освіти всіх видів». Виходячи з того, що основними напрямками підвищення кваліфікації є: розвиток професійних компетентностей (знання навчального предмета, фахових методик, технологій), нами запропоновано таблицю *сучасних напрямів удосконалення УТПВ* (управління розвитком творчого потенціалу вчителів) за умови неформальної освіти за стандартом професійних компетентностей (для вчителів української мови і літератури) (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Сучасні напрями вдосконалення розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури за умови неформальної освіти відповідно до професійного стандарту вчителя [59]

Стандарт		Курси підвищення кваліфікації та СНВ (сучасні напрями вдосконалення)
1	2	3
Трудові функції	Професійні компетентності	Платформи, школи, курси
1. Застосування сучасних змісту освіти, методик і технологій (навчання учнів навчальних предметів (інтегрованих курсів))	<ul style="list-style-type: none"> • мовно-комунікативна; • предметно-методична; • інформаційно-цифрова 	<ul style="list-style-type: none"> • EdEra [174]; • Освітня платформа онлайн [299]; • Prometheus [225]; • Освітні платформи [328]; • Безкоштовні курси [13]
2. Партнерська взаємодія з учасниками освітнього процесу	<ul style="list-style-type: none"> • психологічна; • емоційно-етична; • педагогічне партнерство 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia.PRO [62]; • Проект «Школа Емпатії» [148]; • Онлайн-курси для підвищення кваліфікації вчителів від Массачусетського технологічного інституту, Колумбійського та Квінслендського університетів [57];

Продовження табл. 2.16

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> Освітній омбудсмен України [176]; Едера/Прометеус/НУШ [174], [351]
3. Організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> інклюзивна; здоров'язбережувальна; проектувальна 	<ul style="list-style-type: none"> Платформа «На Урок». Онлайн-курси з інклюзивної освіти» [175]; EdEra. Інклюзивне освітнє середовище та доступність у освітньому процесі [123]; курс із основ здоров'язбережувальної компетентності [122]; платформа «На Урок». Курси підвищення кваліфікації для вчителів [124]; портал превентивної освіти, онлайн-курси [195]; курси за вибором [189]
4. Управління освітнім процесом	<ul style="list-style-type: none"> прогностична; організаційна; оцінювально-аналітична 	<ul style="list-style-type: none"> Києво-Могилянська бізнес-школа [213]; «Школа для викладачів "Майбутні"» від керівників Києво-Могилянської бізнес-школи [277]; тренінговий центр «Освіторія ХАБ» [326]; Laba – онлайн-курси [161]; школа освітніх управлінців [317]
5. Безперервний професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> інноваційна; рефлексивна; здатність до навчання впродовж життя 	<ul style="list-style-type: none"> 10 онлайн-курсів для сучасного вчителя [327]; мультимедійний навчальний курс [159]; офіційний курс підвищення кваліфікації [185]

Аналізуючи табл. 2.15 «Професійного стандарту вчителя ЗЗСО», бачимо, що на першому місці в опануванні трудових функцій є застосування сучасних змісту освіти, методик і технологій.

Усвідомлене впровадження вчителем в освітній процес різноманітних освітніх ІТ-технологій, володіння технологіями програмування, хмарними технологіями Microsoft, сервісами Google й іншими різноманітними технологіями, інтернет-додатками для побудови майнд-мап, таких як: Freemind BubblUs, WiseMapping тощо призведе до трансформування вчителя на креативну й творчу

особистість, самостійного й активного суб'єкта власного розвитку творчого потенціалу (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Творча особистість як самостійна й не підпорядкована констеляція

Модель управління розвитком (рис. 2.14)	Вольова саморегуляція	Запланована програма	Виклик
Цільовий блок	Індивідуальність	Людиноцентризм і гуманізм	Свобода волі
Змістовний блок	Ділові стосунки	Координація дій	Можливість вибору
Технологічний блок	Професійні якості	Контроль за діяльністю	Санкціонування й реалізація
Підсумково-рефлексивний блок	Активність інтенсивності й діяльності	Результативність	Конкурентоспроможність

Визначимося, що таке неформальна освіта.

Неформальна освіта – освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але й може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій [211].

Визначення поняття «неформальна освіта» характеризує специфіку всієї системи освіти в Україні, хоча, на наш погляд, саме вона дає поштовх до розвитку *особистісного творчого потенціалу* завдяки співпраці й поваги обох сторін, а значить і мотивації, право вільного вибору, навчання на результат через самооцінку й розуміння необхідності отримання нових знань і професійного досвіду протягом життя.

1. *Неформальна освіта* – це компонент у структурі системи освіти для якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів через управлінські підходи та самоорганізацію педагогів, їхню відповідальність за результат освітньої діяльності, право вибору, що є високим особистісним сенсом навчання, результати якого визнаються у системі формальної освіти в порядку визначеному законодавством (*авторське визначення*).

Розвиток творчого потенціалу педагогів ще залежить від обов'язкового «впровадження» сучасних напрямів у свою професійну діяльність, виконуючи які, особистість проникається процесом творчості, інновацій та їхніми результатами. Затим п'ятою засадою профстандарту й є гнучкість застосування, зрозуміло, що саме ця засада є якісним результатом командної роботи ЗЗСО, тому як самоосвіта педагога – це складник моделі розвитку ключових компетентностей. Розуміючи важливість у такій моделі розвитку готовності постійно змінюватись і пристосовуватись до нових потреб ринку праці, оперувати та управляти інформацією, активно діяти, швидко приймати рішення, навчатись упродовж життя, а не тільки вміло оперувати власними знаннями.

Саме тому пропонуємо напрями вдосконалення рівня компетентності вчителів у контексті їх творчого розвитку, напрями вдосконалення професійного зростання педагогів у контексті розвитку їх творчого потенціалу вчителя, орієнтуючись на табл. 2.17 «Професійного стандарту вчителя ЗЗСО».

Власне так виглядає прямий ланцюжок до розвитку творчого потенціалу, креативу й заохочення персоналу: *творча особистість – якісне управління людським ресурсом – забезпечення ефективності та високої результативності освітнього процесу – успішність*.

Технологічний блок передбачає описання технології й механізмів використання розробленої моделі ВУМЛ в умовах неформальної освіти.

Розглянемо, механізми й технології покрокового використання цієї моделі.

По-перше, модель містить п'ять блоків: цільовий, теоретичний, змістовний, технологічний і підсумково-рефлексивний – через визначення мети – до результату його коригування.

По-друге, запропоновано наступні підходи (*андрагогічний, аксіологічний, акмеологічний, діяльнісний, системний*) для якісного управління як позиціонування освітнього закладу й репутації вчителів.

По-третє, визначено, що рівень розвитку потенціалу творчої особистості та її самостійність тотожні за умови поставленої мети, свободи вибору, імпровізації,

варіативності й варіантності, поступовості у здійсненні певної діяльності. У моделі відображено сучасні напрями з підвищення рівня компетентності й розвитку творчого потенціалу вчителів, що можна розглядати як підвищення кваліфікації педагогів в умовах неформальної освіти, та подано таблиці вдосконалення їх розвитку. Творчий зв'язок між адміністратором і вчителем в освітньому процесі настільки необхідний, наскільки керівник закладу освіти розуміє цю необхідність для позиціонування свого освітнього середовища через моніторинг усієї керованої системи: чим більше буде в колективі креативних і творчих педагогів, тим впливовішим буде цей заклад, а творча особистість – безпосереднім прикладом і наслідуванням для колег зі свого професійного середовища.

Через професійні здобутки й розвиток свого творчого потенціалу креативна та працююча особистість автоматично перетворюється на суб'єкта впливу: на кого рівняються, прислухаються, довіряють завдяки комплексної та якісної взаємодії, створеної у ЗЗСО команди однодумців (див. рис. 2.13).

Найважливішим у цьому контексті є управління творчим потенціалом педагогів через необхідність розвитку і творчого потенціалу керівника, бо компетентність, рівень кваліфікації адміністрації забезпечує якість освітньої діяльності та якість освіти через зв'язок технологій управління й методами, процесами управління [23].

Перетворюючи ЗЗСО на креативне, творче, сучасне освітнє середовище з досвідченими викладачами, проєктуючи й прогнозуючи напрями розвитку педагогів, аналізуючи відслідковані дані завдяки рефлексії та моніторингу, управлінці збільшують відсоток відповідальних педагогів, здатних сприймати виклики, зміни, готових ризикувати й збагачуватися особисто, набуваючи свій особистий досвід. Самореалізуючись у такий спосіб, учитель реалізує свій творчий потенціал у структурі наступних компонентів, як: мотиваційний, креативний, операційний, когнітивний, рефлексивний.



Рис. 2.13 Технологічний блок моделі УРТП ВУМЛ як шлях до успіху й конкурентоспроможності закладу

Тому самоосвіта й робота над собою перетворюються на новий продукт як самореалізація, що має одночасно форму й метод, тобто форму самоорганізації будь-чого в контексті педагогічної діяльності та метод формування готовності до самоосвіти [111].

Відповідно до цього, розглядаючи запропоновану модель як модель на результат, конкурентоспроможність, розв'язання будь-яких проблем, виходимо на подолання викликів усіх учасників освітнього процесу в конкурентному оточенні,

колі, середовищі. Від ступеня впливу на інтереси вчителів, що відбивається на кінцевий результат усієї команди освітнього закладу, до успішності, результативності, розвитку творчого потенціалу команди освітян закладу загальної середньої освіти в контексті управління цим розвитком з боку адміністрації. Як бачимо, залежність розумного поєднання самоактуалізації особистості, її вільного вибору знаходиться від цілей і завдань освітнього закладу, коректності організаційної культури й розвитку творчого потенціалу всіх учасників освітнього процесу. А заохочення та повага й розуміння відповідають компетентності й бажанню самого керівництва ЗЗСО, його відповідності та відповідальності. Ось невеличкий ланцюжок якісного управління над управлінням якістю: відношення до змін, комп'ютеризація управлінської діяльності, повнота інформації, вміння ризикувати, вплив на кінцевий результат – усе це й є рівнем успішності й репутації освітнього закладу.

Тож адміністратор – то психолог, бо він (директор) розуміє, із ким працює й формує простір довіри, спокійно управляє розвитком творчого потенціалу педагогів. Найголовніше, таке управління роблять по горизонталі: не один, а всі разом. Таке управління результативніше та ефективніше за умови реалізації цього розвитку, звичайно, результат забезпечується майже максимальний (рис. 2.14).

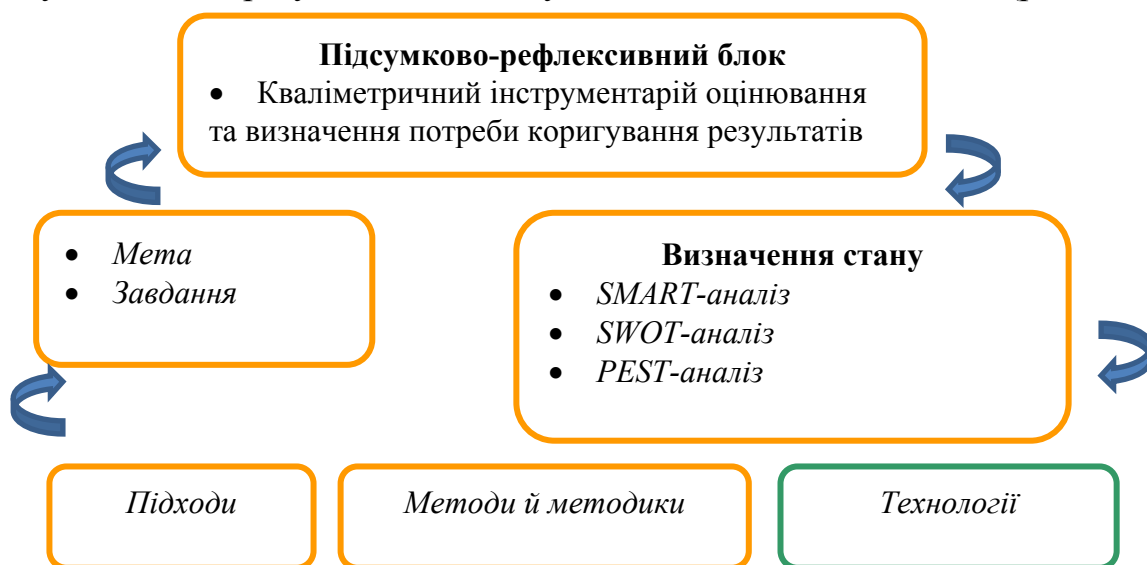


Рис. 2.14 Підсумково-рефлексивний блок моделі УРТП ВУМЛ – коригування та максимальний результат

Відомо, що типові ЗЗСО здатні сформувати лише типове мислення, типові образи. Реформування освіти виявило багато напрямів, що не відповідають вимогам часу, що потребують фахового вдосконалення педагогів, підвищення рівня розвитку внутрішніх ресурсів і можливостей розвитку творчого їх потенціалу; оновлення стандартів, створення позитивного іміджу, позиціонування закладу.

Саме тому, якщо адміністратор разом із колективом є однодумцями, а заклад відповідно до цього займається «цифровізацією» та пропагує предмети у форматі змішаного навчання, то завжди треба аналізувати свою діяльність, користуючись нашою моделлю управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти й отримуючи підтримку від громадськості й Міністерства цифрової трансформації України (табл. 2.18).

Саме виражена самоактуальність через особистісну роботу формується мотиваційно-спонукальною, когнітивно-змістовою, процесуально-операційною та оцінювально-рефлексивною компонентами, що передбачають використання професійно спрямованих напрямів управлінням розвитком творчого потенціалу педагогів ЗЗСО у гнучкому середовищі, де приємно перебувати кожному з учасників освітнього процесу.

Таблиця 2.18

Самосвідомість як цільова установка розвитку особистості

Творчий потенціал	Компетентність	Конкурентоздатність / імідж / репутація
1	2	3
Мотивація як воля до перемоги	Визначення проблеми управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти в науковій літературі	Вивчення сучасного стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти у світовій та вітчизняній практиці
Потреба в саморозвитку творчого потенціалу особистості	Мобілізація внутрішніх ресурсів особистості	Візуальне мислення як творчий спосіб вирішення завдань

Продовження табл. 2.18

1	2	3
Розвиток творчого потенціалу	Конструктивна діяльність як уявний результат	Критичне мислення та soft skills для повного розуміння своєї професійної діяльності за часи воєнного стану
Усвідомлення саморозвитку й самореалізації	Засвоєння моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти	Стимулювання й оцінка своєї діяльності, самооцінка особистості
Усебічний розвиток упродовж життя	Ефективність навчання	Нові рішення й прагнення до креативної й творчої діяльності

Тоді проблема розвитку творчого потенціалу вчителів, які йдуть поруч із творчими здібностями їх учнів, спонукатиме сучасних педагогів початкової, середньої й старшої ланки, зокрема вчителів української мови і літератури, опановувати інтерактивні технології з метою підвищення свого рівня та кваліфікації, впроваджувати ці ІТ на своїх офлайн-уроках, онлайн-уроках та онлайн-консультаціях (табл. 2.19).

Таблиця 2. 19

**Детермінанти розвитку творчого потенціалу
вчителів української мови і літератури**

Мотивація до ідеалізованого розвитку творчого потенціалу	Зацікавленість у підвищенні кваліфікації	Залучення до заходів щодо неформальної освіти	Управління розвитком творчого потенціалу	Коригування й максимальний результат
Самовдосконалення, самоусвідомлення, актуалізація ідеалізованого розвитку творчого потенціалу	Формування патріота, інноватора, конкурентоздатної особистості, готовності до неперервної освіти	Реалізація на практиці через особистісну самотрансценденцію	Стратегіями досягнення мети й успіху через створення відповідних умов в інноваційному освітньому середовищі	Надання методичної допомоги вчителям української мови і літератури

У Концепції НУШ нове призначення вчителя зосереджується на розвитку Європейської інтеграції зі збереженням кращих ментальних українських характеристик, який може стати агентом сучасних змін. Уміння виходити з позиції викладача в позицію слухача, управлінця, тобто отриманого й напрацьованого досвіду й є *самосвідомістю, самоусвідомленням і самооцінкою* діяльності особистості, що наближають її до поставленої мети та відповідають обраним напрямом підвищення кваліфікації в умовах неформальної освіти.

Тож самоорганізація, самовиховання, саморозвиток і самореалізація – то самовдосконалення педагога як професійна мобільність, можливості для цілеспрямованих, сміливих, гнучких, вільних особистостей – учителів української мови і літератури з високим рівнем творчого потенціалу, які в постійному професійному пошуку, неперервному навчанні, співпраці з адміністрацією ЗЗСО, де створюється простір для досягнення загальної мети, можливість вибору, розуміння та індивідуального підходу.

Отже, перетворення торкнулися діяльності вітчизняних закладів освіти, а саме процесу управління ними [289, с. 141–144]. Цілеспрямованою функцією розвитку творчого потенціалу вчителів є підвищення педагогічної майстерності, продуктивності самої особистості, так і її праці та результативності.

Реалізуватися і втілити намічене в життя спроможна особистість, що є конкурентоздатною, яка формується шляхом технології менеджменту освіти, якісному управлінню розвитком творчого потенціалу вчителів за умови неформальної освіти, іміджу всіх членів колективу й закладу загальної середньої освіти. З огляду на це кожний заклад освіти має надати можливість виявити й розвинути творчий потенціал педагогів та творчі сили школярів через педагогічну майстерність перших, самоактуалізацію та рефлексію інших, так що в майбутньому мають бути успішними, бо НУШ – школа творчості та успіху.

Висновки до другого розділу

Під управлінням розвитку творчого потенціалу вчителів розуміємо вплив на їх ціннісно-мотиваційну сферу, що створений у ЗЗСО, шляхом системного виконання посадових обов'язків для самовдосконалення й забезпечення високого рівня професійної культури педагогів через створені умови.

У другому розділі теоретично обґрунтовано й розроблено модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти, що відтворює норми й принципи організації для забезпечення процесу управління. Запропоновано керівникам і педагогам *п'ять блоків* цієї моделі управління розвитком, що містять необхідні для використання функції, методи, технології й механізми з метою мотивації, пізнання, самостійності креативної особистості.

Перший блок, цільовий, моделі УРТП ВУМЛ є визначенням напрямку особистості на успіх, тому як активна творча діяльність учителів дає позитивний результат при повній синхронізації дій із керівником, при подальшій організації й управлінні розвитком їх творчого потенціалу.

Через те спочатку треба визначити мету, завдання та стан управління розвитком творчого потенціалу, продуктивність і бажаний результат, що індивідуальний для кожної особистості, творчий стиль педагогічної діяльності, що є рушійною силою розвитку творчого потенціалу вчителя. А ціннісні орієнтири ЗЗСО, ефективність дій, відсоток реалізації педагогів – усе є показниками якості управління завдяки діючій у закладі моделі розвитку творчого потенціалу вчителів.

Отже, говорячи про управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури за умови неформальної освіти, враховуємо наступні моменти: *стильові властивості діяльності особистості, її «інструментальну озброєність»* через конкретні способи й підходи, рух уперед як *прагнення до саморозвитку, самоствердження*. Саме рушійна сила творчої особистості поступово породжує її компетентність.

У другому блоці, *теоретичному*, нами детально розглянуто закони й закономірності управління та методологічні підходи до *УРТП ВУМЛ* (андрагогічний, аксіологічний, акмеологічний, системний, діяльнісний). Закони й закономірності мають знати керівники ЗЗСО, створюючи заклади успіху. Щодо методологічних підходів, то вони реалізуються на наступних методологічних принципах:

- *інноваційності (інноваційна активність, що стає вимогою та рушійною силою, не дивлячись ні на які службові, життєві перепони; здатність учителів української мови і літератури працювати в інноваційному середовищі, коли освіта в контексті андрагогічного підходу сприяє цілеспрямованому окресленню шляхів досягнення мети через набутий досвід під час навчання, створенню умов неодмінних для реалізації свого творчого потенціалу, покращенню реалізації);*
- *неперервності (цілісність і неперервність усіх процесуальних і системних процесів освіти);*
- *цінностях (від володіння знаннями і вміннями творчої особистості – до ціннісних ставлень й орієнтирів; управління розвитком творчого потенціалу вчителів, знаючи та враховуючи їхні потреби, інтереси, ідеали);*
- *рефлексивності (усвідомленість щодо результатів навчання, подальша самореалізація через самоаналіз особистого практичного досвіду, знань про сутність, зміст, принципи, механізми розвитку творчого потенціалу та професійного розвитку);*
- *партнерства (професійна взаємодія всіх суб'єктів освітнього процесу);*
- *системності (представлення методичної роботи як цілісної системи, яка має емерджентні властивості та спрямована на результативність професійного розвитку вчителів через якісне управління розвитком їхнього творчого потенціалу);*
- *наступності (передбачає послідовність використання різних форм методичної роботи на всіх етапах розвитку творчого потенціалу вчителів).*

Третій блок, змістовний, містить інформацію про функції й методи управління, суб'єкти й об'єкти управління. Паралельно діють два блоки – теоретичний і змістовний, що входять до УРТП ВУМЛ. Вочевидь з'являється

причинно-наслідковий ланцюг: якість управління – репутація об'єкта управління – конкурентоздатність – успішність – якість освіти: вплинувши на об'єкт управління, суб'єкт управління може спромогтися спонукати його до дії. Для менеджера проблема активізації «людського фактора» – одна з основних.

Четвертий блок, технологічний, передбачає описання технології й механізмів використання розробленої моделі УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти, бо прямим ланцюжком до розвитку творчого потенціалу, креативу й заохочення персоналу є творча особистість – якісне управління людським ресурсом – забезпечення ефективності та високої результативності освітнього процесу – успішність.

Кінцевий, *п'ятий блок* моделі управління, *підсумково-рефлексивний, то – коригування та максимальний результат*, тому як результат якісного УРТП ВУМЛ призводить до успіху, а значить компетентності, професіоналізму, педагогічної майстерності, репутації.

Опановуючи компетентностями, підвищуючи свій рівень і професіоналізм, виконуючи роль експертів, інноваторів, наставників, вихователів, модераторів, учителі української мови і літератури завдяки співпраці між усіма посередниками в освіті та свободі вибору зможуть трансформувати як прийоми навчання залежно від потреб замовників освітніх послуг, так і особистість як посилення конкуренції. Якість управління грає одну з головних ролей. Аналіз розуміння цих категорій дав дозвіл уточнення поняття *якості управління розвитком творчого потенціалу вчителів*.

Отже, принципи, форми та методи управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури забезпечать компетентнісний підхід до їхнього професійного розвитку, затребуваності й конкурентоздатності, що є важливим показником професіоналізму особистості, нових способів навчання та національної ідеї.

Результати дослідження за другим розділом подано у таких публікаціях [102]; [103]; [104]; [105]; [106]; [107]; [111]; [114].

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА РОЗРОБЛЕНОЇ МОДЕЛІ, ОБРОБЛЕННЯ Й УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1 Організація експериментальної перевірки розробленої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

Ефективність застосування розробленої нами моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти перевірялася у ході формувального експерименту.

Організація дослідження щодо розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти здійснювалася поетапно (табл. 3.1).

На першому, *підготовчому етапі* (вересень 2020 – грудень 2020 рр.) вивчався стан розвитку творчого потенціалу вчителів шляхом опрацювання й аналізу наукової літератури, об'єкт, предмет, мета, завдання дослідження, систематизація й первинне узагальнення наукової літератури; підбір методики для визначення реального стану сформованості творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти; розроблено програму експериментального дослідження, здійснено добір інструментарію відповідно до природи предмету дослідження й поставленим завданням.

На другому, *констатувальному етапі* (січень 2021 р. – серпень 2021 р.) визначався реальний стан сформованості творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти; відбувався підбір експертів для обґрунтування детермінант розвитку творчого потенціалу ВУМЛІ в умовах неформальної освіти і визначення вагомості компонентів кваліметричного інструментарію (див. табл. 2.13).

Таблиця 3.1

**Програма експериментального дослідження впровадження моделі УРТП
ВУМЛ в умовах неформальної освіти**

Етап і термін його проведення	Зміст етапів	Методи дослідження
1	2	3
<i>Підготовчий етап</i> (вересень 2020 – грудень 2020 рр.)	Визначення об'єкту, предмету, мети, завдань дослідження, Вивчення, систематизація й первинне узагальнення наукової літератури, підбір методики для визначення реального стану сформованості творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти	Аналіз, синтез, порівняння й узагальнення наукових даних; теоретичне прогнозування
<i>Констатувальний етап</i> (січень 2021 р. – серпень 2021 р.)	Визначення реального стану сформованості творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти. Підбір експертів для обґрунтування детермінант розвитку творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти та визначення вагомості компонентів кваліметричного інструментарію. Теоретичне обґрунтування моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти. Розробка програми експертного оцінювання й педагогічного експерименту. Визначення експериментальної бази дослідження	Аналіз, синтез, порівняння й узагальнення емпіричних даних; теоретичне прогнозування й моделювання. Діагностика рівня сформованості творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти. Статистичні методи Метод експертних оцінок і рейтингу (Дельфі), кваліметрія. Визначення стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти
<i>Формувальний</i> (вересень 2021 – серпень 2023 рр.)	Педагогічний експеримент	Експериментальна перевірка моделі, анкетування, тестування, опитування (інтерв'ю)

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Завершальний етап (вересень 2023 – березень 2024 рр.)	Узагальнення даних, розробка методичних рекомендацій щодо впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти	Статистичні методи, узагальнення

Адміністрації ЗЗСО, що взяли участь в опитування було запропоновано ознайомитися з моделлю *УРТП ВУМЛ* й запрошено долучитися до експертного оцінювання. Експертами виступали як управлінці, так і вчителі, що свідчить про об'єктивність оцінювання. Нами було розроблено й застосовано Google-форми (Додаток Ж), використано Інтернет-ресурси для інтерв'ю з адміністрацією й педагогами.

Географія залучення експертів наступна: Всеукраїнська школа онлайн, Безкоштовна Школа Онлайн для дітей з України по всій Європі, Голозубинецький ліцей Дунаєвецької міської ради Хмельницької області, ліцей № 23 м. Житомира ім. М. Очерета, ЗЗСО «Спеціалізована школа № 210 Оболонського району м. Києва», Київська гімназія східних мов № 1, ліцей № 2 Калинівської міської ради Вінницької області, Машівський ліцей Вишнівської сільської ради Волинської області, Погребівська гімназія Васильківської міської ради Київської області, Харківський приватний ліцей «Школа» Ранок» Харківської області, Шипинецький ЗЗСО І–ІІІ ст. Кіцманської міської ради Чернівецької області.

Керівники й педагоги, які брали участь в експертному оцінюванні й інтерв'ю (Додаток И), визначили, що запропонована модель *УРТП ВУМЛ* в умовах неформальної освіти є сучасною, повною, актуальною й адаптованою. Для досягнення результату в ній чітко зазначена мета й завдання щодо подолання труднощів, зрозумілі етапи, система напрямів й цілепокладання. Стосовно адаптивності цієї моделі управління, то її схема структурована, зумовлена чітким поділом на блоки.

Треба зазначити, що до експертного оцінювання на різних етапах дослідження залучалися також здобувачі освітньої програми «Управління навчальним закладом», які проходили навчання в ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», а також керівники ЗЗСО, що проходили курси підвищення кваліфікації у межах акції «Освітня ватра перемоги» ЦПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти» та брали участь в опитуванні, ознайомившись із моделлю управління творчим потенціалом учителів. Як незалежні експерти на основі добровільної участі були задіяні також адміністрація та педагоги ПТУ № 22 смт Велика Лепетиха Херсонської області, Херсонська гімназія № 5 Херсонської міської ради, Науково-методичний центр професійно-технічної освіти у Запорізькій області, ДПТНЗ «Фастівський центр професійно технічної-освіти», ліцей № 8 м. Житомира, БПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти». На констатувальному етапі вищезгадані експерти долучалися й до розроблення психолого-педагогічного інструментарію вимірювання стану УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

**Психолого-педагогічний інструментарій вимірювання стану
УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти**

Компонент формули УРТПУ	Психолого-педагогічний інструментарій	Показники	Вплив
1	2	3	4
1. Ціннісно-мотиваційна сфера (ЦМС)	Авторський опитувальник для самооцінювання (за результатами вхідних і вихідних діагностичних вимірювань)	<p><i>1. Формула НУШ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • визнання та розвиток досвіду учнів у вивченні мови; • дистанційне навчання від теорії до практики. Сервіси та навички; • про дистанційний і змішаний формати навчання для вчителів і керівників шкіл; • формування мовленнєвої компетенції засобами використання комп'ютерних і мультимедійних 	<ul style="list-style-type: none"> • умотивованість; • розвиток ключових компетентностей для успішної самореалізації; • усвідомлення ролі вчителя української мови і літератури щодо напряму національно-патріотичного виховання; • дотримання принципів соціального партнерства

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
		технологій на уроках української мови; • ТРВЗ-педагогіка та ейдетика в роботі словесників; • модульно-тьюторська технологія; • технології вітагенного та проєктного навчання; • біоадекватна технологія; • підготовка закладу освіти до інституційного аудиту; • трансформація загальної середньої освіти: виклики воєнного стану та післявоєнного часу; • мережа шкіл новаторства України: розвиток професійної компетентності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у контексті реалізації неперервної освіти	
2. Право вибору (ПВ)	Авторський опитувальник для самооцінювання	2. <i>Ідея освіти:</i> • залучення вчителів до участі щодо міжнародних і всеукраїнських премій, конкурсів, грантів, подання заявок; • долучення управлінців і вчителів до авторського курсу, курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників від ЦПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти», УВУПО	• академічна свобода; • право довільно вибирати форми неформальної освіти; • допитливість

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
3. Цілепокладання (ЦП)	Методика «Здатність педагога до саморозвитку» (за І. Нікітішною)	3. <i>Ідея виховання:</i> <ul style="list-style-type: none"> • взаємна робота щодо оцінювання програм розвитку; • долучення до оцінювання заявок конкурсантів у якості експертів; • залучення до вебінарів «Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів», «Що має вміти педагог у кризових умовах», «Творче моделювання уроків української мови і літератури за новими стандартами» 	<ul style="list-style-type: none"> • самосвідомість, підвищення рівня саморозвитку: заохоченість у пізнанні нового, цікавого, реєстрація на платформах МВОК для саморозвитку без потреби в отриманні сертифікатів; • підхід до розробки Програми розвитку творчого потенціалу особистості
4. Емоційний інтелект (EI)	Тест на емоційний інтелект: врахування різних сторін EI (за Н. Холлом)	4. <i>Освіта як національна ідея:</i> <ul style="list-style-type: none"> • вебінари «Навчай для України», «Асервативна поведінка вчителя й учнів»; • тренінги «Чотири рівні лідерства: якості вчителя-лідера», «5 стільців – 5 варіантів вибору: унікальний трансформаційний інструмент менеджменту освіти для успішного життя та лідерства», «Розвиток навичок мислення високого рівня на уроках української літератури (за таксономією Б. Блума), лекція «Професійний дискурс: номінаційний та узуальний аспекти», «Панорама творчих уроків»; 	<ul style="list-style-type: none"> • віра у себе (виступи експертами, спікерами); • незалежність; • зосередженість; • амбіційність

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> • розвиток навичок й умінь опису власного досвіду; • розвиток навичок й умінь щодо підготовки заявок на конкурс, премію 	

Дослідження рівня управління розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури на цьому, *констатувальному етапі*, передбачало виконання учасниками тестових і творчих завдань. Тож для з'ясування рівня вмотивованості, розвитку ключових компетентностей для успішної самореалізації, усвідомлення ролі вчителя української мови і літератури щодо наряду національно-патріотичного виховання, дотримання принципів соціального партнерства нами було використано авторський опитувальник (Додаток Б).

З'ясування рівня права вибору (ПВ) формули УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти передбачало виконання учасниками тестових завдань (авторська розробка) (Додаток В), що включали питання з вибором однієї правильної відповіді на визначення академічної свободи, права довільно вибирати форми неформальної освіти, допитливості.

Для визначення рівня саморозвитку (компонент цілепокладання) та емоційного інтелекту (ЕІ) у структурі творчого потенціалу вчителя ми застосували методику І. Нікітішної (Додаток Д) і тест Н. Холла на емоційний інтелект (Додаток Е), враховуючи різні сторони ЕІ, що адаптували до особливостей управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури.

Адміністрація та педагоги зазначених закладів долучалися до визначення вагомості компонентів і розроблення кваліметричного інструментарію оцінювання рівня стану УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти.

Підсумком *констатувального етапу* стало формування експериментальної та контрольної груп за типами закладів освіти на основі їх добровільної участі щодо експериментальної перевірки розробленої моделі із наступних закладів – «Вовчанський фаховий коледж Державного біотехнологічного університету» Чугуївського району Харківської області; Голозубинецький ліцей Дунаєвецької міської ради Хмельницької області; Глухівська загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів № 6; Приватна організація «Заклад загальної середньої освіти І–ІІІ ступеня: ліцей «Гремійум», м. Київ; Машівський ліцей Вишнівської сільської ради Волинської області; Погребівська гімназія Васильківської міської ради Київської області.

Під час *формуванняльного етапу* (вересень 2021 – серпень 2023 рр.) проводився безпосередньо педагогічний експеримент.

У кожній групі визначався рівень стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури на початку експерименту за допомогою кваліметричного апарату обчислення. Відбір до груп здійснювався, виходячи із приблизно однакових показників кожного компонента моделі на початку експерименту. Результати в розрізі по кожному компоненту формули УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Рівень сформованості УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти
на початку експерименту (у %)**

СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ	Контрольна група(КГ) % (31 особа)			Експериментальна група (ЕГ), % (29 осіб)		
	В	С	Н	В	С	Н
1. ЦІННІСНО-МОТИВАЦІЙНА СФЕРА	6	22	3	5	20	4
	19 %	71 %	10 %	17 %	69 %	14 %
2. ПРАВО ВИБОРУ	3	23	5	4	18	7
	10 %	74 %	16 %	14 %	62 %	24 %
3. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ	5	23	3	4	21	4
	16 %	74 %	10 %	14 %	72 %	14 %
4. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ	3	18	10	2	14	13
	10 %	58 %	32 %	7 %	48 %	45 %
УСЬОГО:	1	26	4	1	23	5
	3 %	84 %	13 %	3 %	79 %	17 %

За табл. 3.3 бачимо, що в обох групах приблизно однаковий розподіл рівнів розвитку творчого потенціалу, тобто в обох групах однакові початкові позиції: по 1 вчителю із високим рівнем стану УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти; 26 осіб у контрольній та 23 особи в експериментальній групі вчителів із середнім рівнем УРТП ВУМЛ, а також 4 у контрольній та 5 в експериментальній особи із низьким рівнем.

Дані табл. 3.3 наведено з урахуванням кваліметричного апарату обчислення у поєднанні з методом самооцінювання. Звертаємо увагу на те, що загальний рівень розвитку творчого потенціалу учителів української мови і літератури визначався за допомогою кваліметричного апарату обчислення і не є середньоарифметичним рівнів.

Розглянемо стан рівня УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти щодо компоненту ЕІ за допомогою діаграми, поданої на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Узагальнені результати діагностики рівня емоційного інтелекту за методикою Н. Холла у КГ та ЕГ до початку експерименту (60 осіб)

Методика призначена для виявлення здібності особистості розуміти відносини, що репрезентується в емоціях, і керувати своєю емоційною сферою на

основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить п'ять шкал (рис. 3.2, 3.3):

- шкала 1 – «Емоційна обізнаність»;
- шкала 2 – «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна нерігідність);
- шкала 3 – «Самотивація» (довільне керування своїми емоціями);
- шкала 4 – «Емпатія»;
- шкала 5 – «Розпізнавання емоцій інших людей» (вміння впливати на емоційний стан інших) [57].

Нижче наведемо результати діагностики компонентів емоційного інтелекту по кожній групі окремо – рис. 3.2, 3.3, відповідно.

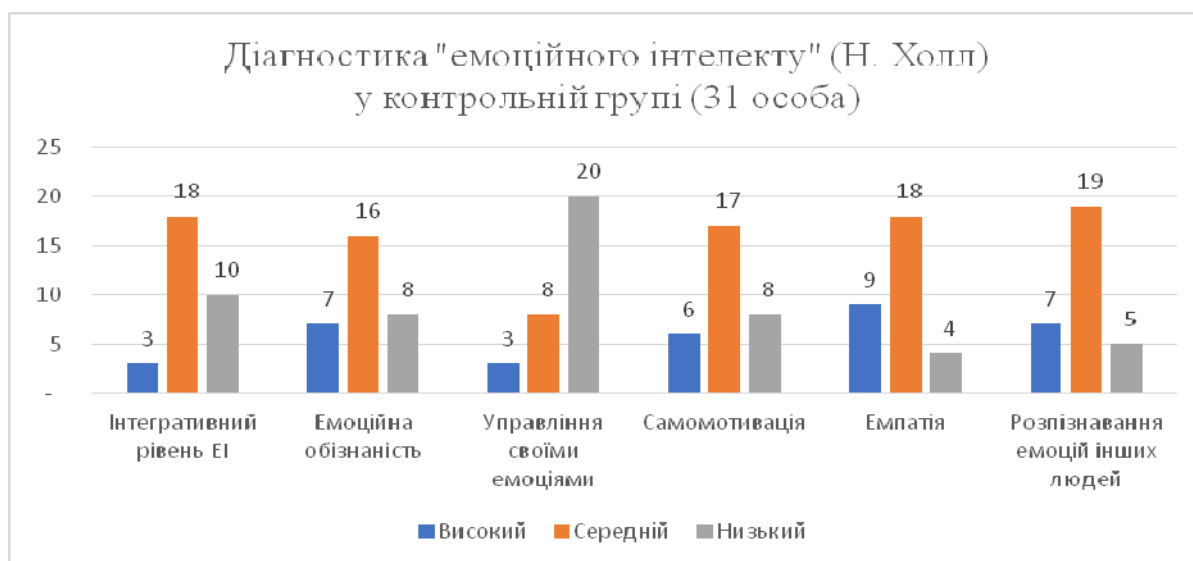


Рис. 3.2 Результати діагностики рівня емоційного інтелекту за методикою Н. Холла у КГ початку експерименту (31 особа)

Наприкінці даного етапу знову визначався рівень розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури за допомогою розробленої нами кваліметричної технології вимірювання.



Рис. 3.3 Узагальнені результати діагностики рівня емоційного інтелекту за методикою Н. Холла в ЕГ початку експерименту (29 осіб)

Адміністрації закладів освіти ЕГ отримала матеріали про характеристики моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, технологію її використання, методичні рекомендації «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти». Члени педагогічного колективу приєднувалися до вебінару в рамках «Освітньої варти» як слухачі курсів підвищення кваліфікації ЦПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, також ознайомила з освітньою програмою підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури тощо. Тобто на відміну від членів КГ, що отримали допомогу лише з окремих питань упродовж тривалих фрагментів, педагоги ЕГ були залучені цілеспрямовано щодо розвитку особистого творчого потенціалу. Ж. Ільєва, заступник директора з навчально-виховної роботи Голозубинецького ліцею Дунаєвецької міської ради Хмельницької області під час анкетування й інтерв'ю, де нами було поставлено завдання щодо розвитку творчого потенціалу вчителів, управління цим розвитком, стверджує, що поєднавши її із задоволенням, можна отримати дієвий фактор формування сучасної мотивації за умов неформальної освіти і воєнного часу. А керівництво Безкоштовної Школи Онлайн для дітей з України по всій Європі вважає, що технологія використання нашої моделі

управління творчим потенціалом учителів української мови і літератури є чітко окресленою з усіма передбаченими необхідними блоками та їх змістовним наповненням, що дозволяє як управлінцям, так і педагогам ґрунтовно підійти до процесу професійного й особистісного зростання.

У ході педагогічного експерименту встановлено, що в умовах трансформації освіти в Україні та воєнного стану розвиток творчого потенціалу вчителів української мови і літератури, висока якість управління ним, інноваторство – це й є «інвестиції» у творчу особистість (табл. 3.4), бо неформальна освіта дає можливість пізнання нових, сучасних підходів до можливості реалізації та вдосконалення власного творчого потенціалу, підказує нові шляхи, форми та прийоми. Змінюватися раніше інших і бути передвісниками нових сучасних підходів, віяній і майбутній кон'юнктури.

Таблиця 3.4

Взаємозв'язок між розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури та їх освітою й досвідом роботи

Освіта	Досвід	Розвиток творчого потенціалу	Інвестиції в особистий розвиток	Рівень освіти
Навчання впродовж життя: не впевнений – змінюється, удосконалюючись	Система й сучасні підходи до управління розвитком творчого потенціалу; темпи зростання	Взаємозв'язок стратегії розвитку та стратегії управління ним; індивідуальність, свобода вибору, цінності	Від мотивації до конкуренції; перспективи зростання; імідж закладу освіти	Знання й впевненість, постійний збір й аналіз інформації, моніторинг
Безперервне навчання – необхідність рівня знань для успішного розвитку творчої особистості та якісним управлінням цим розвитком	Досвід роботи в команді, командна координація, інновації, максимальне використання свого творчого потенціалу	Компетентність, фах, вплив на рівень конкурентоспроможності вчителів	Опанування інформаційними й цифровими технологіями, участь в освітніх проєктах, гранти	Конкуренція, кар'єра
Модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів				

Саме взаємозв'язок між розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури та їх освітою, досвідом роботи та якісне управління цим розвитком є підтвердженням об'єктивності отриманих результатів.

Під час формувального етапу було впроваджено в експериментальній групі модель УРТП ВУМЛ.

Сума балів за рівнями оцінювання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури є показником рівня інформаційної компетентності й досвіду роботи учасниками саме за цією моделлю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Інструментарій визначення якості управління

Компоненти управлінської компетентності	Інструментарій	Показники рівня компетентності
1	2	3
1. Економічний	Google форми, опитувальники (авторська розробка), інтерв'ю	Нестандартні підходи у процесі прийняття управлінських рішень
2. Маркетинговий	Проведення вебінару «Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів», співорганізатор – Центральний інститут післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, УВУПО, зміст якого спрямований на формування й розвиток професійних компетентностей, методологічних підходів до якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів; тренінги, лекції тощо	Досконалість педагогічної діяльності
3. Планово-прогностичний	Специфіка застосування анкетування як експериментальної перевірки моделі розвитком творчого потенціалу вчителів; робота з Google формами та на платформі – конструкторі Kahoot, Google-сервіси (групи, блоги, сайти тощо)	Усвідомлення власних дій, проєктувальні уміння
4. Стратегічний	Опрацювання практичних завдань із теми навчального контенту; розгляд компетентностей лідерства сучасного менеджера як детермінанти ефективності моделі управління	Визначення стратегії, професійна компетентність

Продовження табл. 3.5

1	2	3
5. Організаційний	Розробка освітньої програми підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури, сукупність нормативно-правових документів, що регламентують процес підвищення кваліфікації вчителів; взаємодія суб'єктів освітнього процесу та зворотній зв'язок за допомогою інструментарію; перевірка робіт, які були надані в ході проведення вебінару й рефлексії	Організація діяльності освітнього закладу, рефлексивні уміння
6. Контрольний	Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів у заклади освіти	Стимул інтересу до педагогічної діяльності, розвиток умінь і навичок роботи з моделлю управління, технологічні уміння
7. Аналітичний	Отримання методичних рекомендацій із упровадження в закладі освіти моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів; моніторинг і коригування	Узагальнення й систематизація; аналітико-синтетичні уміння

Створення умов для позитивної динаміки розвитку творчого потенціалу ВУМЛ, їхньої компетентності, якісного управління цим розвитком пов'язуємо з упровадженням моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів у закладах освіти як показника успішності розвитку всіх членів освітньої діяльності, їхньої конкурентоспроможності та якості освітнього процесу. Інструментарій наочно подає об'єктивність управлінської компетентності від упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів як самооцінки компетентності керівника.

Потребував подальшого вдосконалення четвертий компонент як ЕІ, що розвиває управлінські навички, емоційну обізнаність, управління своїми емоціями, емпатію, розпізнавання емоцій.

Упродовж формувального етапу було проведено вебінари, тренінги, лекції, як-от: «Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів», «Чотири рівні лідерства: якості вчителя-лідера», «5 стільців

– 5 варіантів вибору: унікальний трансформаційний інструмент менеджменту освіти для успішного життя та лідерства» тощо.

Вебінар «Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів» націлений на неперервне самовдосконалення педагогів та їхнє професійне зростання. Пригадаємо, що найважливішим завданням сучасної освіти є мотивування на самостійне самовдосконалення, формування висококваліфікованого творчого вчителя ЗЗСО, вироблення вмінь, навичок і бажання самостійно працювати над собою. Це виявляється в компетентності менеджера згідно з діючою моделлю, звичайно, якщо така існує в ЗЗСО; його ролі й місця як суб'єкта в *управлінському розвитку*, тому як мистецтво управління робить управління ефективнішим.

На думку освітян експериментальної групи технологія використання моделі УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти є складною, але й упровадження цієї моделі надає широкі можливості для ефективної діяльності й залежить від готовності її впровадження адміністрацією закладу освіти та розуміння мети її запровадження безпосередньо керівником.

Саме тому, вважаємо найважливішим у контексті управління творчим потенціалом педагогів необхідність розвитку творчого потенціалу самого керівника. Оскільки через усвідомлення та самоактуалізацію освітяни виходять на рівень під назвою «висококваліфікованість», упроваджуючи у свою роботу ідеологію цінностей і вибудовуючи в такий спосіб систему виховання. Початок домінування концепції школяра – то прискорення творчої діяльності вчителя.

По-друге, підсилюється конкуренція в наданні освітніх послуг. Управлінцям треба пам'ятати, що разом із основними зовнішніми можливостями ЗЗСО існують загрози його зовнішнього середовища, так що можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність.

Цікаво те, що більша половина слухачів визначилася щодо впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів у своєму закладі освіти, навіть не дивлячись на зазначену ними складність використання деяких

блоків моделі. Ними було встановлено, що якісне управління тотожне високому рівню компетентності керівників і неможливе без урахування систематичного їхнього підвищення кваліфікації, яке залежить від якості знань, умінь, навичок, організації освітньої діяльності закладу, організації процесу навчання вчителів, що призводить до конкурентоспроможності вчителя та іміджу закладу освіти.

Змістовний блок моделі управління творчим потенціалом вчителів, третій за структурою нашої моделі, його вважають найскладнішим за інші блоки моделі управління.

Як ми вже зазначали, що вчитель є *суб'єктом*, а розвиток творчого потенціалу відбувається через результативний взаємозв'язок, продуктивну співпрацю із *об'єктами впливу*: адміністратор, його якісні управлінські методи тощо. Саме тому бачимо яскраво виражені проблеми, що постають в управлінні як системи, так і в управлінні розвитком творчого потенціалу вчителів у вітчизняній освіті. Тому-то *змістовний блок* вважають найскладнішим за інші блоки моделі управління, бо він безпосередньо пов'язаний із *цільовим і теоретичними блоками*. Саме ці блоки відповідають за якість управління.

Управлінська компетентність адміністрації визначається змістом її діяльності: прогнозуванням розвитку творчого потенціалу педагогів, оригінальним вирішенням управлінських завдань, результативністю, найголовніше, бажанням оволодівати новими знаннями, інноваційними технологіями та професійно зростати. Тут про здібність ставити цілі та визначати напрями ефективної діяльності.

Якість управління цим розвитком окреслюється через уміле використання технології нашої моделі управління: від підвищення кваліфікації вчителів до їхньої продуктивної праці, від успішно поставленої мети як менеджером, так і педагогом до самореалізації останнього.

Взагалі в багатьох роботах дослідників поняття творчість визначається як діяльність особистості, як найвища форма активності цієї особистості, спрямована на саморозвиток і самореалізацію, духовний зріст особистості, унікальна якість креативного суб'єкта, процес вирішення нестандартних ситуативних завдань

(талановитий винахід), як споглядання вічних цінностей (мудре узагальнення) [197, с. 5–60].

Тож наполягаємо на важливості відмови від посилення існування попереднього світу з готовими законами та сутностями з метою проблеми істини зі своїми власними думками на проблему, що потрібно вирішити. Тут потрібний досвід власного приходу до істини і повернення до якості управління через вистраждані кроки, що були продовженням попередників. Тоді ефективність управління буде досягнуто важкою працею, а не створенням ілюзії швидкості, перестрибуванням і здобуттям критичних помилок.

Розвиток є важливим об'єктом внутрішньошкільного управління та вимагає значної уваги з боку адміністрації закладу освіти. Освітняни зупинилися на проблемі оцінювання, його технології, механізмах – «Технологічний блок» та використанні моделі управління; звернули свою увагу на моніторинг і кореляцію, результати та їх коригування – це стосується останнього блоку нашої моделі управління «Підсумково-рефлексивного».

Управління закладом освіти визначається законом, тому управлінська діяльність – то добре спланована й організована практика на результат компетентною адміністрацією, що постійно вносить корективи в цю діяльність.

Саме тому робота має бути налагоджена не за шаблоном, не за зразком, яка є показником розвитку творчих здібностей, і як наслідок – прояв творчого потенціалу, тому як якість управління є мистецтвом і робить його (управління) дієвим. Якщо ж діяльність керівника не є ефективною, «на автоматі», без мистецтва й науки управлінця, то він починає діяти несвідомо, а з часом таке управління стає непродуктивним.

Отже, сучасний, думаючий керівник, має роль психолога, який формує простір довіри, компетентно управляє розвитком творчого потенціалу педагогів, моніторити, збільшуючи кількість досвідчених викладачів-експертів, інноваторів, наставників, модераторів та ін., тобто тих особистостей, які збагачуються особисто, набувають досвід, самореалізуються й у такий спосіб розвивають свій

творчий потенціал у структурі наступних компонентів, як-от: мотиваційний, креативний, операційний, когнітивний, рефлексивний.

Тому на базі експериментальних закладів освіти було створено кафедри з розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури, що цілеспрямовано до плану (Додаток К) здійснювали управління розвитком їх творчого потенціалу через методику проведення PEST і SWOT-аналізів як визначення власних сильних і слабких сторін із додаванням аналізу потреб і конкуренції, можливостей і загроз. Також завад для просування особистого іміджу кожного, звертаючи увагу на існуючу конкуренцію та формуючи декілька імідж-цілей за технологією SMART, працюючи над удосконаленням персонального іміджу за результатами SWOT і PEST-аналізів.

Якщо розглядати управління творчим потенціалом педагогів як управління якістю, то керівникам треба усвідомити декілька напрямів, що розкривають і впливають на творчий потенціал учителів, а через них і конкурентоспроможність закладу освіти, пам'ятаючи про те, що невикористаний шанс може стати небезпекою, якщо ним скористається конкурент. Але вчасно відвернений ризик може трансформуватися в додаткову можливість, якщо суперники не змогли його усунути.

Удосконалюючи свої компетенції, з одного боку знання, а з іншого – вміння, вчителі в такий спосіб підвищують якість освіти, бо дана модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів уособлює собою основні цілі закладу освіти, зусилля особистості, рух у досягненні, інструмент аналізу й забезпечення продуктивності й результативності.

Отже, робота *кафедри* в закладі освіти має єдину *мету* – навчати вчителів української мови і літератури продуктивно через семінари, тренінги, диспути, вебінари тощо. Тільки через інноваційні процеси, інтерактивні форми можна зламати в педагогів старі звички, що існують у стабільній традиційній шкільній системі.

Пригадаємо вислів А. Бергсона про *творчість як емоцію*. Відбувається несвідома регуляція світотворення особистості, коли вступають в силу творча уява, фантазія, інтуїція – все, що пов'язане з емоційним відношенням особистості

до проблеми якості управління, бо міцну країну може забезпечити спільнота творчих людей, відповідальних громадян.

Тож одним із основних завдань кафедри є залучення вчителів української мови і літератури до науково-дослідницької роботи.

Тож запропоновано *тренінги* «Чотири рівні лідерства: якості вчителя-лідера», «5 стільців – 5 варіантів вибору: унікальний трансформаційний інструмент менеджменту освіти для успішного життя та лідерства» спрямовані на розвиток творчого потенціалу, що співвідноситься як з особистісними якостями, так і мотивацією, і вдосконаленням, і саморозвитком особистості та розвитком школярів. Віра в себе, незалежність, зосередженість, амбіційність як складники професійної реалізації вчителів. Конференція «Висока майстерність учителів – запорука успіху школярів» показала, що педагог сьогодні не стільки той, хто вчить, скільки той, хто розуміє і відчуває, вчиться дитина, надихаючи її на навчання, а це вже *кастомізація*.

За воєнний час в умовах трансформації освіти, коли педагог працює у змішаному форматі, має можливість обрати форму підвищення кваліфікації, наші рекомендації допомагають їм краще зорієнтуватися за напрямками неформальної освіти. Спираючись на потреби сучасності та зміни в суспільстві, вчителі вдосконалюють свої навички, враховують особистісні потреби, пріоритети й цінності з метою усвідомлення, що самі є джерелом інформації та своїм прикладом спонукають здобувачів до самоосвітньої діяльності на підставі безупинного зворотнього творчого зв'язку (див. рис. 3.4).

Відомо, що творчість – то діяльність людини, яка створює нові духовні цінності, що мають суспільну значущість. Учителюство за сучасних умов має усвідомлено визначати цінності та висувати ідею розвитку творчого потенціалу особистості, тому як тільки творча особистість може сформувати і виховати креативну та творчу особистість із ціннісним світосприйманням та якісним підходом. Такий підхід забезпечить учителю української мови і літератури створити «*власну школу*» розвитку творчого потенціалу й «*майстерню*»

лабораторію», «педагогічну студію» педмайстерності, що визначається загальною проблемою, бо він (педагог) є дослідником настроїв і явищ, що відбуваються навколо.



Рис. 3.4 Місце моделі правління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури як складника системи цього розвитку

Співнавчання, взаємонавчання, що базуються на цінностях, які необхідні для розвитку творчого потенціалу вчителів, управління цим розвитком і складника педагогічної майстерності як фундаментальна компетентність.

Тому залучення вчителів до участі щодо міжнародних і всеукраїнських премій, конкурсів, грантів, подання заявок, долучення управлінців і вчителів до

авторського курсу, курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників від ЦІПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, УВУПО – то академічна свобода, право довільно вибирати форми неформальної освіти, допитливість.

Отже, за сучасних умов співпраця з адміністрацією, батьками, колегами, школярами – то необхідна умова для управління своїм розвитком творчого потенціалу, що дає можливість учителю самовизначитися й самовиразитися та є важливим об'єктом управління у межах закладу і в масштабах країни. Через це самосвідомість, актуалізація, розвиток, реалізація, ініціатива – то фактори інноваційної особистості сьогодення, що готова до виховання такої ж інноваційної молоді та формування креативної, творчої особистості.

Через те найголовніше для педагогів – то вільний доступ, свобода до вибору місця, форми, видів і суб'єктів підвищення кваліфікації, можливість отримання якісних освітніх послуг, тому як управління є управління якістю освіти, коли менеджер систематично забезпечує багатоманітні засоби в незліченних і несхожих ситуаціях для гарантії ефективності своєї управлінської діяльності й суспільних потреб.

Конкурентоспроможність учителя й репутація закладу залежать від готовності керівників до змін і повного перенацілення на стратегічні цілі, завдання, методологічні підходи, методи управління й напрями радикальних перетворень.

Сучасні виклики, коли освіта в умовах війни потребує зміни стереотипів, як бачимо, заклади освіти знаходяться в процесі переоцінки, бо неперервне навчання, освіта дорослих визначають необхідність урахування факторів, що впливають на мотивацію вчителів і розвиток їхнього творчого потенціалу.

Завдяки моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів шкільна команда обирає творчу й ефективну діяльність як діяльність спільників, співучасників сучасної цієї освітньої команди. При цьому менеджери вже виконують іншу роль – не управлінців-власників, а консультантів, які надають допомогу, підвищуючи показники успішності шкільної команди, а заклад освіти

ведуть до успіху й результативності вже командою конкурентоспроможних фахівців.

Виходячи з того, що *мета впровадження* моделі УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти – то її вдале впровадження в особисту роботу й освітній процес закладу освіти, що спонукатиме всіх учасників до мотивації, розвитку їх творчого потенціалу, пізнавальних і творчих здібностей, під час виконання практичних завдань педагоги відпрацьовували уміння і навичок роботи з моделлю управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури, технологічні й рефлексивні вміння, розвивали у собі лідерські якості.

Провідним методом експериментального дослідження стало спостереження як ілюстрація «особистості та професіоналізму», «менеджменту й організації» на підставі результатів оброблення відповідей тестових завдань (авторська розробка), авторського опитувальника для самооцінювання, тестових завдань на визначення саморозвитку (за І. Нікітішною), тестових завдань на емоційний інтелект (за Н. Холлом) і проаналізовано рівень управління розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рівень сформованості УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти експерименту у відсотках (формульальний експеримент)

СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ	Контрольна група, (31 особа), %			Експериментальна група, (29 осіб), %		
	В	С	Н	В	С	Н
1. ЦІННІСНО-МОТИВАЦІЙНА СФЕРА	5	22	4	12	17	-
	16 %	71 %	13 %	41 %	59 %	0 %
2. ПРАВО ВИБОРУ	5	23	3	14	12	3
	16 %	74 %	10 %	48 %	42 %	10 %
3. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ	6	22	3	11	17	1
	19 %	71 %	10 %	38 %	59 %	3 %
4. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ	3	17	11	8	18	3
	10 %	55 %	35 %	28 %	62 %	10 %
УСЬОГО:	1	27	3	7	22	0
	3 %	87 %	10 %	24 %	76 %	0 %

Аналіз результатів дослідження за кожним компонентом УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти надав розуміння щодо рівня вчителів української мови і літератури через узагальнені показники експериментальної і контрольної груп, отримані в ході формувального експерименту під час самооцінювання розвитку творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури (рис. 3.5).

Приріст високого рівня УРТП ВУМЛ в експериментальній групі становить 23 %; у контрольній групі дані не змінилися. При цьому низький рівень УРТП ВУМЛ в експериментальній групі знизився на 17 %, тоді, як в експериментальній цей показник становить 3 %. Ці дані свідчать про зміни та більш високу ефективність управління розвитком творчого потенціалу вчителів через створені умови управління їх розвитком, що є показником позитивних зрушень стосовно експериментальної групи.



*Рис. 3.5 Порівняльний аналіз УРТП ВУМЛ
у контрольній та експериментальній групах*

Збільшення цих показників обумовлено провідною роллю керівника-лідера, який упроваджував у заклад розроблену нами модель УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти, тим самим підвищуючи загальні стандарти якості освіти

через саморозвиток, самоствердження кожного члена освітнього процесу, враховуючи стильові властивості діяльності та управлінського потенціалу.

Йдеться про «інструментальну озброєність» менеджера освіти через конкретні методи й підходи, де позначені особистим акцентом міжнародні стандарти забезпечення якості освіти, спрямовані на задоволення освітніх потреб особистості в умовах європейської інтеграції та воєнного стану (табл. 3.7).

Зазначимо, що розвиток компетентності менеджера закладу освіти й розвиток творчого потенціалу особистості знаходяться на професійному рівні, коли управлінець разом із педагогом ідуть паралельними шляхами.

Таблиця 3.7

«Інструментальна озброєність» менеджера освіти

Характеристика	Державні стандарти загальної середньої освіти [51]	Міжнародні стандарти з управління якістю [147]
Лідерство менеджера	Заклад загальної середньої освіти створює умови для досягнення здобувачами результатів навчання та забезпечує відповідність рівня загальної середньої освіти Державним стандартам	Для успішного управління освітнім закладом, потрібна система ефективної діяльності. Успіх лише через впровадження моделі управління або певної керованої системи, що розроблена для постійного поліпшення показників діяльності
Компетентність і відповідність рівня кваліфікації	Компетентність здобувача загальної середньої освіти	Орієнтація на замовника
Демократизація відносин	Очікувані результати	Ухвалення рішень на підставі фактів
Командна взаємодія, творча свобода	Система управління змістом освіти	Системний підхід
Пріоритетні цінності	Впровадження провідних українських і світових інноваційних практик	Постійне поліпшення
Довіра, делегування	Реалізація головної цілі загальної середньої освіти	Процесний підхід
Особиста ініціатива	Самовдосконалення, компетентність, самореалізація	Залучення працівників
Результат	Імідж і позиціонування, конкурентоспроможність	Взаємовигідні стосунки з постачальником

А якісне управління таким розвитком є показником професіоналізму й компетентності. В операційних цілях пп. 3.1 та 3.2 стратегічної цілі 3 візії МОН України 2023 зазначено, що «...педагоги готові до впровадження сучасних освітніх практик відповідно до концепції НУШ та викликів сьогодення», у свою чергу «...керівники закладів освіти є лідерами шкільних команд, які реалізують ідеї НУШ» [31, с. 14].

Для перевірки гіпотез було здійснено оброблення результатів вимірювання, їх обчислення. На жаль, не завжди управлінська діяльність досконала й компетентна, із низьким рівнем сформованості управлінської культури адміністрації, що не несумісний зі Стандартом керівника (директора) ЗЗСО [207].

У результаті маємо наступну порівняльну характеристику (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика стандарту з блоками моделі управління

Блоки моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів як причинно-наслідковість складності сприйняття				
Цільовий – Теоретичний	Змістовний – Цільовий	Технологічний – Змістовний	Професійний стандарт. Трудові функції	Навички й уміння
Визначення стану	Вірний розрахунок людського ресурсу	Технології управління	Управління освітнім процесом; організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища	Управління розвитком творчого потенціалу вчителів
Якість управління	Стандарти освіти	Методи управління	Застосування сучасних змісту освіти, методик і технологій; партнерська взаємодія з учасниками освітнього процесу	Якість управління = відповідальність, узгодженість дій, лідерство, командна робота + розвиток творчого потенціалу вчителя = якість освітньої діяльності закладу
Результативність – Репутація	Якість освіти	Якість структури управління	Безперервний професійний розвиток	«Акме» розвиток – Професійна самореалізація

Зробимо ще один порівняльний аналіз стратегій МОН та моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів щодо сприйняття й опанування її керівниками закладів освіти (табл. 3.9). Комплексні спостереження, вимірювання та аналіз стану розвитку творчого потенціалу вчителів, які застосовувалися нами у ході експерименту зареєстрували позитивні зміни її компонентів та підтвердили позитивний вплив запровадженої моделі УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти.

Таблиця 3.9

Співставлення стратегії МОН із блоками моделі УРТП ВУМЛ

Візія МОН – 2023	Стратегії МОН як Національна стратегія (Середня освіта)	Модель УРТП ВУМЛ	Бачення освітян щодо основних змін у сфері освіти і науки
<ul style="list-style-type: none"> у центрі уваги – особистість на різних етапах життя; нова парадигма навчання й особистісного розвитку 	Стратегічна ціль 1 <ul style="list-style-type: none"> безпечне сучасне та інклюзивне освітнє середовище, справедливі умови для якісного навчання 	Блок 1 – Цільовий	<ul style="list-style-type: none"> осучаснення законодавства щодо організаційних форм закладів освіти; формування суспільної активності та відповідальності
<ul style="list-style-type: none"> можливість безперервного професійного розвитку вчителів 	Стратегічна ціль 2 <ul style="list-style-type: none"> якісна освіта відповідно до принципів та підходів НУШ (усебічний розвиток особистості, формування компетентностей, вільний вибір, справедлива система освітніх оцінювань) 	Блок 2 – Теоретичний	<ul style="list-style-type: none"> удосконалення системи забезпечення якості середньої освіти; популяризація науки; надання можливості вибору здобувачами освіти тривалості навчання за освітніми програмами
<ul style="list-style-type: none"> неперервність навчання впродовж життя 	Стратегічна ціль 3 <ul style="list-style-type: none"> готовність реалізації ідей НУШ (упровадження сучасних освітніх практик, висококваліфіковані фахівці, відкриті до змін і нових ідей, керівники закладів освіти ефективно реагують на виклики сьогодення) 	Блок 3 – Змістовний	<ul style="list-style-type: none"> розробка орієнтовних освітньо-професійних програм та навчальних планів для всіх спеціальностей, які мають затверджені державні стандарти; надання можливості наукової роботи замість організаційної; впровадження інноваційних підходів навчання, розвиток цифрових компетенцій

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • модернізація управління в освіті через упровадження найкращих управлінських практик і систем мотивації; • освіта має сформувати навички до високої результативності 	Стратегічна ціль 4 <ul style="list-style-type: none"> • система середньої освіти забезпечена ефективним управлінням • (достатнє фінансування, створення конкурентних умов у педагогічній спільноті, якісні освітні послуги, освітня політика – то доказові дані та відповідність міжнародним підходам і практикам) 	Блок 4, 5 – Технологічний і підсумково-рефлексивний	<ul style="list-style-type: none"> • орієнтація на першочергові потреби економіки країни і посилення зв'язку результатів наукових досліджень із реальним сектором економіки (зведені відповіді експертів)

Тож значущим аспектом нашої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури є контроль щодо усвідомлення застосування творчих здібностей і переконливості у конкурентоспроможності педагога й іміджу закладу освіти. Творчий зв'язок між адміністратором і вчителем в освітньому процесі настільки необхідний, наскільки керівник закладу освіти розуміє цю необхідність для позиціонування свого освітнього середовища через моніторинг усієї керованої системи: чим більше буде в колективі креативних і творчих педагогів, тим впливовішим буде цей заклад, а творча особистість – безпосереднім прикладом і наслідуванням для колег зі свого професійного середовища.

Запроваджена нами у закладах модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури набула нового змісту через подання й оволодіння керівниками досконалими інструментами управління освітнім процесом, бо виступає як ідеальний трансформатор покращення якості діяльності адміністрації закладу загальної середньої освіти. Акцент уваги спрямований на світові тенденції розвитку освіти як високоякісної з міждержавним співробітництвом. Ідеться про поширення нововведень при збереженні сформованих національних традицій і національної ідентичності країн і регіонів [183].

Окреслюємо проблеми та робимо висновки, аналізуючи цифри, що отримали.

Перша й головна проблема – то функції та методи управління, то суб'єкти й об'єкти управління, навички роботи адміністрації з моделлю управління й

розуміння технології її впровадження у своєму закладі освіти. Найскладнішим для керівників, що більшість із них зазначила, – то є третій блок, «Змістовний», моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів [113, с. 60–70].

Друга проблема – підходи до управління, закони та закономірності управління, а значить постійне оновлення знань, оволодіння сучасними технологіями, бо третина експертів зазначила про труднощі роботи з другим блоком «Теоретичним», нашої моделі управління.

Третя проблема визначає наступні напрями в роботі управлінців, на які треба звернути всім увагу: постановка цілей і завдань. Не забуваймо, що для досягнення поставленої мети використовуємо наступні види аналізу, які треба опанувати багатьом керівникам закладів: SMART-аналіз, SWOT-аналіз і PEST-аналіз – визначаємо стан (*цільовий блок*).

Четверта проблема – то підвищення кваліфікації, компетентність керівних кадрів. Говорячи про УРТП ВУМЛ за умови неформальної освіти, враховуємо наступні моменти, як: стильові властивості діяльності особистості, її «інструментальну озброєність» через конкретні способи й підходи, рух уперед як прагнення до саморозвитку, самоствердження. Саме рушійна сила творчої особистості поступово породжує її конкурентоспроможність через певні вміння, набуття компетентності, самореалізацію й успішність. Тому розроблена авторська освітня програма підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури спрямована на розвиток і якісне управління розвитком творчого потенціалу педагогів, здатних позитивно впливати на суспільний розвиток [110]. Програма побудована на засадах НУШ, професійному стандарті вчителя та ін. (Додаток Л).

П'ята проблема – то індивідуальний підхід як основи розвитку творчого потенціалу компетентної особистості через її мотивацію (табл. 3.10).

Спостерігаємо ключову роль керівника в освітньому процесі, якості його управління розвитком творчого потенціалу, адже людський капітал є найціннішим для розвитку кожної держави й суспільства, ефективності його зростання. Прослідковуючи тісний взаємозв'язок рівня розвитку економічного

потенціалу країни та стану закладу освіти, управління закладом, вимог до вчителя, професійної підготовки педагога з метою покращення, осучаснення викладання, виходимо на ставлення вчителя до самоосвіти й сучасних ціннісних орієнтирів НУШ взагалі.

Шоста проблема – визначення стратегії розвитку закладу освіти складовою якої є управління розвитком творчого потенціалу усіх педагогів в умовах неформальної освіти.

Таблиця 3.10

**Індивідуальний підхід з позиції бухгалтерського обліку як критерій
віднесення людського капіталу до складу активів**

Індивідуальний підхід	Людський капітал	Ринковий підхід	Якість управління й управління якістю
Бухгалтерський облік та фінансова звітність			
Встановлення приналежності витрат на формування, використання та відтворення людського капіталу	Цільове призначення. Обов'язковість витрат і доцільність їх скорочення	Джерела й суб'єкти фінансування	Кількісне й якісне нарощення людського капіталу як розвиток методології бухгалтерського обліку
Модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів			
Цільовий блок	Теоретичний і Змістовний блоки	Технологічний блок	Підсумково-рефлексивний блок
Потенціал			
Кваліфікаційний	Психофізіологічний	Освітній	Комунікативний / особистісний
Знання, уміння	Працездатність, діяльнісність, процес	Креативні здібності, дар	Взаємодія, умова / мислення, сприйняття, творча орієнтація
Мотивація вчителів як управління якістю праці			
Самоціль	Професійна практика особистості, що ґрунтується на потребі удосконалення практики	Мотивація престижу як підвищення статусу, конкурентоспроможності; самоактуальність через особистісну мотивацію	Самовдосконалення й самореалізація

На останньому, *завершальному етапі* (вересень 2023 – лютий 2024 рр.) відбувалося узагальнення даних, розробка методичних рекомендацій щодо впровадження моделі УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти.

У процесі дослідження робота над моделлю була спрямована саме на застосування методів і прийомів в умовах неформальної освіти й міжособистісних стосунках у закладах освіти. Тому аналіз результатів підтвердив своєчасність та актуальність запропонованої моделі управління творчим потенціалом учителів, її високий рівень через запропоновані блоки моделі, які не викликають труднощів в опрацюванні. Динаміку збільшення творчих учителів за мотиваційно-професійним критерієм бачимо через деталізацію мотивів навчання дорослих і підвищення запитів до рівня їхньої кваліфікації, компетентності, професіоналізму, коли творча діяльність виступає як процес зі створення духовних цінностей, а прагнення особистості до самоактуалізації зумовлюється потребами суспільства, що є джерелом різноманітних ідей, задумів, проєктів.

Розроблені стратегії УРТП ВУМЛ, завдяки ефективним управлінським технологіям через подані блоки моделі управління розвитком їхнього творчого потенціалу, відповідають за конкурентоспроможність усіх учасників освітнього процесу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти
як складова стратегії розвитку закладу освіти**

Завдання	Конкуренція як змагання професіоналів	Напрями діяльності
1	2	3
1. Впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури	Задоволення потреб споживача через розвиток свого творчого потенціалу, підвищення кваліфікації	Допомога та координація діяльності вмотивованої особистості

Продовження табл. 3.11

1	2	3
2. Створення сприятливих умов для самореалізації творчої особистості	Свобода мислення, вибору, дій особистості	Міжнародне співробітництво, стажування, розширення міжнародного партнерства
3. Стимулювання самоосвіти, розвитку творчого потенціалу вчителів	Впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів для досягнення найвищих результатів як особистості, так і закладу освіти	Вироблення менеджером або вмотивованою особистістю стратегії дій щодо удосконалення компетентностей, методики викладання, власної конкурентоспроможності, іміджу ЗЗСО

Відомо, що компетентнісний підхід потребує трансформації змісту освіти, який спрямовується на кінцевий результат освітнього процесу.

Ураховуючи всі ці фактори, можемо бути впевненими, що експериментально довели результативність моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури.

Теоретично, а тепер і практично ми визначили, що розвивальний аспект впливу утворює взаємозалежність управління з розвитком творчої особистості, бо особисте самовдосконалення розглядається як готовність до вирішення будь-яких викликів, що ставить перед освітянами сучасне життя. Прикладом таких відношень є тотожність теоретичного блоку з якістю управлінської діяльності.

Результати експертного оцінювання й експериментальної перевірки моделі УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти засвідчили необхідність її впровадження у ЗЗСО, оскільки розвиток творчого потенціалу вчителів прямо пропорційно залежить від удосконалення всієї освітньої системи, зокрема вирішення проблеми управління розвитком творчого потенціалу, також системи

підвищення кваліфікації педагогів і вимог суспільства до рівня їхньої підготовки в умовах неформальної освіти.

3.2. Методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

Проведений вище аналіз засвідчує, що розвиток творчого потенціалу вчителів знаходиться в неперервному зростанні за умови мотивації і творчої діяльності самої особистості або компетентності адміністрації, особливостями управління цим розвитком. Самоорганізація, самовиховання, саморозвиток і самореалізація – то можливості для цілеспрямованих, сміливих, гнучких, вільних особистостей-учителів із високим рівнем творчого потенціалу. Досконалість професійної діяльності, постійний рух уперед й упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів у закладі освіти – все призводить до результативності як індивідуальної, так і колективної, ініціативи, мобільності, високого рівня кваліфікації, а значить якості управлінської діяльності.

Експериментальна перевірка розробленої моделі довела поступову зміну пріоритетів у напрямку забезпечення якості освітніх послуг, де керівник має бути відповідальним за освітню й інші діяльності закладу освіти, відповідати професійному стандарту, що розроблено Міністерством освіти і науки України. У монографії «Управління загальноосвітніми навчальними як активними системами: моделі та механізми» йдеться про те, що «стратегічними завданнями реформування управління освітою є модернізація існуючої системи управління та перехід від адміністративної до державно-громадської форми управління на довірчо-партнерських засадах і засадах людиноцентризму, у якій... права «особи, суспільства і держави», обов'язки і відповідальність суб'єктів державного управління, освітнього процесу, самоуправління і громадськості у межах визначених повноважень...» [296, с. 8].

Така робота є закономірною, тому як більшість управлінців загнані в рамки системи, і суспільство сприймає їх як господарників, що десятиліттями «князюють» на одному місці, в одному кріслі й не збираються зрозуміти, що треба опановувати та впроваджувати модель управління розвитку творчим потенціалом учителів у свій заклад освіти.

Якщо говорити про освітній процес, то, на думку І. Лікарчука, треба «...керувати цим процесом учителю (освітньому менеджеру), а директор повинен створювати умови та сприяти педагогу в його діяльності, а не втручатися в неї... потрібні професіонали в управлінській діяльності... Українській освіті потрібні справжні сучасні керівники, а не трішки вдосконалені фахівці, що готувалися для зовсім іншого виду професійної діяльності» [130, с. 1].

Виходячи з вищезазначеного, розуміємо, що новим етапом для менеджера буде забезпечення сформованого ним простору довіри в освітньому середовищі. Найголовніше, таке управління робиться по горизонталі: не один, а всі разом. Управління результативніше та ефективніше за умови реалізації розвитку творчого потенціалу вчителів, звичайно, результат забезпечується майже максимальний, тому як провідним гаслом людиноцентризму є сама людина, її самореалізація через мотивацію і свободу волі, можливості робити вибір незалежно від обставин.

Через те можна констатувати, що розроблена нами модель УРТП ВУМЛ сприяє формуванню креативних управлінських рішень, які забезпечать організацію отримання конкурентоспроможності закладу освіти, його іміджу й інноваційного розвитку суспільства в цілому. Якраз це відповідає Закону України «Про повну загальну середню освіту» і «Національному звіту за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA – 2018 і 2022».

Ми не обмежуємося самою констатацією необхідності впровадження в закладах освіти моделі управління розвитку творчого потенціалу вчителів. Наступним кроком буде проведення Всеукраїнського експертного оцінювання за аналогом міжнародного опитування викладання й навчання TALIS (Teaching and

Learning International Survey) із метою визначення наявності управлінської моделі, комфортної зони, педагогічних умов формування особистісно-професійного іміджу вчителів, рівнів компетентності педагогічного складу, його цінностей і викладацьку культуру. С. Щудло і С. Хобто доводять, що «Україна не представлена серед учасників цього проєкту... Це позбавляє її стратегічно важливої інформації для формування траєкторії освітнього розвитку, забезпечення конкурентності на світовому ринку» [323, с. 163].

Учительська праця – щоденне мистецтво, яке не може існувати без свободи мислення, натхнення, поваги. Така педагогічна творчість є показником самореалізації не лише особистості, а й суспільства, тому потребуємо вивірені дані щодо освітнього середовища й освітніх суб'єктів.

Отже, моніторинг та оцінювання якості управління та якості освіти визначені в Законі України «Про освіту» стаття 48, де моніторинг якості освіти здійснюється з метою виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти в країні. Усвідомлюємо, що вищий рівень якості освіти через якісне управління починається з об'єктивної та своєчасної інформації на місцях: від відстеження, прогнозування, моделювання – до наукового підходу в організації роботи з учителями. Йдеться про мотивацію, інтелектуальну ініціативу, збагачення новими ідеями, постійний розвиток творчого потенціалу, професійне зростання, пошук інноваційних технологій, проходження якісних курсів підвищення кваліфікації та самореалізацію.

Інноваційне суспільство потребує нових ідей, нових форм і методів управління саме розвитком творчого потенціалу педагогів закладу, разом із тим нових способів навчання та впровадження національної ідеї.

Тому наша модель управління ще й про необхідність самоуправління та його ефективність. Розуміємо: крім бажання, волі й мотивації потрібний якісний самоконтроль та інтелект, що дозволять особистості контролювати свої емоції, робити невеличкі перезавантаження, трансформувати себе через опанування нововведень, обізнаності, сформованості, вихованості й толерантності, що

сприятимуть не тільки розвитку творчого потенціалу, а й розвитку інтелекту, культури, відкритості, справжності, свободи мислення.

Відомо, що ЗЗСО здатні сформувати лише типові мислення, типові образи. Реформування освіти виявило багато напрямів, що не відповідають вимогам часу, що потребують фахового вдосконалення педагогів, підвищення рівня розвитку внутрішніх ресурсів і можливостей розвитку творчого їх потенціалу; оновлення стандартів, створення позитивного іміджу, позиціонування закладу.

Вважаємо, що перспективніше за наш час до підходів розвитку творчого потенціалу вчителів є впровадження ними активних методів навчання через участь у преміях Global Teacher Prize, Global Teacher Awards, Global Teacher Prize Ukraine [338] – щорічних міжнародних і національних преміях для вчителів-агентів освітніх змін – і (не)конференціях Edcamp Ukraine [334]. Проходження ними онлайн-курсів і ресурсів, що створені саме для українських учителів і школярів на платформах EdEra, «Prometheus», «На Урок», CyHaPi, Ukrainian English Language Teacher Learning Platform, участь у вебінарах, курсах підвищення кваліфікації, конкурсах видавництва педагогічної преси та літератури «Шкільний світ» та форумі Liberal Arts (Українська Академія Лідерства) тощо.

За воєнного стану й сучасних умов в Україні перед закладом освіти стоїть завдання якісного управління, осмисленої професійної діяльності через розвиток творчого потенціалу, тому як від педагогів залежить майбутнє цілої країни [181]. Якісне управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури окреслює освітні потреби стейкхолдерів (зацікавленої особи, споживача). У даний час керівник-професіонал – то знавець, який оперативно коригує логістику освітніх послуг для забезпечення високої якості їх постачання. Йдеться про безпосереднє управління згідно з професійним стандартом, оскільки адміністратору ЗЗСО потрібно пам'ятати про роль менеджера, знати розуміння особистістю значущості змін у сучасному світі й освіті взагалі, відповідно до фахового та якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти.

Однак є категорія директорів суто виконавців: що скажуть, те й роблять, не даючи розвиватися як своєму закладу освіти, так й особистостям. У таких управлінців ще не назріла готовність до саморозвитку, самоактуальності, працювати сучасно, тобто йти в ногу із часом, сприймати методи й форми розвитку сьогодення. Вони ще не в силі використовувати свої сильні сторони, не спроможні брати на себе ініціативу у змінах, сподіваючись, що все зроблять за них і без них.

Тому для вчителів у таких «керівників» нині виклик не у нових методиках, усвідомленні, а й у зосередженні на собі, своїх думках, помислах, мріях, бажаннях; концентруванні на своєму внутрішньому «Я», що є паростком до нового, інноваційного.

Якщо бажання до змін з'явилося, то новий крок до змін і розвитку свого потенціалу початківець-креативник або педагог роблять уже самотужки, знаючи, що в дефініцію професіоналізму входить сукупність досягнутого досвіду, висока ділова компетентність, набута протягом педагогічної діяльності.

Важливого значення при цьому набуває діагностика свого творчого потенціалу й можливостей особистісного розвитку (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Учитель як суб'єкт навчання

Розвиток творчого потенціалу вчителя	Soft Skills (софт скили) – комплекс якостей і навичок, що неспецифічні для даної професії) and Hard Skills (спецзнання й досвід)	Зміст педагогічної діяльності
1	2	3
Самотивація й саморегуляція	Самоорганізація або post-vacation blues (термін у США)	Налаштування, цілеспрямованість і регуляція діяльності
Самоспостереження	Ініціатива й рефлексія	Реорганізація, комфортний темп, ефективність праці
Доцільність	Постійний розвиток свого творчого потенціалу	Самопрезентація, винахідливість, креативність
Самоконтроль	Володіння інструментами аналітики «жорсткі навички» Hard Skills та прямий і зворотній зв'язок	Контроль над своєю професійною діяльністю

Продовження табл. 3.12

1	2	3
Професійна компенсація	Прокачка «м'яких» навичок Soft Skills	Здатність приймати рішення в нестандартних умовах
Індивідуальний стиль діяльності	Персональні навички професіонала, орієнтація в нестандартних ситуаціях, гнучкість	Результативність, успішність
Рівень особистої конкурентоспроможності	Високий рівень кваліфікації	Педагогічний імідж, конкурентоспроможність

У сучасних умовах треба навчитися до швидких соціально-економічних змін, тому першозавдання адміністрації напрактикуватися управляти розвитком творчого потенціалу педагогів через формування себе як управлінця нового типу, формування в собі творчого ставлення до навколишнього світу через його самопізнання. Це є актуальним питанням сьогодення. Заразом адміністратору треба навчитися розвивати навички відстеження задоволеності споживачів освітніх послуг через регулювання змісту освітніх програм і використання інноваційного інструментарію та впровадження моделі управління розвитку творчого потенціалу вчителів. Вона є інструментом і головним складником успіху, засобом, що призводить до досягнення мети, тому як генерує та продукує, визначаючи саморегульовану систему діяльності особистості або всього педагогічного колективу. Підвищення рівня професійної компетентності керівників і вчителів, визначення ефективності інноваційних технологій через якісні і сформовані управлінські рішення якраз про нашу модель управління – це й про досягнення спільних результатів і перемог, у тому числі й над собою, про ціннісні орієнтації, бо управлінські рішення є центром, довірою, силою, ціллю, результатом – усім, що відповідає якості управління, його плануванням, метою, концепціями, парадигмами. Впроваджуючи модель управління творчим потенціалом учителів, адміністрація закладу освіти забезпечує його ефективне функціонування, доцільно приділяючи увагу як моделі, так і якості управління.

Універсальність нашої моделі управління досягненні за рахунок того, що пояснює причинно-наслідкові зв'язки, послідовність дій, взаємозалежність якості управління, що впливає на розвиток творчого потенціалу вчителів, освітнє середовище та взагалі систему забезпечення якості освіти в закладах освіти. Особливу цінність модель управління набуває за умови невизначеності й ризику з метою підвищення шансів ЗЗСО через розроблення матриці SWOT.

Звернемо увагу на технології SMART-, PEST-аналіз.

Отже, SMART-аналіз має широкий спектр використання: від методологічних підходів, оцінки розвитку творчого потенціалу до якості управління як цілісної системи. Технологія SMART постановки цілей і задач через вимірність досягнутого результату призводить до конкурентоспроможності успішності усіх членів освітнього процесу, позиціонування загальноосвітнього навчального закладу та повної відповідності якості освіти запитам суспільства. Т. Махиня зазначає, що «...можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність: невикористана організацією можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент, а вчасно відвернена загроза може стати для організації додатковою можливістю, якщо конкуренти не змогли її усунути» [137]. Наше дослідження підтверджується діючими вітчизняними і світовими моделями управління (табл. 3.13).

Нині якісне управління – то модель управління творчим потенціалом учителів за професійним стандартом: від конкурентоспроможності – до відповідності вимогам міжнародного рівня (міжнародної практики й досвіду) [352]. Через те заклад освіти, що впроваджує модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів знаходиться у постійному тонусі: від *валідації* (обґрунтованість упровадження) до *верифікації* (перевірка правильності реалізації моделі управління).

Нами зроблено аналіз чинників впливу щодо сучасного стану розвитку освіти у світових і вітчизняних сучасних практиках [106, с. 67–92].

Таблиця 3.13

Світові та вітчизняні моделі управління

Американська	Японська	Західноєвропейська	Українська	Модель управління творчим потенціалом учителів
Діаметрально протилежні підходи		Переїняті корисні підходи у США й Японії з додаванням своїх способів управління	Інтеграція в освітній європейський простір	Усереднена позиція американської моделі управління із західноєвропейською моделлю
Індивідуалізм, змагання, суперництво	Братство, солідарність, колективізм	Орієнтація діяльності на ринок і запити споживачів	Подальше удосконалення управління розвитком	Конкурентоспроможність, результативність, індивідуалізм, що межує з командною роботою, постійний розвиток і вдосконалення
Американська модель освіти заснована на принципі Liberal Arts. Свобода вибору щодо життєвих цінностей і відповідальність за нього. «Сьогодні відбувається взаємне збагачення підходів (моделей) у менеджменті [192]	Японська модель вивчає сильні та слабкі сторони персоналу (система «працівник-посада»); концепція безперервного навчання; уміння працювати з людьми, тому як «...більша згуртованість персоналу, уміння діяти як одна команда в інтересах фірми» [193]	Західноєвропейська модель управління як «управління» ґрунтується на активізації людського фактора, відносини лідерства; відрізняється від американської незначною мірою, хоча принципи дивізійної структури управління запозичені з американського менеджменту (за принципами групування). Стилем роботи апарату управління західноєвропейської моделі є переконання підлеглих керівництвом через «...застосування «м'яких» способів впливу на людей» [76]	Вивчення передового світового досвіду з націленістю на підходи, принципи, ефективність управління	Створення моделі управління творчим потенціалом учителів української мови і літератури з метою впровадження її в закладах загальної середньої освіти України та поза її межами
Технологія використання американської моделі: уміння керувати людьми – то вищий пілотаж управління, оволодіти яким повинен кожен менеджер	Використання японської моделі є «...актуальним з точки зору спроби впровадження або адаптації деяких основоположних принципів японської системи, в управлінську систему...» [319, с. 283]	Використання моделі: модифікація й удосконалення організаційних структур керуючої гілки, координація функцій її діяльності, концентрація зусиль на роботі з колективом	Розробка моделі управління, що виходить із досвіду провідних світових компаній, метою якої є досягнення певних результатів і нарощення особистого досвіду; добротність	Технологія використання моделі управління творчим потенціалом учителів української мови і літератури [109, с. 313–333]

Спираючись на міжнародний досвід із урахуванням стратегії «Європа – 2030» і стратегії «Україна – 2030: вектор розвитку – інтеграція в ЄС», де втілена європейська ідея, зорієнтована на людину, на розвиток її творчого потенціалу, єдність, компетентність, професіоналізм.

Із огляду на це наша модель УРТП ВУМЛ має чіткі стратегічні цілі, відповідає Концепції освіти упродовж життя з її провідними принципами, якості управління й запитам суспільства, спрямована на євроінтеграцію, тому як добротне керування й безпека всіх учасників освітнього процесу є наслідком сформованої якісної цілісної системи управління у ЗЗСО.

Тож першочерговим завданням для *керівників* є необхідність розуміння її успішного впровадження й усвідомлення того, що саме вчителі української мови – важливий стратегічний ресурс закладу освіти, а якісне управління розвитком їх творчого потенціалу – показник ефективності функціонування системи освіти в цілому, так що модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів допомагає знайти засоби ефективного розв’язання освітніх проблем й ухвалення якісних, компетентних рішень.

Зауважуємо, що модель УРТП ВУМЛ має як переваги, так і недоліки порівняно з уже розглянутими нами світовими та вітчизняними моделями управління.

Саме це необхідно враховувати під час прийняття управлінських рішень на фаховому рівні (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Рівні прийняття управлінських рішень за сукупністю знань і умінь

Характеристика	Рівні	Переваги/Недоліки	Досвід
1	2	3	4
Непрофесіоналізм	Рутинерський (відсталий, ґрунтується на шаблоні)	Лише інструкції, немає творчого підходу до прийняття рішень, бездієвість, непродуктивність,	Немає інтуїції та відчуття, нелогічність дій, практична недосконалість
Інтуїція без аргументів	Рутинерський, рутинний (відсталий, ґрунтується на шаблоні)	Обмеженість свободи дій із навичками аналізу	Прийняття рішень на основі попереднього досвіду, мотивація

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4
Досвід	Селективний (здатність робити відбір)	Свобода дій, умінням думати, виділяти головне і приймати вірне рішення	Здатність давати певний ефект, націленість на якість управлінських рішень
Доцільність (раціоналізм)	Пристосований (адаптаційний)	Уміння творчо мислити; абсолютна свобода вибору, управлінський почин	Саме на цьому рівні починає діяти модель управління творчим потенціалом вчителів
Майстерність	Інноваційний	Постійний розвиток творчого потенціалу, безперервне навчання й самовдосконалення	Результат взаємодії творчої особистості з підлеглими, колегами; якість управлінських рішень, командна робота, продуктивність, співвідношення результативності з технологією використання моделі управління творчим потенціалом вчителів

Для нинішніх умов надзвичайно важливе якісне управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури й через управління розвитком їх *внутрішньої мотивації*, бо мотивація – то процеси і фактори. Процеси, що наближають особистість до мети, а фактори мають вплив на її поведінку (активність чи пасивність).

ЗЗСО – стрижень суспільства, тому як на все, що відбувається в ньому, має реагувати заклад освіти. Через те потрібно *створювати умови* для розвитку *внутрішньої мотивації* педагогів, їх творчого потенціалу через уникнення шаблонного копіювання досвіду «тоталітарного режиму» у закладі освіти шляхом залучення позитивного досвіду, впроваджуючи модель УРТП ВУМЛ.

Розглянемо дієвість цієї моделі. Чіткі та зрозумілі управлінські цілі й завдання від точки переходу зростання мотивації педагога до його рівня особистої результативності та практичної цінності. Спостерігаємо, що основні принципи нашої моделі управління орієнтовані на *світові та вітчизняні моделі управління*: індивідуальні цінності й результати, свобода вибору, неперервне навчання, доброчесність, відповідальність, конкурентоспроможність, особистий потенціал і якість освіти, зворотній зв'язок залежно від конкретних результатів, професіоналізм – убачаємо професійний стандарт як вимогу до якості освіти і обов'язку особистості розвивати свій творчий потенціал. Підвищуючи професійний рівень, кваліфікацію, маючи «академічну свободу» як запоруку демократичної освіти, вчитель зберігає незалежність і самостійність, що дає йому можливість створення своєї власної професійної траєкторії розвитку через прогнозування від самоактуалізації та умотивованості до запитів суспільства.

Сьогодні знання державної мови – то реалізація випускників закладів освіти в умовах попиту суспільства на творчу, національно свідому особистість, із високим рівнем комунікативної компетентності й духовних цінностей. Тож менеджеру потрібно робити акцент на зв'язок між розвитком творчого потенціалу вчителів, осмислений вибір та якість освітніх послуг у рамках освіти для дорослих і підвищення їхньої кваліфікації.

Отже, якщо менеджер розглядає впровадження нашої моделі управління в контексті «освітнього форсайту» – від визначення стратегій до отримання бажаного результату, то автоматично стає головним *мотиватором* в організації сучасного освітнього процесу, коли *результат взаємодії розвитку* між адміністратором і педагогами є показником *результативності* кожної особистості через розвиток власного творчого потенціалу. Тут *мотивацію* визначаємо як інструмент управління якістю.

Керівник має такі вповноваження:

- моніторити компоненти формули, що будуть змінюватися в учителів при впровадженні моделі УРТП ВУМЛ, визначаючи рівень розвитку творчого потенціалу педагогів;

- визначати їх мотиваційну спрямованість;
- аналізувати, коригувати, вносити зміни щодо отриманих даних на відповідність рівня розвитку їх творчого потенціалу.

Тож моніторингові дослідження управлінця стають підґрунтям для створення умов й індивідуального підходу щодо членів кафедри української мови і літератури.

Тому наступний крок для нього має бути практичним.

Разом із завідувачем кафедри за допомогою запропонованого нами інструментарію керівник систематизує й аналізує результати, визначає їх (педагогів) можливості.

Послідовної уваги потребує *управлінський аспект*, коли забезпечуються обґрунтовані управлінські рішення, перш за все індивідуалізовані на вироблення в учителя розуміння необхідності навчатись упродовж життя.

Щодо завідувача *кафедри української мови і літератури*, то в його повноваження входить наступне:

- визначення мети, завдань, змісту діяльності кафедри;
- вивчення й реалізація основних положень нормативних і директивних документів про освіту;
- робота з Державними стандартами і програмами;
- проєктування діяльності вчителя щодо створення умов із розвитку його творчого потенціалу;
- навчання членів кафедри з метою розвитку їх творчого потенціалу та формування нових професійних навичок;
- проєктування діяльності вчителя щодо створення умов для переходу на нові стандарти освіти;
- створення банку даних досвіду, освітніх технологій тощо;
- підготовка тем доповідей для заслуховування на засіданнях кафедри;
- цільове відвідування уроків із подальшим обговоренням їх результатів;

- підготовка творчих звітів, особливу увагу приділяючи розвитку творчого потенціалу особистості;
- розроблення спецкурсів, тестів, рекомендацій;
- розроблення та друк методичних наробок;
- заохочення членів кафедри до активної участі у професійних конкурсах, преміях тощо;
- самоаналіз, самооцінка, самоосвіта як стрижнева основа діяльності кафедри;
- адресні консультації.

Коригування, внесення змін – складна процедура, що вимагає глибокого практичного опрацювання, визначення недоліків і помилок, шляхів їх подолання, тому як якість освіти є основним національним пріоритетом.

Через те якість результату вчителя української мови і літератури є наслідком якості управління розвитком його творчого потенціалу, а значить якісною організацією освітнього процесу в закладі освіти. Тому наша модель управління – поміст від теорії до практики, в основу якої покладено припущення про необхідну умову досягнення високого рівня розвитку творчого потенціалу як мотивація неперервного професійного вдосконалення.

Сучасним вчителям варто:

- долучатися через вище зазначенні проєкти до реформи системи освіти знизу;
- реагувати на виклики сьогодення;
- уміти користуватися різноманітними аналітичними інструментами, як то: SMART-, SWOT-, PEST-аналіз;
- володіти методологічними підходами;
- знайомитися та пропонувати старшокласникам сучасні освітні родзинки, відео про процедуру проходження ЗНО, тести та відповіді до предметів тестування (бланки відповідей такі ж, як під час самого оцінювання) [166];
- формувати себе як лідерів;
- бути нестандартними, відкритими до освітніх експериментів;

- навчатися протягом життя, ділитися своїм досвідом, поширюючи в такий спосіб модель свого навчання;
- ділитися практиками дистанційного навчання або своїми напрацюваннями;
- ділитися своїми знаннями з колегами свого закладу й виходити на рівень району, регіону тощо;
- учитися гнучко мислити й адаптуватися до реалій;
- опановувати новітні технології й технічні засоби;
- усвідомити важливість своєї професії;
- мати відвагу бути вчителем;
- працювати чесно, бути морально стійким;
- навчитися розставляти ціннісні акценти;
- пам'ятати про доброчесність;
- уміти критично мислити й розуміти важливість критичного читання й знання історії;
- формувати та виховувати відповідальних за майбутнє випускників закладів;
- навчитися організовувати учнівський обмін: схід-захід країни чи навпаки;
- навчитися працювати із класом у режимі онлайн;
- навчитися розуміти учнів і допомагати школярам обрати свій шлях;
- бути натхненником і надихати на зміни колег і випускників закладу;
- збагачуватися інтелектуально;
- бути ініціативними, не боятися ініціювати свої проєкти та спільні з однодумцями регіонів і всієї країни;
- не порушувати зв'язок між закладом загальної середньої освіти й університетом у контексті якості викладання;
- пам'ятати про українську мову, яка є віддзеркаленням української національної ідеї, є інструментом пробудження національної свідомості, національної волі;
- мати свої погляди на життя;

- уміти формувати світоглядне підґрунтя з метою трансформації теоретичних знань у практичні навички;
- пам'ятати вислів про гарного вчителя, який завжди пам'ятає про свій учнівський досвід;
- увесь час бути націленими на успіх;
- навчитися бути впевненими в собі;
- розуміти себе й інших;
- не зупинятися на досягнутому – друкуватися у кращих освітянських видавництвах і порталах, як то: «Шкільний світ» [29], методичний портал [141], міжнародних, всеукраїнських, обласних, міських виданнях тощо:

«Дивослово» [55] – науково-методичний журнал, що поділяється за трьома розділами: «Методика викладання мови й літератури», «Мовознавство», «Літературознавство». Рекомендуємо друкувати свої матеріали й отримувати методичні рекомендації, навчальні програми, розробки уроків, матеріали олімпіад, конкурсів, консультацій, сценарії, рецензії тощо;

«Українська мова та література» [29] – газета, яка покладає на вчителів української мови та літератури відповідальність за престиж української мови завдяки своїм професійним доробкам, цінним матеріалам, якими діляться педагоги саме і в цьому виданні, а саме: виховні й позакласні заходи, розробки уроків, статті, гурткова робота тощо; долучатися до спільноти активних освітян як через участь у преміях, проєктах, конкурсах, форумах, фестивалях, так і будучи підписником відомих видавництв і видань: Всеосвіта [38], методичні матеріали для вчителів, «Для вчителів та дирекції школи» видавництва «Шкільний світ» журналів і газет із предмету:

Українська академія Liberal Arts (Українська Академія Лідерства) – проєкт, що активізує, спонукає вчителів усіх регіонів України не бути байдужими, учить, як можна самому, відповідаючи на нові виклики, ставити запитання й шукати відповіді.

Цей проєкт отримав підтримку Міністерства освіти і науки, видавництва «Ранок», доброчинного фонду «Дар», Western NIS Enterprise Fund.

Ми переконані, що дистанційна освіта – час на отримання якісних знань за допомогою онлайн-навчання.

Платформа EdEra – останні новинки EdEra, огляд освітніх тенденцій;

- створення лекції у формі YouTube відео, практичні заняття й методичні матеріали для вчителів [351];

- проєкт для створення й використання безкоштовних інтерактивних симуляцій із математики та наук про природу [82];

- група у Facebook для активних освітян, що хочуть бути обізнаними й дізнатися про тренди в освіті, готові до впровадження інновацій та експериментувати разом із EdEra [333];

- навчаємося разом із EdEra.

Проєкти ОБСЄ Україна [99].

Команда EdPro – офіційний партнер Mozaik Education, Arduino for Education та Snapmaker в Україні. На ринку України не тільки найкращі інтерактивні панелі, а й обладнання для STEAM-освіти. Це комплекти для закладів освіти: набори для проведення лабораторних і демонстраційних робіт, комплекти наборів для класу, навчальні комплекти для вивчення електроніки, навчальні комплекти для проведення експериментів з рухом, магнетизмом і різними фізичними силами; навчальна програма STEAM, що складається з декількох модулів тощо.

Microsoft Educator Center [349].

Команда Microsoft надає допомогу щодо налаштування дистанційного навчального середовища. Безкоштовно для закладів загальної середньої освіти – захищений онлайн-клас, спільну робочу область та віртуальне з'єднання віч-на-віч в одному цифровому центрі. Допомога від команди розпочати створення онлайн-аудиторії в закладі: цікаво, захоплююче, займатися можна готовими заходами зі Skype у класі. Віртуальні виїзні поїздки – то унікальні можливості дистанційного навчання для кожного класу.

Отже, дистанційне навчання для багатьох освітян – уже не є новим етапом у професійному житті: потрібно постійно розвиватися як педагогам, так і батькам. Це етап, коли батькам і педагогам потрібно оновлювати свої знання, коли авторитет підвищується за допомогою правильно обраних інструментів, коли можливості можуть зацікавити школярів до навчання й об'єднати батьків із учителями.

«Всеукраїнська школа онлайн» [40].

За словами Зої Литвин – очільниці ГС «Освіторія», коли країна потребує, потрібно вміти віддавати – і це є відповідальність закладу освіти та його філософія [182]. Освіторія є партнером цього проєкту й рекомендації та залученні кращих учителів у цій роботі. Офіс Президента України, МОН і Освітній комітет ВР – організатори «Всеукраїнської онлайн-школи». Новопечерська школа надала приміщення для зйомок безкоштовно, єдиною мотивацією цього є необхідність проєкту країні. Школи не мають налагодженої системи дистанційного навчання, багато сімей в регіонах – якісного Інтернету. Долучитися до проєкту може кожен із освітян, хто має бажання, компетенції, професіоналізм, немає ніяких закритих конкурсів, звернутися можна кожному будь-коли.

YouTube-канал The School [357] – проєкт, що допомагає випускникам та їх батькам визначитися з майбутньою спеціальністю дітей, уникнувши помилок під час її вибору, і дізнатися про тонкощі навчання у вищих закладах, умови та специфіку навчання [182].

Цифрова грамотність актуальна за наші часи як для батьків, так і вчителів. Тому дуже важливо для управління творчим потенціалом педагогів розуміти, чи обізнані освітяни в цьому напрямі, чи потребують допомоги з боку адміністрації, колег та ін. Визнаємо, що за нинішніх умов, реалій між поколіннями вчителів відчувається дуже велика цифрова відстань, такий собі цифровий розрив, не всім викладачам зручні віртуальні класи, але й разом із тим, навіть не всі молоді викладачі мають достатній рівень цифрової грамотності.

Тож розвиток творчого потенціалу педагогів ЗЗСО залежить від самостійності, ініціативності творчої особистості, її мобільності, умотивованості,

самоактуальності, коли під час роботи над собою набуваються організаційні, дослідницькі й пошукові навички, знання, професійний досвід, завдяки яким забезпечується повноцінна робота за фахом. Н. Білик зазначає, що «...є невирішені проблеми, до яких відносять розроблення методичного інструментарію, що дозволяє діагностувати досягнутий рівень професіоналізму як окремим педагогом, так і педагогічним колективом...» [21, с. 64–70]. Управляти таким розвитком одне задоволення, якщо адміністратор разом із громадою є однодумцями й опановують компетентностями підвищуючи свій рівень і професіоналізм. Зміна парадигми розвитку освіти зумовлює необхідність цього опанування, накопичуючи та впроваджуючи інноваційні освітні технології в педагогічній діяльності. Запроваджуючи модель управління творчим потенціалом учителів, створюємо нове, ще до того не існуюче, що є одночасно процесом захоплюючим і разом із тим ризикованим. Але й те й інше стимулює розвиток творчого потенціалу вчителів та є визначним фактором освітньої політики у формуванні компетентностей, розвитку професіоналізму педагогів із метою забезпечення якості освітніх послуг через створення умов для професійної реалізації відповідно до потреб і вимог ринку праці.

Тому треба знати свій мікс сервісів, обираючи його й якісно використовуючи, педагоги зможуть підвищити не тільки професійний рівень через оновлення своїх знань, а й автоматично підвищувати якість знань учнів, заохочення їх до навчання, не забуваючи про увагу до освітнього процесу батьків школярів та їх повагу до творчих педагогів. З. Рябова переконана, що «...використання моделювання... при управлінні якістю освіти ...сприятиме позитивній динаміці змін в діяльності закладу освіти взагалі й кожного суб'єкта освітнього процесу зокрема, що забезпечить якість освітніх послуг цим закладом» [238, с. 13].

Наша модель управління визначає стан управління, проблеми, розвиток творчого потенціалу вчителів, причини, які перешкоджають цьому розвитку відповідно певним стандартам. Продуктивність моделі управління розвитком

творчого потенціалу вчителів в закладі освіти наявна: адміністрація передбачає результат і програмує конкурентоспроможність учителів як позитивної динаміки їх професійної компетентності, мотивуючи на успішність через ефективність дій командної взаємодії. Йдеться про управлінське рішення виключно як індивідуальний підхід до особистості, імідж і позиціонування закладу освіти як нової реальності завдяки постійного розвитку творчого потенціалу, професіоналізму, результатом чого є позитивне ставлення до вирішення завдань, конкурентоспроможність та успішність усіх членів освітнього процесу.

У Законі України «Про освіту» йдеться про зацікавленість сторін щодо досягнення здобувачем очікуваних результатів навчання. Система знань, компетентність, відповідальність, якість, що є продуктом взаємодії того, хто отримує освітню послугу із тим, хто її надає. Тому-то якість освітніх послуг напряму залежить від якості управління розвитком творчого потенціалу вчителів та впровадження моделі управління їх творчим потенціалом. Наголошуємо: ця модель управління є універсальним продуктом позиціонування закладу освіти. У цьому вбачаємо і відповідальність, і самостійність, культуру, толерантність усього трикутника, задіяного в освітньому процесі: заклад освіти – школярі – батьки.

У родинному вихованні на першому місці має стояти налаштування на заклад освіти, у якому вчиться дитина, на серйозне відношення до праці, тобто до навчання, поваги до вчителів. Ураховуючи вищезазначене, пропонуємо батькам наступне:

- роль партнерів;
- співпраця з учителями та адміністрацією закладу, в якому навчається дитина;
- спільні проєкти;
- ініціатори змін на краще (приклад львівських шкіл із Wi-Fi і без домашніх завдань).

Шкільному трикутнику, тобто батькам, школярам, учителям:

- 99math математична гра, що дає змогу разом почуватися навіть і віртуально;

- kahoot.com – платформа на допомогу вчителю: створюй і оцінюй;
- Microsoft Teams – організація дистанційного навчання від чатів до сумісної роботи, унікальне програмне забезпечення;
- Speakly – платформа, великий вибір мов, контент для школярів, студентів від початкового рівня володіння;
- Loguiz – сервіс, що пропонує десятки захопливих ігор на вулиці та вдома: варто лише завантажити;
- National Geographic kids – краще за підручник;
- leaminqapps.org – платформа для засвоєння учнями матеріалу, що цікавий;
- <https://www.museodelprado.es/en/the-collection> – музей Прадо, Мадрид;
- <https://www.britishmuseum.org/collection> – Британський музей, Лондон;
- <https://www.louvre.fr/en/visites-en-ligne> – Лувр, Париж;
- wisecow.com.ua – лекції з культури, історії, журналістики тощо;
- Виставка Ukraine WOW – віртуальне відвідування.

Отже, феномен іміджу – то соціальний вплив, що торкається творчої особистості, суб'єктивна взаємодія, так що управління розвитком творчого потенціалу педагогів за наших днів – найголовніша та найпроблемніша. Принципи, форми та методи управління розвитком творчого потенціалу педагогів забезпечують компетентнісний підхід до професійного розвитку, оскільки репутація динамічна і залежить від багатьох факторів, що впливають на гідність агентів змін. Поллі Берд – англійська письменниця вважала, що імідж є картинкою, баченням нас іншими. Свою книгу «Продай себе. Тактика вдосконалення вашого іміджу» вона адресує тим, хто мріє максимально ефективно реалізувати себе.

Висновки до третього розділу

Актуальною проблемою сучасної української школи постає розвиток творчого потенціалу вчителів ЗЗСО, оскільки від ретельного особистісного підходу кожного з педагогів до себе, від доцільності розподілу часу й

неперервного процесу розвитку свого творчого потенціалу залежить і розвиток майбутнього України. А якісне управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в сучасному суспільстві за воєнні часи є одним із основних завдань цього ж самого суспільства, бо ефективна організація нововведень підпорядкована саме управлінню якістю. Потреба в дослідженні ефективності розробленої моделі УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти зумовила потребу в експериментальній перевірці.

У межах експериментального дослідження експериментально перевірено розроблену нами модель УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти.

Під час формувального етапу було впроваджено в експериментальній групі модель УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти.

Організація та проведення експериментальної перевірки УРТП ВУМЛ мала як теоретичні, так і методологічні основи організації.

Для успішності проведення експериментальної перевірки нами було використано теоретичні й емпіричні методи, описано принципи проведення. До того ж розроблено програму з відповідними етапами: підготовчий (підготовка науково-методичної й емпіричної бази експериментальної перевірки); констатувальний (вивчення реального стану сформованості творчого потенціалу вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти); формувальний (експериментальне підтвердження результативності впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в закладах загальної середньої освіти); завершальний (інтерпретація результатів).

У ході експериментальної перевірки визначено базу дослідження. Добровільно в експериментальній перевірці брали участь заклади освіти. У розділі наведено їх характеристику та зроблено розподіл на експериментальну й контрольну групи.

Адміністрація закладів освіти експериментальної групи отримала матеріали про характеристику моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, технологію її використання, методичні рекомендації «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури

в умовах неформальної освіти». У експериментальних закладах було організовано цілеспрямовану системну роботу з учителями української мови і літератури щодо розвитку їх творчого потенціалу в умовах неформальної освіти через залучення педагогів до роботи у неформальному осередку – кафедри УРТП ВУМЛ як організаційної форми групової методичної роботи, що керується розробленим нами планом та програмою.

Проведений аналіз результатів експерименту засвідчив позитивну динаміку підвищення рівня управління розвитком творчого потенціалу вчителів і підтвердив позитивний вплив упровадження моделі УРТП ВУМЛ в закладах освіти. Зокрема, приріст високого рівня УРТП ВУМЛ в експериментальній групі становить 23 %; у контрольній групі дані не змінилися. При цьому низький рівень УРТП ВУМЛ в експериментальній групі знизився на 17 %, тоді, як в експериментальній цей показник становить 3 %. Ці дані свідчать про зміни та більш високу ефективність управління розвитком творчого потенціалу вчителів через створені умови управління їх розвитком, що є показником позитивних зрушень стосовно експериментальної групи.

Ці дані дають можливість зробити висновок про те, що ефективність УРТП ВУМЛ в експериментальній групі обумовлена введенням цієї моделі управління. Її продуктивність у закладі освіти наступна: адміністрація передбачає результат і програмує конкурентоспроможність педагогів як позитивної динаміки їх професійної компетентності, мотивуючи на успішність через ефективність дій командної взаємодії.

Отже, розвиток та якісне управління розвитком творчого потенціалу вчителів потребує наявності двох факторів: рівня кваліфікації особистості та значущого – «компетентності та професіоналізму» менеджера – як наслідок успішної організації ефективної діяльності закладу освіти, як «інвестиції» у творчу особистість, внесок у реформування і трансформацію освіти.

У розділі наводяться розроблені автором методичні рекомендації щодо впровадження цієї моделі управління. У них описуються причинно-наслідкові зв'язки, послідовність дій, взаємозалежність якості управління, що впливає на

розвиток творчого потенціалу вчителів, освітнє середовище та взагалі систему забезпечення якості освіти в закладах освіти. Особливу цінність модель управління набуває за умови невизначеності й ризику з метою підвищення шансів ЗЗСО через розроблення матриці SWOT та технологій *SMART*-, PEST-аналізів.

Модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури є адаптивною й за воєнні часи, адже в ній чітко окреслені необхідні складники щодо управління їх розвитком.

Розвиток творчого потенціалу педагогів прямопропорційно залежить від удосконалення всієї освітньої системи, а значить упровадження моделей управління, зокрема моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів – першочерговий стратегічний напрямок державного рівня. Тому як це крок до вирішення проблем управління розвитком творчого потенціалу і системи підвищення кваліфікації педагогів. Як результат, агенти змін – то орієнтація на успіх, самореалізація, відповідність викликам часу.

Результати дослідження за третім розділом подано у таких публікаціях [100]; [106]; [108]; [109]; [110]; [113].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Опрацювання наукової літератури, її аналіз дозволяють визначити в дисертаційному дослідженні актуальність проблеми управління розвитком творчого потенціалу особистості. Проведене узагальнення й подане нове розв'язання наукової проблеми управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти дає можливість кожному закладу освіти працювати й розвиватися за розробленою нами й запропонованою для впровадження в ЗЗСО моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів.

Освітні реформи є показником розвитку кожної держави – самореалізація творчої особистості є показником керівника закладу, його вміння, бажання, розуміння, компетентності управління потенціалом педагогів. Нами не тільки теоретично узагальнено, а й практично доведено нове вирішення проблеми стосовно якості управління розвитком творчого потенціалу вчителів завдяки розробленій нами моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, її експертному оцінюванню та впровадженню в закладах освіти. Так що у процесі дослідження отримано результати, що засвідчують вирішення поставлених завдань.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дало підстави для формулювання наступних висновків, як:

1. Недостатньо досліджена проблема з управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти дає підставу для висновку, що потрібна більша увага з боку вітчизняних науковців щодо проблем управління й розвитку їхнього творчого потенціалу. Проблема управління, творчості, творчого потенціалу та розвитку розглянуто в низці досліджень багатьох науковців, але й досі ця квестія залишається суттєвою в системі закладів загальної середньої освіти. Зазначено, що дослідження сучасного стану управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах

неформальної освіти у світовій і вітчизняній практиці обумовлено необхідністю зосередження уваги освітян до основних сучасних світових і вітчизняних практик, окреслення й подолання проблем і впровадження вивченого досвіду в закладах освіти.

Висвітлено актуальні питання з інноваційного менеджменту як процесу управління розвитком творчого потенціалу вчителів і прийняття ефективних рішень посадовцями. Встановлено, що інноваційне суспільство потребує нових ідей, нових способів навчання, впровадження національної ідеї, нових форм і методів управління розвитком творчого потенціалу вчителів. Нами доведено: саме розвиток творчого потенціалу вчителів прямопропорційно залежить від удосконалення всієї освітньої системи, зокрема вирішення проблеми управління розвитком цього творчого потенціалу, також системи підвищення кваліфікації педагогів і вимог суспільства до рівня їх підготовки в умовах неформальної освіти. Тут прослідковується й тісний взаємозв'язок рівня розвитку економічного потенціалу країни та стану закладу загальної середньої освіти, його вимог до вчителя, професійної підготовки педагога з метою покращення, осучаснення викладання, відношення вчителя до самоосвіти й сучасних ціннісних орієнтирів НУШ взагалі.

2. Визначено, що для розвитку творчого потенціалу педагогам необхідні мотиви, потреби, спрямованість на розвиток, умотивованість, обізнаність у механізмах і закономірностях своїх компетентностей і професіоналізму. Уміння опановувати методами, принципами, формами, технологіями, мати відповідальність за результати своєї педагогічної діяльності й знати роль особистості в цьому розвитку. Доведено, що характерною особливістю професійної свідомості вчителів є зосередженість мислення на загальних педагогічних проблемах, бачення цього процесу як цілісного явища, центральне місце в якому належить особистості дитини взагалі й закладу освіти зокрема. Визначено, що творчий потенціал учителя ЗЗСО – то динамічний стан його рефлексивного ставлення до себе як самокреативної особистості та своєї

поведінки у професійній діяльності відповідно до осмислення педагогічних цінностей і взаємодії з іншим. Висвітлено: творча особистість – то індивід, який володіє високим рівнем знань, потягом до нового, оригінального, що вміє відкинути звичайне, шаблонне, потреба у творчості для неї – життєво необхідна, а творчий стиль діяльності – найхарактерніший; це такий тип особистості, для якої характерна стійка, високого рівня спрямованість на творчість, мотиваційно-творча активність, яка поєднується з високим рівнем творчих здібностей і дозволяє їй досягти суспільно та особистісно значущих результатів в одному чи декількох видах діяльності. Позитивні зміни тільки тоді можливі, коли цілеспрямований, креативний учитель удосконалюється та впроваджує інноваційні технології, активний до професійно-творчої самозміни, «осучаснення», вмотивований, навчений професійно виховувати інноваційну особистість.

3. Обґрунтовано зміст, структуру і сутність моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти, схарактеризовано її складники та технологію використання, Розроблена модель УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти містить п'ять блоків через визначення мети – до результату його коригування – цільовий, теоретичний, змістовний, технологічний і підсумково-рефлексивний.

Ключовими елементами цільового блоку моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти виступають мета, завдання і визначення стану, так що для досягнення поставленої мети, яку потрібно досягти, пропонуємо використовувати наступні види аналізу: SMART-, SWOT-, PEST-аналіз.

До теоретичного блоку моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів відносимо підходи до управління, методологічні принципи, закони й закономірності управління, а також Державні стандарти освіти.

Змістовний блок моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів увібрав у себе суб'єкти й об'єкти управління, структуру, функції, методи й форми

УРТП ВУМЛ. При цьому теоретичний і змістовний блоки діють у нерозривному взаємозв'язку.

Технологічний блок передбачав описання технології й механізмів використання розробленої моделі *управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти*. Технологія впровадження моделі містить 5 етапів від визначення стану та умова забезпечення стабільного позитивного розвитку творчого потенціалу ВУМЛ на основі розробленого нами кваліметричного інструментарію вимірювання стану УРТП ВУМЛ (1 етап); мотивації менеджером освіти вчителів української мови і літератури на розвиток творчого потенціалу через самовдосконалення та самореалізацію (2 етап); створення на базі закладу освіти неформального осередку – кафедри УРТП ВУМЛ як організаційної форми групової методичної роботи (3 етап); узгодження плану та програми роботи кафедри (4 етап) до узагальнення результатів діяльності кафедри та повторного вимірювання стану УРТП ВУМЛ для коригування результатів на подальше (5 заключний етап).

Розроблену модель УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти обґрунтовано для керівників закладів освіти та вчителів української мови і літератури з метою управління розвитком як власного творчого потенціалу, так і шкільної команди творчих особистостей через створення кафедр, щоб забезпечувала підсумково-рефлексивний блок моделі управління через результат і його коригування.

Розроблена модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури – то поетапний супровід щодо якості управління розвитком творчого потенціалу особистості й ефективної організації діяльності керівника як запоруки професійного зростання в колективі. У ході дослідження з'ясовано, що забезпечення якісного рівня всіх учасників освітнього процесу посилює актуальність проблеми УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти.

Визначено, щоб управляти якістю, менеджеру освіти потрібне вміння працювати з людьми, суттєво змінювати управління якістю через високий рівень

творчого потенціалу особистості та міжособистісні й технічні навички якісного управління цим розвитком, готовністю вчителів до творчої діяльності. Саме компетентність, командна робота, методологічні підходи, інтегральний розвиток при їх об'єднанні мають властивість вплинути на якість управління, формуючи мотивуюче освітнє середовище, яке пов'язане з якістю освіти. Ініціативний працівник уже не «дратує» адміністратора, а саме він, адміністратор свідомо обирає роль дослідника й протягом деякого часу споглядає за таким працівником, роблячи висновки, бо термін «управління» у буквальному розумінні означає діяльність керівництва чимось.

4. Практично реалізовано й експериментально перевірено розроблену модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти. Проведений аналіз результатів формувального етапу експерименту засвідчив статистично значущу позитивну динаміку підвищення рівня управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури за всіма факторами.

Узагальнені результати експериментальної перевірки засвідчили якість управління розвитком творчого потенціалу вчителів в експериментальних закладах. Отримані результати свідчать про істотність зв'язку між упровадженням моделі УРТП ВУМЛ в заклади освіти й ефективністю управлінської діяльності. Різниця в результатах прикінцевих замірів контрольної й експериментальної груп свідчить про ефективну експериментальну роботу.

Приріст високого рівня УРТП ВУМЛ в експериментальній групі становить 23 %; у контрольній групі дані не змінилися. При цьому низький рівень УРТП ВУМЛ в експериментальній групі знизився на 17 %, тоді, як в експериментальній цей показник становить 3 %. Зазначені зміни обумовлені цілеспрямованою системною роботою у закладі щодо УРТП ВУМЛ в умовах неформальної освіти через залучення вчителів до роботи у неформальному осередку – кафедри УРТП ВУМЛ як організаційної форми групової методичної роботи, що керується розробленим нами планом і програмою.

5. Вивчення стану підтвердило актуальність і доцільність авторської освітньої програми підвищення кваліфікації та моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Підготовлено методичні рекомендації керівникам закладів загальної середньої освіти щодо практичного запровадження моделі управління (Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти: методичні рекомендації. Київ: НАПН України ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2023. 32 с.), що обговорено і схвалено на засіданні кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (протокол № 15 від 03 травня 2023 року), схвалено і рекомендовано до друку вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (протокол № 5 від 08 червня 2023 р).

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти, відкриваючи перспективу подальшого вивчення напрямків, принципів, форм, удосконалюючи й оволодіваючи новітніми технологіями, якісним управлінням в умовах неформальної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Адаптивні процеси в національній системі освіти*: зб. матеріалів V Всеукр. наук. форуму / упоряд. Г. В. Єльнікова, Г. Ю. Кравченко, Л. О. Лузан, М. Л. Ростока, та З. В. Рябова. Харків : Мачулин, 2020. 111 с.
URL: http://adaptive.org.ua/files/zbirka_forum.pdf (дата звернення: 08.10.2023).
2. Адаптивне управління. *Фармацевтична енциклопедія*.
URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne-upravlinnya> (дата звернення: 08.10.2023).
3. *Адаптивні процеси в освіті*: зб. тез доп. I Міжнар. наук. форуму; за заг. ред. Г. В. Єльнікової, М. Л. Ростоки, ред. кол. : О. Л. Ануфрієва, Л. О. Бачієва, З. В. Рябова. Київ-Харків, 2022. Вип. 1(4). 296 с. С. 12.
4. *Академічний тлумачний словник*. 1970–1980.
URL: <http://sum.in.ua/s/naskriznyj> (дата звернення: 08.10.2023).
5. *Акмеологічний словник* / упоряд. І. О. Ніколаєску. Черкаси : ОПОПП, 2012. 28 с. URL: <http://surl.li/mkknm> (дата звернення: 08.10.2023).
6. Ануфрієва О. Л. Конкурентоспроможний випускник закладу вищої освіти: модель оцінки рівня конкурентоспроможності майбутнього менеджера. *Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика*. Київ : Університетська книга, 2020. 231 с. С. 159–181.
URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_ekonom_uprsv_per/s/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20\(1\).pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_ekonom_uprsv_per/s/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20(1).pdf) (дата звернення: 08.10.2023).
7. Ануфрієва О. Л. Оцінка готовності науково-педагогічних працівників до здійснення науково-дослідної роботи. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2013. № 5. С. 40–45.
URL: https://lib.iitta.gov.ua/7054/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_3.pdf (дата звернення: 08.10.2023).
8. Арістотель. *Політика*. Київ : Вид-во Соломії Павличко, 2005. 240 с.

9. Астахова М., Шевандіна О. Управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2020. № 9(17). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-9\(17\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0255-9(17)-07)
10. Базиль Л. О. Професійний розвиток педагога в умовах Нової української школи. *Наукові записки науково-дослідної лабораторії «Проблеми підготовки студентів-філологів до українознавчої роботи в школі»*. Умань: АЛМІ. 2018. С. 12–18.
11. Бахрушин В. Неформальна та інформальна освіта: навіщо вони нам потрібні? *Освітня політика: портал громадських експертів*. 2016. URL: <http://education-ua.org/ru/articles/872-neformalna-ta-informalna-osvita-navishcho-voni-nam-potribni> (дата звернення: 08.10.2023).
12. Безкоштовна підготовка до мультитесту. 2023. URL: <https://ilearn.org.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).
13. Безкоштовне онлайн-навчання для українців під час війни. URL: <https://cityhost.ua/uk/blog/besplatnoe-onlayn-obuchenie-dlya-ukraincev-vo-vremya-voyny.html> (дата звернення: 08.10.2023).
14. Безродна С. М. *Управління якістю* : навч. посіб. для студ. екон. спец. Чернівці : ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/34024/1/Bezrodna_Upravlinnia_yakistiu_2017.pdf (дата звернення: 08.10.2023).
15. Бельмаз Я. М. *Професійний розвиток викладачів вищої школи у Великій Британії та США: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук; Східноукраїнський національний ун-т ім. В. Даля*. Луганськ, 2011. С. 9.
16. Березняк Є. Директор школи і вчитель: етика взаємин. *Освіта України*. 2000. № 12/13. С. 14.
17. Биков В. Ю. *Моделі організаційних систем відкритої освіти* : монографія. Київ : Атака, 2008. С. 384.

18. Білик Н. Дисемінаційний підхід до освіти дорослих. *Адаптивні процеси в освіті*: зб. матеріалів 6 Всеукр. наук. форуму з міжнар. участю; за наук. ред. Г. В. Єльнікової, М. Л. Ростоки; ред. Л. О. Лузан, О. О. Почуєва, З. В. Рябова. Харків : Мачулин, 2021. Вип. 3. С. 28–30.

19. Білик Н. І. Перспективи розвитку регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 4/2(173). С. 31–36. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/111646/106836> (дата звернення: 08.10.2023).

20. Білик Н. І. Розвиток інноваційного потенціалу педагогічних працівників Полтавського регіону. *Науковий часопис Національного педагогічного ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2012. Вип. 32. С. 22–29. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4024/Bilyk.pdf?sequence=1> (дата звернення: 08.10.2023).

21. Білик Н. І. Розвиток педагогічного акмепрофесіогенезу в умовах формальної і неформальної освіти. *Науково-методичний підхід до вдосконалення педагогічної майстерності педагогічних працівників у системі підвищення кваліфікації*: електрон. навч.-метод. посібник / упоряд. : І. О. Калініченко, Н. І. Білик. Полтава : ПОІППО, 2021. С. 64–70. С. 68. URL: http://poippo.pl.ua/images/FILES/pidrozdzily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/modul-2021.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

22. Бобкова С. Багато хто відмовляється від посади директора школи: хтось не хоче працювати з владою, хтось знає, яка це каторжна робота. Львів, 2021. URL: <https://wz.lviv.ua/ukraine/439343-bahato-khto-vidmovliaietsia-vid-posady-dyrektora-shkoly-khtos-ne-khoche-pratsiuvaty-z-vladoiu-khtos-znaie-iaka-tse-katorzhna-robota> (дата звернення: 08.10.2023).

23. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. *Абетка для директора*: рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості

освіти, 2021. 350 с. URL: https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

24. Бузько І., Дьяченко Ю. Формування методологічних основ розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економіки. Економічна теорія та історія економічної думки*. 2012. № 3(129).

25. Ващенко Г. *Загальні методи навчання*: підручник для педагогів. Вид. перше. Київ: Укр. видав. спілка, 1997. С 28.

26. Вектора: цілей, стану, помилки управління, їх співвідношення. URL: <http://um.co.ua/9/9-9/9-99385.html> (дата звернення: 08.10.2023).

27. Великий тлумачний словник сучасної мови. URL: <https://slovnyk.me/dict/vts> (дата звернення: 08.10.2023).

28. *Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.)* / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. URL: <https://archive.org/details/velykyislovnyk/page/968/mode/2up> (дата звернення: 08.10.2023).

29. Видавництво педагогічної преси та літератури. «Шкільний світ». URL: <http://www.osvitaua.com/> (дата звернення: 08.10.2023).

30. Відповідаємо на запитання. *Що можуть і не можуть робити місцеві управління освіти*. URL: <https://nus.org.ua/questions/vidpovidayemo-na-zapytannya-volodymyr-bahrushyn-pro-te-shho-mozhut-i-ne-mozhut-robyty-mistsevi-upravlinnya-osvity/> (дата звернення: 08.10.2023).

31. Візія майбутнього освіти і науки України. Середня освіта. 29 с. С. 14. URL: https://drive.google.com/file/d/1y8wsIpfOeZO1-BhZ_zsOFW1_xYQIApef/view (дата звернення: 08.10.2023).

32. Вікторов В. Г. *Регулювання якості освіти як філософсько-освітня проблема: дис. ... д-ра філос. наук: 09.00.10.* / Ін-т вищої освіти АПН України. Київ, 2006. 380 с.

33. Вікторов В. Проблема управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз). *Вища освіта України*. 2005. № 4(14). С. 16–24.

34. Вікторов В. Г. *Управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз)* : монографія. Дніпропетровськ : «Пороги», 2005. 286 с.
35. Вільна енциклопедія. Вікіпедія. Фобії. 2021.
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%97>
(дата звернення: 08.10.2023).
36. Волотовська Т. П. Еклектичний характер розвитку управлінської компетентності у сфері освіти. *Тенденції та проблеми управління закладом освіти: виклики XXI століття* : кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка. Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. 284 с.
37. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 157–170. URL: <https://is.gd/i7QeKE> (дата звернення: 08.10.2023).
38. Всеосвіта – спільнота активних освітян. URL: <https://vseosvita.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).
39. Всеукраїнська науково-практична конференція. *STEM-світ інноваційних можливостей. Формування освітнього STEM-середовища*, на XII Міжнар. виставці Сучасні заклади освіти – 2021 й виставці освіти за кордоном World Edu. 2021. URL: <http://surl.li/cdgsh> (дата звернення: 08.10.2023).
40. Всеукраїнська онлайн-школа. URL: <https://is.gd/wdj1xB> (дата звернення: 08.10.2023).
41. Гладка Т. Стратегічні цілі освітньої політики США. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. Вип. 2(42). С. 33–36.
URL: http://repository.pdmu.edu.ua/bitstream/123456789/627/1/Gladka_%20statja_USA.pdf (дата звернення: 08.10.2023).
42. Гончаров С. М. *Тлумачний словник економіста* / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ : Центр учбової літ-ри, 2009. 264 с.
URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov_Stanislav/Tlumachnyi_slovnyk_ekonomista.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

43. Гранти для закладів загальної середньої та вищої освіти *Еразмус+*. URL: <https://is.gd/jQLnTM> (дата звернення: 08.10.2023).
44. Гладкова В., Рябова З., Пікож Т. Адаптивна модель прогнозування професійного розвитку працівників закладів освіти в умовах ризику та невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. Вив. 16(31). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-17)
45. Гречаник О. Є., Григораш Н. В. *Формування акмеологічної компетентності вчителя в системі післядипломної освіти* : монографія. Харків : Вид. група «Основа», 2019. Вип. 9(200). 144 с. (Бібліотека журналу «Управління школою»).
46. Груба Т. Л. Застосування змішаного навчання під час підготовки майбутніх вчителів української мови та літератури. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2021. Вип. 82 С. 35–41. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/36191> (дата звернення: 08.10.2023).
47. Гуржій А. М., Овчарук О. В. Дискусійні питання інформаційно-комунікаційної компетентності: міжнародні підходи та українські перспективи. *Інформаційні технології в освіті*. 2013. № 15. С. 38–43.
48. Даниленко Л. І. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах* : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.
49. Данилов А. Н., Абламейко С. В., Водопьянов П. А. *Современный социум в мире глобальных перемен: к 85-летию академика Е. М. Бабосова*; Нац. акад. наук Беларуси, отд. гуманитар. наук и искусств. Минск : Беларуская навука, 2016. 509 с. URL: <https://is.gd/zUn2gt> (дата звернення: 08.10.2023).
50. Денищук І. П. Особливості професійного розвитку педагога Нової української школи. *Імідж сучасного педагога*. 2022. № 6(201). С. 24–27
51. Державні стандарти загальної середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/derzhavni-standarti> (дата звернення: 08.10.2023).

52. Державні стандарти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/derzhavni-standarti> (дата звернення: 08.10.2023)
53. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних закладів освіти. *Наказ Кабінету Міністрів України № 64 від 26.01.2012 року.* URL: <https://sqe.gov.ua/law/postanova-kabinetu-ministriv-ukrain-52/> (дата звернення: 08.10.2023).
54. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. *Постанова Кабінету Міністрів України № 800 п. 15 від 21 серпня 2019 року.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2023).
55. Дивослово : українська мова й література в навчальних класах. URL: <https://dyvoslovo.com.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).
56. Дика Н. М. Розвиток професійної компетентності вчителя-словесника в умовах цифрового середовища. *Pedagogical and Psychological Education as a component of the Education Sistem in Ukraine and the EU countries.,. 2020. August 3 – September 11.* Wloslawek, Republic of Poland. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/32197/> (дата звернення: 08.10.2023).
57. *Діагностика «емоційного інтелекту»* / Н. Холл. URL: <http://surl.li/cgfsd> (дата звернення: 13.12.2021).
58. Допомога у здійсненні реєстрації, проходженні курсу та отриманні сертифікатів. *НУШ: базова середня освіта.* URL: <https://is.gd/ud07Ic> (дата звернення: 08.10.2023).
59. Дотримання професійного стандарту вчителя: запорука успішної атестації. *На урок: освітній проект.* URL: <https://naurok.com.ua/post/dotrimannya-profesiynogo-standartu-vchitelya-zaporuka-uspishno-atestaci> (дата звернення: 08.10.2023).
60. Дяченко Л., Постригач Н. *Особливості професійного розвитку вчителів у країнах ЄС : метод. рекомендації.* Київ : Інститут пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. 2016. 134 с.

61. End Teacher-support. URL: <https://pencilsofpromise.org/our-work/teacher-support/> (дата звернення: 08.10.2023).
62. Ефективні та об'єднуючі комунікації для освітян. URL: <https://www.facebook.com/watch/?v=2310996875826008> (дата звернення: 08.10.2023).
63. ЄБРР погіршив прогноз падіння економіки України у 2022 році. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/10/novyna/ekonomika/yebrr-pohirshyv-prohnoz-padinnya-ekonomiky-ukrayiny-2022-roczy> (дата звернення: 08.10.2023).
64. Євтодюк А. В. *Синергетичні засади моделювання освітніх систем* : дис. ... канд. філос. наук: спец. 09.00.03 / Інститут вищої освіти АПН України. Київ, 2002. 198 с.
65. Єльнікова Г. В., Борова Т. А., Рябова З. В. та ін. *Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект* : кол. монографія. Київ : Мачулин, 2017. 440 с.
66. Єльнікова Г., Горбенко Л. Кваліметричний підхід до оцінки персоналу виробничого підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*: електронне наук. фахове вид. Серія «Економіка». 2018. Вип. 5(10). URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/13_Galina-YELNIKOVA.pdf (дата звернення: 08.10.2023).
67. Єльнікова Г. В., Рябова З. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. Т. 1. № 115. С. 35–43 URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107549/8-Elnikova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 08.10.2023).
68. Єльнікова Г. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні* : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
69. Єльнікова Г. Технологія адаптивного управління персоналом організації. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН*

України. Професійна педагогіка. 2011. № 1. С. 8–14. URL: <https://is.gd/YHq1jB> (дата звернення: 08.10.2023).

70. Заборона. Подвійне навчання. URL: <https://is.gd/syPk4h> (дата звернення: 08.10.2023).

71. Загорчик В. Б. Socio-Economic Aspects of Management Quality. URL: <https://emjms.academicjournal.io/index.php/emjms/article/view/103> (дата звернення: 08.10.2023).

72. Закономірності та принципи навчання. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/2270/97> (дата звернення: 08.10.2023).

73. Затверджено Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. 22 вересня 2021 р. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 08.10.2023).

74. Затвердили професійний стандарт учителя – документ. URL: <https://nus.org.ua/news/zatverdily-try-profesijni-standart-vchytelya-dokument/> (дата звернення: 08.10.2023).

75. Західноєвропейська модель менеджменту. *Освіта. UA*. 2011. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15420/> (дата звернення: 08.10.2023).

76. Звіт директора школи І–ІІІ ст. № 78 Печерського району м. Києва, 2018–2019 н.р. URL: <https://school-78.kiev.ua/documents/zvit-dyrektora-shkoly-za-2018-2019/> (дата звернення: 08.10.2023).

77. Зелюк В. В., Білик Н. І. Інноваційний підхід до навчання дорослих у післядипломній педагогічній освіті. *Імідж сучасного педагога*: електрон. наук. фах. журн. 2018. № 6(183). С. 19–23. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/148178/149371> (дата звернення: 08.10.2023).

78. Іванова В. В., Григоренко Л. В. Творчий потенціал як умова підвищення якості підготовки майбутнього вчителя. *Освітній вимір*. 2013. Вип. 38. С. 35–38. URL: <https://doi.org/10.31812/educdim.v38i0.3107> (дата звернення: 08.10.2023).

79. Індустрійна платформа DOCUDAYS.UA. URL: <https://docudays.ua/eng/> (дата звернення: 08.10.2023).

80. Інструктивно-методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу та викладання навчальних предметів у закладах загальної середньої освіти у 2022/2023 навчальному році. Мовно-літературна освітня галузь. 5 клас. *МОН № 1/9530-22 від 19.08.2022. Дод. 3. 28 с. С. 1; 2.* URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/metodichni%20recomendazii/2022/08/20/01/Dodatok.3-5.klas-ukr.mova.6-11.klasy-ukr.mova.20.08.2022.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

81. Інтегральна індивідуальність як результат і як умова розвитку людини. *Акмеологія*; за ред. А. А. Деркач. 2002. URL: <http://medbib.in.ua/integralnaya-individualnost-kak-rezultat-kak.html> (дата звернення: 08.10.2023).

82. Інтерактивне моделювання для науки й математики. (Interactive Simulations for Science and Math). URL: <http://phet.colorado.edu> (дата звернення: 08.10.2023).

83. Інформаційні технології у дошкільній освіті. *Матеріали конкурсу-захисту на кращу модель інформатизації закладу освіти «Шкільний інформаційний світ» у 2010 р. ДНЗ № 78 м. Харкова.* Харків. 2010. 63 с. URL: <http://www.kharkivosvita.net.ua/files/DZN%E2%84%9678.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

84. Карпенко Н. А. *Психологія творчості*: навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 156 с. URL: <https://is.gd/K753Ms> (дата звернення: 08.10.2023).

85. Карташова Л., Кириченко М., Сорочан Т. Антикризисний менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник НАПН України*. 2020. Вип. 2(1). С. 3. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/64/93> (дата звернення: 08.10.2023).

86. Кичук Н. В. *Формування творчої особистості вчителя*. Київ : Либідь, 1991. 96 с.
87. Клепіков О. І., Кучерявий І. Т. *Основи творчості особи* : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Вища шк., 1996. 295 с.
88. Клепко С. Ф. *Інтегративна освіта і поліморфізм*. Київ-Полтава-Харків : ПОПОПП. 1998. 360 с.
89. Клепко С. Ф. *Філософія освіти в європейському контексті*. Полтава : ПОППО, 2006. 328 с.
URL: https://www.researchgate.net/publication/273716478_Klepko_SF_Filosofia_osvit_i_v_evropejskomu_konteksti_S_F_Klepko_-_Poltava_POIPPO_2006_-_328_s (дата звернення: 08.10.2023).
90. Клясен Н. Післядипломна педагогічна освіта: зарубіжний досвід та сучасна практика. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С. 187–190.
URL: <https://is.gd/ZHLBAA> (дата звернення: 08.10.2023).
91. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. *Державна політика* : підручник. Київ : НАДУ, 2014. 448 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-POLITIKA.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).
92. Колот А. М. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу* : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
93. Конкурсна комісія для проведення конкурсу на зайняття посад керівників закладів загальної середньої освіти Дарницького, Святошинського, Солом'янського районів м. Києва. *Протокол № 1 від 15 вересня та № 2 від 18 вересня 2020*. URL: <https://don.kyivcity.gov.ua/content/konkurs-zagalna-serednya-osvita.html> (дата звернення: 08.10.2023)
94. Конкурсна комісія для проведення конкурсу на зайняття посад керівників закладів загальної середньої освіти Голосіївського, Дарницького, Деснянського, Дніпровського, Святошинського, Шевченківського районів м. Києва. *Протокол № 3 від 25 серпня 2021*.

URL: <https://don.kyivcity.gov.ua/files/2021/8/26/32.pdf>;

<https://don.kyivcity.gov.ua/files/2021/8/26/33.pdf>;

<https://don.kyivcity.gov.ua/files/2021/8/26/31.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

95. Конкурсна комісія для проведення конкурсу на зайняття посад керівників закладів загальної середньої освіти Деснянського району м. Києва. *Протокол № 2 від 28 жовтня 2021.*

URL: <https://don.kyivcity.gov.ua/files/2021/11/1/2d.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

96. *Конституція України*. Розділ II. Права, свободи та обов'язки людини і громадянина. Ст. 65. URL: <https://constitution.in.ua/articles/65/> (дата звернення: 08.10.2023).

97. Концепція педагогічної компетентності. URL: <http://www.kgpa.km.ua/?q=node/233> (дата звернення: 08.10.2023).

98. Концепція розвитку післядипломної освіти в Україні. URL: https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2016/02/legal_5_16.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

99. Координатор проектів ОБСЄ в Україні (OSCE Project Coordinator in Ukraine (closed)). URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine> (дата звернення: 08.10.2023).

100. Короїд Т. Адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти і воєнного стану. *Імідж сучасного педагога* : електрон. наук фах журн. (категорія «Б»). 2022. № 6(207). 76 с. С. 21–26. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/269843/266924> (дата звернення: 08.10.2023).

101. Короїд Т. В. Модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів: інструменти управління під час воєнного стану. *Наука й молодь – 2023: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: III Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти й молодих учених, квіт. 2023 р. Київ, 2023.

102. Короїд Т. В. Наукове обґрунтування моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. *Вісник*

післядипломної освіти : зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки». 2022. Вип. 21(50). С. 91–123. (Категорія «Б»).

URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/21_50_2022/pedagog/Bulletin_21_50_Pedagogika_Koroid.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

103. Короїд Т. В. Організація експериментальної перевірки розробленої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Педагогіка» : електронне наук. фахове вид. 2022. Вип. 14(27). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/497/431> (дата звернення: 08.10.2023).

104. Короїд Т. В. Проблеми управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти в науковій літературі. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки». 2022. Вип. 19(48). С. 44–65. (Категорія «Б»). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/19_48_2022/pedagog/Bulletin_19_48_Pedagogika_Koroid.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

105. Короїд Т. В. Розвиток творчого потенціалу викладачів як вимога часу, *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : матеріали II Всеукр. наук.-методологіч. семінару, м. Київ-Бориспіль : ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2020. 219 с. С. 73–76. Київ-Бориспіль, 2020. URL: <https://is.gd/3suQA4> (дата звернення: 08.10.2023).

106. Короїд Т. В. Сучасний стан управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти у світовій та вітчизняній практиці. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки». 2022. Вип. 20(49). С. 67–92. (Категорія «Б»). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/20_49_2022/pedagog/Bulletin_20_49_Pedagogika_Koroid.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

107. Короїд Т. В. Сучасні напрями вдосконалення управління розвитком творчого потенціалу педагогів закладу загальної середньої освіти. *Науковий*

Вісник УМО. Серія «Педагогіка»: електронне наук.-практ. вид. 2020. № 5.
URL: <https://is.gd/ZGfoqt> (дата звернення: 08.10.2023).

108. Короїд Т. В. Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти. *Розвиток гуманістичних ідей у неперервній освіті: від Григорія Сковороди до сучасного педагога-новатора*: електрон. наук. кол. монографія / за заг. та наук. ред. д-ра пед. наук Н. І. Білик; редкол.: В. В. Зелюк, М. О. Кириченко, В. В. Пилипенко, З. В. Рябова та ін. Полтава; Київ: ПАНО ім. М. В. Остроградського, 2023. 542 с. С. 313–333.
URL: http://pano.pl.ua/images/FILES/pidrozdily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/monografiia_skovoroda_2023.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

109. Короїд Т. В. Управління розвитком творчого потенціалу вчителів: проблеми й перспективи зростання. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2023. Вип. 51.
URL: <https://drive.google.com/file/d/1F0ShkVvKSpTpNNjt-X197oz3AAIS7tpb/view> (дата звернення: 08.10.2023).

110. Короїд Т. *Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти*: метод. рекомендації. Київ: НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2023. 32 с.

111. Короїд Т. В. Учителі можуть все.
URL: https://www.youtube.com/watch?v=E_sCFOnDDPM (дата звернення: 08.10.2023).

112. Короїд Т. В. Формуємо національний характер особистості. *Методичний вісник*. Маріуполь: Наук.-метод. центр управління освіти міської ради Маріуполя, 2011. С. 35.

113. Короїд Т. Характеристика моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. *Імідж сучасного педагога*: електрон. наук. фах. журн. (Категорія «Б»). 2022. № 5(206). 132 с. С. 60–70.

URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/266315/264267> (дата звернення: 08.10.2023).

114. Короїд Т. Школознавство як основи управління сучасною школою в умовах її реформування. *Національна освіта в стратегіях соціокультурного вибору: теорія, методологія, практика* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 11 листоп. 2021 р. Луцьк : КЗВО «Луцький пед. коледж» Волин. обл. ради, 2021. 479 с. С. 215.

URL: <https://drive.google.com/file/d/1lv3mznI1XShYctO2KtPsExjGGhWLUPYM/view> (дата звернення: 08.10.2023).

115. Короїд Т. В. Шляхи вдосконалення розвитку творчого потенціалу викладачів закладів вищої освіти. *Наука й молодь – 2021: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти й молодих учених, квіт. 2021 р. Київ, 2021.

116. Кохлан Ш. Світовий рейтинг освіти: Україна стала 38-ю. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/science/2015/05/150513_vj_education_rankings_it (дата звернення: 08.10.2023).

117. Кремень В. *Енциклопедія освіти*. Київ : Юрінком-Інтер, 2021. 1144 с. URL: <https://is.gd/XxAcUm> (дата звернення: 08.10.2023).

118. Кремень В. Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 1. С. 8–15. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/11536> (дата звернення: 08.10.2023).

119. Кремень В. Г. Український учитель відкритий до творчості. URL: https://naps.gov.ua/ua/press/about_us/1200/ (дата звернення: 08.10.2023).

120. Кремень В. Г. *Філософія національної ідеї: Людина. Освіта. Соціум*. Київ : Грамота, 2007. 576 с. URL: <https://studfile.net/preview/7027885/> (дата звернення: 08.10.2023).

121. Кремень В. Г. Філософія освіти XXI століття. *Педагогіка і психологія*. 2003. № 1. С. 6–16.

122. Курс із основ здоров'язбережної компетентності. Курс підготовки вчителів. URL: <http://multycourse.com.ua/ua/> (дата звернення: 08.10.2023).
123. Курс інклюзія й дистанційне навчання. URL: <http://sp.inclusion.tilda.ws/> (дата звернення: 08.10.2023).
124. Курси для вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/courses> (дата звернення: 08.10.2023).
125. Курси по запуску та просуванню бізнесу. URL: <https://is.gd/4kWPsg> (дата звернення: 08.10.2023).
126. Кучерявий О. Г. *Педагогіка: особистісно-розвивальні аспекти*: навч. посібник. Київ: Наукова думка НАН України, 2011. 464 с.
127. Листопад О. Діагностування творчого потенціалу. *Наука і освіта*. 2013. № 3. С. 98–102. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12174/1/Lystopad.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).
128. Лихвар В. Д. Розвиток художньо-творчого потенціалу молодших школярів у процесі образотворчої діяльності. *Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтва*. 2010. № 1. С. 131–134. URL: <https://is.gd/1G0qXu> (дата звернення: 08.10.2023).
129. Лікарчук І. Директора потрібно не обирати, а наймати. *Освіта. UA*. 2016. URL: <https://osvita.ua/blogs/51581/> (дата звернення: 08.10.2023).
130. Лікарчук І. Чи може бути директором школи не вчитель? *Освіта. UA*. 2019. URL: <https://osvita.ua/blogs/65165/> (дата звернення: 08.10.2023).
131. Луговий В. І. Європейська концепція компетентнісного підходу у вищій школі та проблеми її реалізації в Україні. *Педагогіка і психологія: вісник АПН України*. 2009. № 2. С. 14–27.
132. Лузан Л. Забезпечення якості навчально-виховного процесу підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах реформування Нової української школи. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. Вип. 17(33). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/633> (дата звернення: 08.10.2023).

133. Лукіна Т. О. Організаційно-методичні основи впровадження самооцінювання якості освіти в закладі загальної середньої освіти. *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2023 рік*. Київ : Ін-т педагогіки НАПН України, Педагогічна думка.2023. С. 58–60.

134. Лунячек В. Е. *Педагогічний менеджмент* : навч. посібник. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2015. 512 с.

135. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. *Загальна психологія* : навч. посібник. Київ : МАУП, 2000. 256 с.

136. Мармаза О. І. *Основи теорії менеджменту*. Харків : Планета-принт, 2015. 139 с. С. 95. URL: <https://is.gd/LDoQIe> (дата звернення: 08.10.2023).

137. Махиня Т. А. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. *Народна освіта* : електронне наук. фахове вид. 2015. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641 (дата звернення: 08.10.2023).

138. Махиня Т. А. Інтеграція масових відкритих онлайн-курсів у процес підготовки менеджерів освіти в умовах магістратури. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2020. Вип. 10(19). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/306/277> (дата звернення: 08.10.2023)

139. Махиня Т. А. Освітній краудсорсинг як нова управлінська технологія. *Адаптивні системи управління в освіті* : зб. матеріалів IV Всеукр. наук. форуму / упоряд. М. Л. Ростока; ред. кол.: Г. В. Єльнікова (голова), Г. Ю. Кравченко, Л. О. Лузан, М. Л. Ростока, З. В. Рябова. Харків : Мачулин, ФОП Озеров Г. В., 2019. С. 80–84.

140. Махиня Т. Сутність та специфіка діяльності навчальних закладів у сфері зв'язків з громадськістю. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»* : електронне наук. фахове вид. 2017. Вип. 3(5). URL: <https://is.gd/ae5r2Z> (дата звернення: 08.10.2023).

141. Менеджер як людина, що здійснює професійне управління. *Освіта. UA*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14473/> (дата звернення: 08.10.2023).

142. Методичний портал. URL: <http://metodportal.com/> (дата звернення: 08.10.2023).

143. Методичні рекомендації директорам закладів загальної середньої освіти за напрямком «Роль керівника закладу загальної середньої освіти в умовах реформування галузі та децентралізації». URL: <https://is.gd/K395Ba> (дата звернення: 08.10.2023).

144. Методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу в школах у 2022–2023 навчальному році. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/metodichni-rekomendaciyi-shodo-organizaciyi-osvitnogo-procesu-v-shkolah-u-20222023-navchalnomu-roci> (дата звернення: 08.10.2023).

145. Митцева О. Інтерактивні методи формування позитивного професійного іміджу майбутнього фахівця з інформаційних технологій. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*. 2017. № 17/18. С. 137–142. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/2606/2752> (дата звернення: 08.10.2023).

146. Міжнародна система стандартизації та міжнародні стандарти якості ISO серії, їх застосування в готельних підприємствах. URL: <http://um.co.ua/14/14-2/14-2099.html> (дата звернення: 08.10.2023).

147. Міжнародні стандарти ISO 9000 та їх роль в управлінні якістю продукції. URL: <https://is.gd/ZF2ec6> (дата звернення: 08.10.2023).

148. Міжнародний інститут інтегрального розвитку-ІІІД. URL: <https://www.facebook.com/MiipIiid/> (дата звернення: 08.10.2023).

149. Міжнародний форум «Трансформації в освіті: виклики і перспективи», секція керівників ЗЗСО, 3 лютого 2022 р. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ywTPvDFZVH0> (дата звернення: 08.10.2023).

150. Міністерство освіти і науки України. *Державний стандарт базової середньої освіти 5–9 класи Нової української школи*. 2018. С. 2. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/10/08/derzhstandartbazovoiosvi typrezentatsiya.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

151. Міністерство освіти і науки України. *Іррадіація авторитету вчителя від 22 травня 2015 р.* URL: <https://studfile.net/preview/4122048/> (дата звернення: 08.10.2023).

152. Міністерство освіти і науки України. НУШ. *Концептуальні засади реформування середньої школи*. 2016. С. 16. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

153. Міністерство освіти і науки України: актуальна інформація про навчальні заклади. URL: <https://saveschools.in.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).

154. Міністерство охорони здоров'я України. *Словник психологічних термінів*. URL: <https://is.gd/gdX417> (дата звернення: 08.10.2023)

155. Міністерство Соціальної політики України. *Реалізація норм Конвенції про права осіб з інвалідністю від 06 березня 2010 року*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU06281?an=695> (дата звернення: 08.10.2023).

156. *Мобільні технології в школі*: посіб. для вчителів / І. А. Патрушева, О. М. Гера, Н. В. Діденко, Л. А. Павлюк, О. Л. Сафроненко. Київ: Видав. дім «Освіта», 2019. 175 с.

157. Моляко В. Проблеми функціонування творчого сприйняття в умовах надлишку інформації різної модальності та значимості. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2013. Т. XII. Психологія творчості. Вип. 16. С. 7–9. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/24955/> (дата звернення: 08.10.2023).

158. Мукан Н. В. Професійний розвиток педагогів: теоретичні та методологічні аспекти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*.

2013. № 5. С. 18–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2013_5_5 (дата звернення: 08.10.2023).

159. Мультимедійний навчальний курс. Виклики сучасності. URL: http://dlse.multycourse.com.ua/ua/print_page/course (дата звернення: 08.10.2023).

160. *Навчання дорослих в умовах формальної і неформальної освіти: теорія і практика* : монографія / М. П. Вовк, Л. Ю. Султанова, Н. О. Філіпчук, С. О. Соломаха, Ю. В. Грищенко. Київ, 2019. 498 с.

161. На Урок. *Освітній портал*. URL: <https://naurok.com.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).

162. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. *Стратегічний менеджмент* : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.

163. Нестеренко О. Австрійська теорія конкуренції Ф. А. фон Хайєка. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. № 101. С. 11. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/38.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

164. Ничкало Н. Г. Наукове забезпечення розвитку освіти дорослих в Україні: наукова доповідь на загальних зборах НАПН України 20 листопада 2020 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. Вип. 2(2). С. 1–14. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-1-1> (дата звернення: 08.10.2023)

165. Нікішина Т. В. *Педагогічні умови розвитку творчого самовираження вчителів української мови і літератури у післядипломній педагогічній освіті* : дис. ... канд. наук: 13.00.04 / Запорізький обл. ін-т післядипломної пед. освіти. Запоріжжя, 2008. 229 с.

166. *Нова українська школа* : poradnik dla vchytelja / za zag. red. N. M. Bibik. Київ : ТОВ «Видавничий дім "Плеяди"», 2017. 206 с.

167. Новий закон про освіту: що він нам дає? URL: <https://nus.org.ua/view/novyj-zakon-pro-osvitu-shcho-vin-nam-daie/> (дата звернення: 08.10.2023).

168. Новий закон про середню освіту: відповідаємо на неочевидні питання. URL: <https://nus.org.ua/questions/novyj-zakon-pro-serednyu-osvitu-vidpovidayemo-na-neochevydni-zapytannya/> (дата звернення: 08.10.2023).

169. *Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні* : посіб. для слухачів закладів після диплом. пед. освіти, керівників закладів заг. серед. освіти / О. М. Отич, Л. К. Задорожна, З. В. Рябова, Л. М. Оліфіра та ін.; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т меседж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперерв. освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ, 2018. 74 с. URL: <https://base.kristti.com.ua/?p=8074> (дата звернення: 08.10.2023).

170. Нові можливості від ILEARN для вступників. URL: <https://testportal.gov.ua/novi-mozhlyvosti-vid-ilearn-dlya-vstupnykiv/> (дата звернення: 08.10.2023).

171. Огнев'юк В. О. *Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку* : монографія. Київ : Знання України, 2003. 450 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/6850/> (дата звернення: 08.10.2023).

172. Оголошення конкурсу на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників Національного авіаційного університету. URL: <https://is.gd/X4bsax> (дата звернення: 08.10.2023).

173. Олійник В. В. Безперервний професійний розвиток педагогів в умовах реалізації Національної стратегії післядипломної освіти в Україні на 2012–2021 роки. URL: www.slideshare.net/Kalachova/ss-10699650 (дата звернення: 08.10.2023).

174. Онлайн-курси EdEra. URL: <https://www.ed-era.com/courses/> (дата звернення: 08.10.2023).

175. Онлайн-курси з інклюзивної освіти. URL: <https://naurok.com.ua/upgrade/kursy-inklyuzyvna-osvita> (дата звернення: 08.10.2023).

176. Освіта під час воєнного стану – 30 запитань та відповідей. URL: <https://eo.gov.ua/osvita-pid-chas-voyennoho-stanu-30-zapytan-ta-vidpovidey/2022/04/18/> (дата звернення: 08.10.2023).

177. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку. *Аналітична записка*. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/1714> (дата звернення: 08.10.2023).

178. *Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність* : наук.-метод. збірник / за заг. ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці : «Букрек». 2022. 140 с. С. 11. URL: <https://is.gd/ZKJHUe> (дата звернення: 08.10.2023).

179. Освітній портал Сухарі. Харків. URL: <https://www.facebook.com/sukhari.kharkiv> (дата звернення: 08.10.2023).

180. Освітній проєкт «На Урок» для вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).

181. Освіторія. «Жити, щоб навчати» – премія Global Teacher Prize Ukraine презентує збірку вчительських історій про війну. URL: https://osvitoria.media/news/zhyty_zhob_navchaty_premiya_global_teacher_prize_ukraine_prezentyye_zbirky_vchytelskykh_istoryi/ (дата звернення: 08.10.2023).

182. Освіторія медіа. URL: <https://osvitoria.media/> (дата звернення: 08.10.2023).

183. Основні тенденції розвитку освіти за кордоном. URL: https://stud.com.ua/46390/pedagogika/osnovni_tendentsiyi_rozvitku_sistem_osviti_kordonom (дата звернення: 08.10.2023).

184. Отич О. Системний підхід до розвитку лідерського потенціалу педагогічних працівників закладів дошкільної освіти України *Електронний журнал «Вісник науки та освіти»*. 2022. № 6(6). С. 173-184. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/3298/3313> (дата звернення: 08.10.2023).

185. Офіційний курс підвищення кваліфікації / *Основи антикорупційної освіти впродовж життя: від школяра до вчителя*. URL: <https://vseosvita.ua/course/osnovy-antykoryuptsiinoi-osvity-vprodovzh-zhyttia-vid-shkoliara-do-vchytelia-66.html> (дата звернення: 08.10.2023).

186. Пастовенський О. В. Системний підхід у реалізації ідей педагогіки партнерства. *Нова педагогічна думка*. 2020. № 103(3). С. 29–32.

187. Пастовенський О. В., Косигіна О. В. Особливості розроблення управлінських рішень в умовах розвитку освітніх систем. *Імідж сучасного педагога*. 2023. Вип. 3(210). С. 18–26.

188. Пастушенко Р. *Впровадження освітніх програм нової української школи: пристрасті та загрози*. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/1149-vprovadzhennya-osvitnikh-program-novoji-ukrajinskoji-shkoli-pristrasti-ta-zagrozi> (дата звернення: 08.10.2023).

189. Перелік курсів за вибором для педагогів закладів загальної середньої освіти. URL: <https://is.gd/hWvJOS> (дата звернення: 08.10.2023).

190. Підвищення кваліфікації вчителів. Відповіді на основні запитання. URL: <https://nus.org.ua/questions/pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-vchyteliv-vidpovidi-na-osnovni-zapytannya/> (дата звернення: 08.10.2023).

191. Пономарьов О. С., Харченко А. О. Аксіологічні аспекти феномену освіти; *Філософія в сучасному світі* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 16–17 листоп. 2018 р. / ред. кол. Я. В. Тараров та ін.; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : Точка, 2018. С. 89–93. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6d8cca34-12be-441f-8f64-9ee8f86fd318/content> (дата звернення: 08.10.2023).

192. Поняття системи. Класифікація систем. Організація як відкрита система. URL: <http://rua.pp.ua/ponyatie-sistemyi-klassifikatsiya-sistem.html> (дата звернення: 08.10.2023).

193. Порівняльна характеристика японського і американського підходів до менеджменту. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1523&chapterid=172> (дата звернення: 08.10.2023).

194. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту. URL: <https://is.gd/I9Cml1> (дата звернення: 08.10.2023).

195. Портал превентивної освіти. *Онлайн-курси*. URL: http://autta.org.ua/ua/Online_courses/ (дата звернення: 08.10.2023).

196. Постригач Н. О. Підвищення кваліфікації учителів у Європейському регіоні: проблеми, перспективи. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. Серія «Психолого-педагогічні науки»*. 2013. № 3. С. 55–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzspp_2013_3_13. (дата звернення: 08.10.2023).

197. Практичне заняття з елементами тренінгу для молодих вчителів «Як бути успішним вчителем». URL: <https://vseosvita.ua/library/practicne-zanatta-z-elementami-treningu-dla-molodih-vciteliv-ak-buti-uspisnim-vcitelem-148726.html> (дата звернення: 08.10.2023).

198. Приходькіна Н. Професійна підготовка педагогів до медіаосвіти учнів у Сполучених Штатах Америки: погляд американських учених. *Загальна педагогіка та історія педагогіки*. 2019. Т. 3. Вип. 19. С. 51–56. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/19/part_3/12.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

199. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану. *Закон України № 2126-IX від 15 березня 2022 року*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text> (дата звернення: 08.10.2023).

200. Про внесення змін до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. *Постанова Кабінету Міністрів України № 1133 від 27.12.2019 року*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2023).

201. Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти. *Постанова Кабінету Міністрів України № 898 від 30.09.2020 року*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2023).

202. Про деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти. *Наказ Міністерства освіти і науки України № 64 від 26.01.2022*

року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-pidvishennya-kvalifikaciyi-pedagogichnih-pracivnikiv-zakladiv-osviti> (дата звернення: 08.10.2023).

203. Про загальну середню освіту. Закон України № 651-XIV від 13.05.1999 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text> (дата звернення: 08.10.2023).

204. Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти. Постанова Кабінету Міністрів України № 1392 від 23.11.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1392-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2023).

205. Про затвердження плану заходів на 2021 і 2022 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 883-р від 04 серпня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 08.10.2023).

206. Про затвердження Положення про освітній округ і опорний заклад освіти. Постанова Кабінету Міністрів України № 532 від 19.06.2019 р. URL: <https://rozvytok-osvity.te.ua/postanova-532-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-osvitnij-okrug-i-opornij-zaklad-osvit/> (дата звернення: 08.10.2023).

207. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Наказ Міністерства економіки № 568-21 від 17 вересня 2021 року. URL: <https://rozvytok-osvity.te.ua/minek-%E2%84%96568-21-%D0%B2%D1%96%D0%B4-17-09-21/> (дата звернення: 08.10.2023).

208. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України № 344/2013 від 25 червня 2013 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 08.10.2023).

209. Про організацію освітнього процесу. Лист Міністерства освіти і науки України № 1/3371-22 від 06.03.2022 р. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/86062/ (дата звернення: 08.10.2023).

210. Про освіту. Закон України № 2145-VIII5 вересня 2017 року.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 08.10.2023).

211. Про освіту. Тези до закону України.
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ZW000105> (дата звернення: 08.10.2023).

212. Програма підтримки освітніх реформ в Україні. «Демократична школа».
URL: <https://www.schools-for-democracy.org/> (дата звернення: 08.10.2023).

213. Програми управлінського розвитку. Києво-Могилянська бізнес-школа.
URL: <https://is.gd/MSvcvg> (дата звернення: 08.10.2023).

214. Проєкт Концепції розвитку освіти до 2025 р. *Освіта. UA*.
URL: <https://osvita.ua/news/43501/> (дата звернення: 08.10.2023).

215. Проєкт Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. 23 с. С. 4. URL: http://www.kharkivosvita.net.ua/files/Rozv_osviti.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

216. Професійна компетентність учителя – важлива складова якісної освіти. *Урок.Освіта.UA*. URL: <https://urok.osvita.ua/materials/administration/34011/> (дата звернення: 08.10.2023).

217. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : УМО НАПН України. 2016. 601 с.

218. Професійний стандарт вчителя. Лілія Гриневич про його важливість і необхідність. URL: <https://nus.org.ua/articles/profesijnyj-standart-vchytelya-liliya-grynevych-pro-jogo-vazhlyvist-i-neobhidnist/> (дата звернення: 08.10.2023).

219. Профстандарт для вчителя 2021 – що каже МОН.
URL: <https://skole.irc.org.ua/news/14-27-47-12-01-2021/> (дата звернення: 08.10.2023).

220. *Психологія і педагогіка життєтворчості* : навч.-метод. посібник / ред. рада. Київ : ІЗМН, 1996. 792 с. С. 169.

221. Рибалка В. *Словник із психології та педагогіки обдарованості і таланту особистості* : термінологіч. словник. Київ; Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2016. 424 с. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9080/Rybalka_Slovnyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 08.10.2023).

222. Рожнова Т. Є. Значення системи менеджменту якості освіти в процесі формування майстерності керівника закладу освіти. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXVI Каришинські читання)* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 30–31 трав. 2019 року, м. Полтава / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПП «Астроя», 2019. 375 с. С. 268–270. ISBN:978-966-2989-98-4.

223. Рожнова Т. Є. Система менеджменту якості освіти в закладах вищої освіти в умовах конкурентного освітнього середовища. *Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів* : зб. матеріалів Міжнар. форуму управ. діяльності, 18–19 трав. 2019 року. м. Тернопіль : КРОК, 2019. 361 с. С. 95–98. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/15613/1/Rozhnova.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

224. Рожнова Т. Є. Формування лідерських якостей у процесі професійної діяльності керівників навчальних закладів. *Наукові підходи в управлінні навчальними закладами* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф.; Житомир. держ. ун-т ім. Івана Франка. 2018. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17486/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2..pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

225. Розкрийте свій потенціал. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).

226. Романенко Н. Д. Розвиток емоційного інтелекту керівника закладу освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : зб. матеріалів II Всеукр. наук.-методологіч. семінару. Київ-Бориспіль : ДЗВО «Ун-т менеджм. освіти». 2020. С. 146–149. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%97%>

[D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D1%81%D0%B5%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%80%D1%832020.pdf](#) (дата звернення: 08.10.2023).

227. Роменець В. А. *Психологія творчості* : навч. посібник. Київ : Либідь, 2001. 288 с.

228. Рубцов М., Муртазієв Е., Рубцова Н. Методика вибору статистичного критерію та його застосування до результатів педагогічного експерименту. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного ун-ту. Серія «Педагогіка»*. 2018. № 2(21). С. 144–173. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/3669/1/%E2%84%96%2022.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

229. Рудічева Н. Питання музично-естетичного виховання молоді у спадщині вітчизняних педагогів. *Засоби навчання та науково-дослідницькі роботи* : зб. наук. праць ХНПУ. 2005. Вип. 23. С. 116.

230. Рух Освіта – підвищення кваліфікації для вчителів. URL: <https://www.facebook.com/ruhosvita/> (дата звернення: 08.10.2023).

231. Рух Освіта – підвищення кваліфікації для вчителів. Сертифікат підвищення кваліфікації. URL: <https://ruh.com.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).

232. Рябова З. В. Готовність керівника навчального закладу до маркетингового управління: кваліметричний аспект. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів і аспірантів, 30 берез. 2016 р. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98_%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_30_03_2016_1.pdf#page=187 (дата звернення: 08.10.2023).

233. Рябова З. В. Закономірності та принципи маркетингового управління соціально-педагогічними системами. *Післядипломна освіта в Україні*. 2017. № 1. С. 46–50. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/pislya_dyplom_osvina/1_2017/

[%D0%A0%D0%AF%D0%91%D0%9E%D0%92%D0%90.pdf](#) (дата звернення: 08.10.2023).

234. Рябова З. Кваліметричний підхід до оцінювання якості надання освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2018. Вип. 5(9). С. 5. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/107/74> (дата звернення: 08.10.2023).

235. Рябова З. В. Маркетинг та логістика освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2017. Вип. 3(5). С. 5. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18264/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A0%D1%8F%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B0_.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

236. Рябова З. В. Маркетингово-моніторинговий супровід розвитку професійної компетентності керівника нової української школи. *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири*: зб. наук. праць / В. П. Андрущенко, В. П. Бех, О. В. Алейнікова, Л. М. Калініна та ін.; МОН України, НАПН України, Асоціація керівників шкіл України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ : Вид-во НПУ ім. Драгоманова, 2017. С. 144–148.

237. Рябова З. В. Менеджмент знань в управлінні розвитком проєктно-орієнтованого закладу освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 5(188). С. 25–28. С. 25. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/182997/183927> (дата звернення: 08.10.2023).

238. Рябова З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 8. С. 13. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_8/22.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

239. Рябова З. В. Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти*: зб. наук. праць. Серія «Управління та адміністрування». 2016. Вип. 1(30). С. 125–135. С. 127. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/1_31_2016/upravl/

[%D0%A0%D0%AF%D0%91%D0%9E%D0%92%D0%90.pdf](#) (дата звернення: 08.10.2023).

240. Рябова З. В. Характеристика діяльності маркетингових центрів інститутів післядипломної педагогічної освіти. *Педагогічні науки*. 2013. Вип. 110. 138–147. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9023/RYABOVA.pdf;jsessionid=66037521D469DD53886F825EB8837E15?sequence=1> (дата звернення: 08.10.2023).

241. Рябова Т. А., Воедило Н. Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/20625?show=full> (дата звернення: 08.10.2023).

242. Садовець О. *Особливості професійного розвитку вчителів середніх шкіл в об'єднанні працівників освіти США: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Тернопільський нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка*. Тернопіль, 2011. 219 с.

243. Садовець О. В. *Особливості професійного розвитку вчителів середніх шкіл в об'єднаннях працівників освіти США: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук; Тернопільський нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка*. Тернопіль, 2011.

244. Садовий М. Діяльнісний та системний підхід у педагогічній спадщині В. О. Сухомлинського. *Наукові записки. Серія «Педагогічні науки»*. 2013. Вип. 123(II). С. 304–308. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53035158.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

245. Самоактуалізація. *Електронна версія «Великої української енциклопедії»*. URL: <https://is.gd/hgAv01> (дата звернення: 08.10.2023).

246. Саух П. Ю. *Сучасна освіта: портрет без прикрас: монографія*. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2012. 382 с. С. 15. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8235/1/maket.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

247. Саух П. *Філософія: навч. посібник*. Житомир: Вид-во Житомирського держ. пед. ун-ту. 2003. 254 с. С. 216.

URL: http://eprints.zu.edu.ua/20184/1/Saukh_Filosofija.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

248. Саух П. Філософія – освіта – виховання. Трикутник успіху навчально-виховного процесу. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2019. Вип. 3(94). С. 81–87. URL: <http://pedagogy.visnyk.zu.edu.ua/article/view/180528> (дата звернення: 08.10.2023).

249. Саух П. Якість освіти як індикатор рівня життя інформаційного суспільства. *Studentam.net.ua*. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/7559/97/> (дата звернення: 08.10.2023).

250. Світові рейтинги закладів вищої освіти 2020–2021. *Euroosvita*. URL: <http://www.euroosvita.net/reyt-world/> (дата звернення: 08.10.2023).

251. Світові рейтинги ЗВО (QS World University Rankings). *Світовий рейтинг університетів і шість українських вишів у ньому*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-52770462> (дата звернення: 08.10.2023).

252. Семеног О. М. Міжрегіональні проєкти ресурсного центру професійного розвитку вчителя української мови і літератури. *Інноваційний університет лідерство: проєкт і мікропроєкти*. Варшава : Фондація "Instytut Artes Liberales", 2021. С. 176–185.

253. Семеног О. М. Система професійної підготовки майбутніх учителів української мови і літератури (в умовах педагогічного університету): дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. Київ, 2005. 396 с.

254. Семеног О. М. Підготовка вчителя української філології в умовах війни: європейські пріоритети та національний досвід./ *Trends in the Development of Philological Education in the Era of Digitalization: European and National Contexts* : Scientific monograph. Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2023. Р. 683–711. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-303-3-31> (дата звернення: 08.10.2023).

255. Сергеева Л. М., Лукіна Т. О., Красильник Ю. С., Пащенко О. В., Стойчик Т. І., Купрієвич В. О. *Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади* : навч. посіб. для керівників проф. навч. закладів; за наук. ред. Л. М. Сергеевої, Т. О. Лукіної. Київ : Вид-во ліра-К, 2017. 124 с. С. 7. URL: <https://is.gd/weu7Dd> (дата звернення: 08.10.2023).

256. Середня освіта. Накази і вимоги МОН України. *Освіта.UA*. 2022. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/ (дата звернення: 08.10.2023).

257. Сиваш С. В. Структурно-функціональна модель розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в системі післядипломної педагогічної освіти. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Педагогічні науки*. 2020. Вип. 7. С. 96–100. URL: <https://dspace.sfa.org.ua/bitstream/123456789/721/1/Sbornyk-s.1-224-bez-oblozhky.pdf#page=96> (дата звернення: 08.10.2023).

258. Сидоренко В. В. Акмеологічні технології в освіті дорослих. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16: Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики*. 2016. Вип. 26. С. 38–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_016_2016_26_11 (дата звернення: 08.10.2023).

259. Сидоренко В. В. Модель професійної компетентності вчителя української мови і літератури в контексті впровадження компетентнісно зорієнтованого підходу. *Наукова скарбниця освіти Донеччини*. 2011. Вип. 1(8). С. 72–77.

260. Сидоренко В. В. *Шляхи удосконалення професійної компетентності вчителя української мови та літератури в умовах особистісно зорієнтованого навчання* : навч.-метод. посібник. Донецьк : Каштан, 2009. 192 с.

261. Синенко С. Організація післядипломної освіти педагогів в Англії і Уельсі. *Освіта на Луганщині*. 2001. № 1.

262. Сисоєва С. О., Батечко Н. Г. *Вища освіта України: реалії сучасного розвитку* : монографія; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, Національний ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ : ВД «ЕКМО», 2011. 344 с.

263. Сисоєва С. В., Кристопчук Т. Є. *Методологія науково-педагогічних досліджень* : підручник. Рівне : Волинські обереги, 2013. 360 с.

264. Сисоєва С. *Основи педагогічної творчості* : підручник. Київ : Міленіум, 2006. 344 с.

265. Скрипник Н., Когутюк О., Волкотруб А. Сучасні освітні інструменти як ефективний засіб підвищення рівня інформаційно-цифрової компетентності вчителя-словесника. *Молодий вчений*. 2023. Вип. 1.1(113.1). С. 75–81. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-113.1-18> (дата звернення: 08.10.2023).

266. Словник термінів сфери управління кадровими ресурсами у державному секторі. 2021. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/4/pdf/210401-bi-gloss-hrm-ps-uk.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

267. Словник української мови. *Slovnyk.ua*. URL: <https://is.gd/sfCtZL> (дата звернення: 08.10.2023).

268. Сокіл О. Методичний день учителя. *Освітні технології*. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/school/method/2929/> (дата звернення: 08.10.2023).

269. Сорочан Т. М., Данильєв А. О., Дьяченко Б. А., Рудіна О. М. *Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня (за матеріалами Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти)* : монографія. Луганськ : СПД Рєзніков В. С., 2013. 524 с. С. 20. URL: https://lib.iitta.gov.ua/26581/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_%D1%81%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

270. Сорочан Т. Наступність професійного розвитку вчителів у системі університетської та післядипломної освіти. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. № 20(231). С. 274–284.

271. Сорочан Т. М. *Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика* : монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с. URL: https://scholar.google.ru/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=KCqwx

[3AAAAAJ&alert_preview_top_rm=2&citation_for_view=KCqwx3AAAAAJ:4TOpqqG69KYC](#) (дата звернення: 08.10.2023).

272. Сорочан Т. М. *Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04; Луганський нац. пед. ун-т ім. Тараса Шевченка.* Луганськ, 2005. 478 с. С. 372–423.

273. Сорочан Т. М. Розвиток управлінських умінь керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2002. № 35. С. 52–57. URL: <https://scholar.google.ru/citations?user=KCqwx3AAAAAJ&hl=uk&oi=sra> (дата звернення: 08.10.2023).

274. Сорочан Т. М. Управління закладом освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=cOEPL2CwatY> (дата звернення: 08.10.2023).

275. Соціально-емоційне та етичне навчання. URL: <https://www.youtube.com/c/edcampukraine> (дата звернення: 08.10.2023).

276. Спірін О. Критерії і показники якості інформаційно-комунікаційних технологій навчання. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2013. Т. 33. № 1. С. 4. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/826/1/788-2634-1-PB.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

277. Старша школа. 7–11 класи. Розвиток вільної цілісної особистості. URL: <https://maibutni.com.ua/school/> (дата звернення: 08.10.2023).

278. Стаффорд Ентоні Бір. *Вікіпедія. Мозок фірми. Масштаби проблеми*. 2005. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%84%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B4_%D0%91%D1%96%D1%80 (дата звернення: 08.10.2023).

279. Сухомлинський В.О. *Вибрані твори*. Київ : Рад. школа, 1976. Т. 1. 390 с.

280. Сухомлинський В. О. *Вибрані твори*. Київ : Рад. школа, 1976. Т. 2. 670 с.

281. Сухомлинський В. О. *Вибрані твори*. Київ : Рад. школа, 1976–1977. Т. 5. 639 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0000012788> (дата звернення: 08.10.2023).

282. *Тенденції професійного розвитку вчителів у країнах Європейського Союзу і Сполучених Штатах Америки* / Л. Дяченко та ін. Київ : Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України, 2016. 284 с.

283. Теорія прийняття рішень в організації Дж. Марча, Г. Саймона і Р. Сайерт. URL: <http://um.co.ua/7/7-11/7-11028.html> (дата звернення: 08.10.2023).

284. Термінологічний словник / основи педагогічної творчості і майстерності. *Образовательные технологии. Освіта.UA*. URL: <https://ru.osvita.ua/school/method/348/> (дата звернення: 08.10.2023).

285. *Технології професійного розвитку педагогів в умовах формальної і неформальної освіти* : практ. посібник / М. П. Вовк та ін. Київ : Талком. 2019. 320 с.

286. Тимошко Г. До проблеми управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. *Вісник Черкаського національного ун-ту ім. Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*. 2017. С. 131–138. URL: https://lib.iitta.gov.ua/721571/1/57_2017_.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

287. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника як субстрат розвитку позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу. *Інноваційний менеджмент у закладах освіти* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 21 берез. 2017 р.: в 2 ч.; Житомир. держ. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка. Житомир : Вид-во ФО-П Левковець, 2017. Ч. 2. 276 с. С. 23–31. URL: <https://is.gd/USZtm4> (дата звернення: 08.10.2023).

288. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою* : електронне наук. фахове вид. 2011. Вип. 7. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/13.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

289. Тимошко Г. М. Сучасні погляди на розвиток організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Керівник нової української*

школи: світоглядно-професійні орієнтири : зб. наук. праць / В. П. Андрущенко, В. П. Бех, О. В. Алейнікова та ін.; МОН України, НАПН України, Асоціація керівників шкіл України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 141–144.

290. Тимошко Г. М. Теоретико-практичні засади управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту імені Т. Г. Шевченка. Серія «Педагогічні науки»*. 2017. Вип. 142. С. 175–181. С. 176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2017_142_41 (дата звернення: 08.10.2023).

291. Туриніна О. *Психологія творчості* : навч. посібник. Київ : МАУП, 2007. 160 с. URL: <https://studfile.net/preview/5045131/> (дата звернення: 08.10.2023).

292. У КМБШ стартує перша в Україні Школа освітніх управлінців. 2019. URL: <https://www.ukma.edu.ua/index.php/news/4103-u-kmbsh-startuie-persha-v-ukraini-shkola-osvitnikh-upravlintsi> (дата звернення: 08.10.2023).

293. Україна посіла останнє місце у рейтингу фінансової грамотності громадян серед країн ОЕСР. URL: https://smida.gov.ua/news/allnews/ukrayina_posila_ostanneh_misce_u_rejjtingu_finansovoyi_gramotnosti_gromadyan_sered_krayin_oesr (дата звернення: 08.10.2023).

294. Українська Академія Лідерства. URL: <https://ual.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).

295. Українська англійська мова навчальна платформа вчителя. (Ukrainian english language teacher learning platformurl). URL: <https://nus-english.com.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).

296. *Управління загальноосвітніми навчальними як активними системами: моделі та механізми* : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов; за наук. ред. Л. Калініної. Київ : Педагогічна думка, 2018. 224 с. С. 8. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 08.10.2023).

297. *Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика* : кол. монографія / за заг. ред. проф.

В. В. Іванової. Суми : ПФ Вид-во «Університетська книга», 2020, 231 с.
URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_ekonom_uprsv_pers/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20\(1\).pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_ekonom_uprsv_pers/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20(1).pdf) (дата звернення: 08.10.2023).

298. Управління персоналом. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія.*
URL: <http://surl.li/asghu> (дата звернення: 08.10.2023).

299. Управління персоналом: сутність, функції, методи та задачі : реферат.
Менеджмент. Освіта. UA. 2011.
URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13943/> (дата звернення: 08.10.2023).

300. Усі курси. Простір для вивчення нової професії. URL: <http://surl.li/qfslm>
(дата звернення: 08.10.2023).

301. *Феномен інновації: освіта, суспільство, культура* / за ред. В. Г. Кременя.
Київ : Педагогічна думка. 2008. 472 с.

302. *Філософія : словник термінів та персоналій* / В. С. Бліхар, М. А. Козловець, Л. В. Горохова, В. В. Федоренко, В. О. Федоренко. Київ : КВІЦ, 2020. 274 с. URL: <https://is.gd/YMPeyo> (дата звернення: 08.10.2023).

303. Ходацька О. Проблема розвитку професіоналізму вчителів української мови та літератури в теорії педагогічної науки. *Естетика і етика педагогічної дії.* 2020. Вип. 22. С. 32–42

304. Ходацька О. М. Організаційно-педагогічні умови розвитку професіоналізму вчителів української мови та літератури в умовах неформальної освіти. *Eurasian scientific congress. Abstracts of the 8th International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain.* 2020. С. 224–231.
URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/08/EURASIAN-SCIENTIFIC-CONGRESS_9-11.08.20.pdf#page=224 (дата звернення: 08.10.2023).

305. Ходацька О. М. Творча взаємодія науковців і вчителів-практиків як форма розвитку професіоналізму вчителів-словесників в умовах неформальної освіти. *Тенденції розвитку освіти дорослих в Україні та зарубіжжі* : матеріали тез доп.

Звітної наук.-практ. конф. Ін-ту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України за 2019 рік, 25–26 берез. 2020 р.; Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. Київ : «ДКС-Центр». 2020. 138 с. С. 106–110. URL: <http://surl.li/qfsmg> (дата звернення: 08.10.2023).

306. Хриков Є. М. *Управління навчальним закладом* : навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 365 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/6381_01.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

307. Черній А. Л. Професійний розвиток педагога: досвід, співпраця, переваги на шляху до Нової української школи. *Післядипломна освіта в Україні*. 2018. № 2. С. 40–43. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/pislya_dyplom_osvina/2_2018 (дата звернення: 08.10.2023).

308. Чижевський Б. Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*. 2021. Вип. 1. С. 5–20.

309. Шабанова Ю. О. *Системний підхід у вищій школі* : підруч. для студ. магістратури; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Донецьк : НГУ, 2014. 120 с. С. 107.

310. Шапар В. *Сучасний тлумачний психологічний словник*. Харків : Прапор, 2007. 640 с. URL: <https://archive.org/details/psycholoh2007> (дата звернення: 08.10.2023).

311. Шелер М. Положення людини в космосі. *Читанка з філософії: у 6 книгах. Кн. 6: Зарубіжна філософія XX століття*. Київ : Довіра, 1993. С. 146–152. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Scheler_Max/Polozhennia_liudyny_v_kosmosi_fr.pdf?PHPSESSID=52rjmjvlsqvr80jv1ebr8ina41 (дата звернення: 08.10.2023).

312. Шинкарук В. *Філософський енциклопедичний словник*. Київ : Абрис, 2002. 742 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf (дата звернення: 08.10.2023).

313. Шкарлет С. Здобутки фахової перед вищої, вищої освіти та науки за 2021 рік. URL: <http://surl.li/qflvj> (дата звернення: 08.10.2023).

314. Шкарлет С. Учитель Нової української школи – це людина на якій тримається реформа. URL: <http://surl.li/qfsnc> (дата звернення: 08.10.2023).

315. Шкільні підручники. URL: <https://pidruchnyk.com.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).

316. Шкільний світ. URL: https://www.yakaboo.ua/ua/book_publisher/view/Shkil_nij_svit/ (дата звернення: 08.10.2023).

317. Школа освітніх управлінців. *Києво-Могилянська бізнес школа та громадська спілка «Освіторія»*. URL: <https://mind.ua/education/1035-shkola-osvitnih-upravlinciv> (дата звернення: 08.10.2023).

318. Шкурат М. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2(22). С. 282–290. URL: <http://surl.li/qfsnn> (дата звернення: 08.10.2023).

319. Шлейхер А. Використовуйте факти, щоб будувати кращі школи. URL: https://www.ted.com/talks/andreas_schleicher_use_data_to_build_better_schools/transcript?language=uk (дата звернення: 08.10.2023).

320. Штофф В. *Моделирование и философия*. 1966. 302 с. URL: <http://ibib.ltd.ua/modelirovanie-filosofiya.html> (дата звернення: 08.10.2023).

321. Що потрібно знати педагогу про підвищення кваліфікації. 2021. URL: <https://eo.gov.ua/shcho-potribno-znaty-pedahohu-pro-pidvyshchennia-kvalifikatsii/2021/06/03/> (дата звернення: 08.10.2023).

322. Щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. *Лист Міністерства освіти і науки України № 1/9-141 від 04.03.20 року*. URL: http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/71473/ (дата звернення: 08.10.2023).

323. Щудло С., Хобто С. Дизайн вибірки міжнародного дослідження викладання та навчання TALIS: кейс України. *Український соціологічний журнал*. 2017. № 1/2. С. 163. URL: <https://periodicals.karazin.ua/usocjour/article/view/11547/11406> (дата звернення: 08.10.2023).

324. Як будуть впроваджувати професійний стандарт учителя.
URL: <https://nus.org.ua/articles/yak-budut-vprovadzhuvaty-profesijnyj-standart-uchytelya/> (дата звернення: 08.10.2023).

325. Які трудові функції вчителя пропонує проект професійного стандарту.
URL: <https://nus.org.ua/news/yaki-trudovi-funktsiyi-vchytelya-proponuye-proyekt-profesijnogo-standartu/> (дата звернення: 08.10.2023).

326. 5 кроків до підвищення кваліфікації: роз'яснення та рекомендації.
URL: <https://naurok.com.ua/post/5-kroktiv-do-pidvischennya-kvalifikaci-roz-yasnennya-ta-rekomendaci> (дата звернення: 08.10.2023).

327. 10 онлайн-курсів для сучасного вчителя.
URL: <https://osvita.ua/news/lifelonglearn/77357/> (дата звернення: 08.10.2023).

328. 26 крутих безплатних онлайн-курсів для українців.
URL: <https://vogue.ua/article/culture/lifestyle/26-krutih-bezplatnih-onlayn-kursiv-dlya-ukrajinciv-48034.html> (дата звернення: 08.10.2023).

329. About Global teacher award. URL: <https://aksawards.com/gta/> (дата звернення: 08.10.2023).

330. Beghetto R. Does creativity have a place in classroom discussions, Teacher responses preferences. *Thinking Skills and Creativity*. 2007. № 2(1). P. 1–9.
URL: <https://is.gd/KZidgU> (дата звернення: 08.10.2023).

331. Berliner D., Biddle B. The Manufactured Crisis: Myths, Fraud, and the Attack on America's Public Schools. *Education NASSP Bulletin*. 1995.
URL: <https://is.gd/T4YSXa> (дата звернення: 08.10.2023).

332. Day C., Sachs J. Professionalism, performativity and empowerment: Discourse in the politics, policies and purposes of continuing professional development. In C. Day & Sachs J. (Eds.); *International handbook on the continuing professional development of teachers*. Berkshire, England : Open University Press. 2009. P. 3–32.
URL: <https://is.gd/E6wLIG> (дата звернення: 08.10.2023).

333. EdEra для вчителів. URL: <https://www.facebook.com/groups/EdEra.School/> (дата звернення: 08.10.2023).

334. EdCamp: (Не)конференції для професійного зростання шкільних педагогів. URL: <https://www.edcamp.org.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).
335. Educational Era. Студія онлайн-освіти. URL: <https://www.ed-era.com/> (дата звернення: 08.10.2023).
336. Global Teacher Awards. URL: <https://aksawards.com/gta/> (дата звернення: 08.10.2023).
337. Global Teacher Prize Ukraine – 2021. Имена топ-50 лучших учителей Украины. URL: <https://is.gd/l80Ywp> (дата звернення: 08.10.2023).
338. Global Teacher Prize Ukraine. Facebook. URL: <https://is.gd/EaUUfy> (дата звернення: 08.10.2023).
339. Global Teacher Prize Ukraine. URL: <https://globalteacherprize.org.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).
340. Global Teacher Prize. URL: <https://globalteacherprize.org/> (дата звернення: 08.10.2023).
341. Hansen R. S. Uncovering a Company's Corporate Culture is a Critical Task for Job Seekers. URL: http://www.quintcareers.com/employer_corporate_culture.html (дата звернення: 08.10.2023).
342. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/ual.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).
343. Janne H., Dominice P., James W. Development of Adult Education. *Final report «Development of adult education»*. Council of Europe, Strasbourg. 1980. 88 p.
344. Koroid T. V. Results of the expert evaluation of the effectiveness of the management model of the development of the creative potential of teachers as a self-esteem of the manager competence. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences: scientific journal* / editor-in-chief G. Griban, coeditor-in-chief O. Antonova. Zhytomyr: Zhytomyr Ivan Franko State University Press, 2023. Vol. 2(113). 311 p. P. 172–185.
345. Kunowski S. *Podstawy wspolczesney pedagogiki*. Warszawa: Wyd-wo Salezjanskie, 2004. 265 s. P. 184.

346. Makhynia T. Possibility of crowdsourcing usage in professional training of education managers. *Culture-Transformations – Education*. Academic pedagogical periodical. Poland, 2018. P. 268–277. URL: <https://is.gd/TQK4MD> (дата звернення: 08.10.2023). <https://doi.org/10.15584/kpe.2018.6.20>

347. Makhynia T. Preparation of future education managers during the reform of Ukrainian education. *Periodical sciencemetric edition «Europska VEDA»*. Slovak Republic. 2018. № 4. 223 s. P. 153–158.

348. Martindale C. *Personality, situation and creativity* / J. A. Glover, C. R. Reynolds (eds.). Handbook of creativity. N. Y. : Plenum. 1989. P. 211–232.

349. Microsoft Educator Center. URL: <https://education.microsoft.com/ru-ru> (дата звернення: 08.10.2023).

350. Ostrowska K. W. *Poszukiwaniu wartosci*. Gdansk, 1994. 150 s. P. 14.

351. Prometheus: Найкращі онлайн курси України та світу. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 08.10.2023).

352. Talis 2013. Results an international perspective on teaching and learning. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results_9789264196261-en#page11 (дата звернення: 08.10.2023).

353. The Global Competitiveness Report 2008–2009. World Economic Forum. URL: <https://is.gd/UKZ6zK> (дата звернення: 08.10.2023).

354. Top 5 actions to take in education today. URL: <https://community.oecd.org/docs/DOC-16980> (дата звернення: 08.10.2023).

355. Ukrainian English Language Teacher Learning Platform. URL: <https://www.facebook.com/pages/category/Education-website/Ukrainian-English-Language-Teacher-Learning-Platform-221371372013940/> (дата звернення: 08.10.2023).

356. Vogler J. *La notation des eleves. L'evaluation*. Paris : Hachette Education, 1997. P. 19–34.

357. YouTube-канал. The School. URL: <https://is.gd/VYgVzF> (дата звернення: 08.10.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест «Діагностика творчого потенціалу та креативності»

Шановні, колеги!

Пропонуємо пройти тест на визначення Вашого творчого потенціалу

Виберіть один із запропонованих варіантів відповідей.

1. Чи вважаєте Ви, що навколишній Ваш світ можна поліпшити:

- а. так;
- б. немає, він і так досить гарний;
- в. так, але тільки де в чому.

2. Чи можливо Ваша особиста участь у зміні навколишнього світу:

- а. так, в більшості випадків;
- б. немає;
- в. так, в деяких випадках.

3. Чи вважаєте Ви, що деякі з Ваших ідей внесли б значний внесок в ту сферу діяльності, в якій Ви зайняті:

- а. так;
- б. так, за сприятливих обставин;
- в. лише в деякій мірі.

4. Чи вважаєте Ви, що в майбутньому зможете зайняти положення, що дозволяє щось принципово змінити:

- а. так, напевно;
- б. це малоймовірно;
- в. можливо.

5. Коли Ви вирішуєте розпочати ту чи іншу дію, чи впевнені Ви, що здійсните своє починання:

- а. так;
- б. часто думаєте, що не зумієте;
- в. так часто.

6. Чи відчуваєте Ви бажання зайнятися справою, якого абсолютно не знаєте:

- а. так, невідоме Вас приваблює;
- б. невідоме Вас не цікавить;
- в. все залежить від характеру цієї справи.

7. Якщо Вам доводиться займатися незнайомою справою, відчуваєте Ви бажання досягти в ній досконалості:

- а. так;
- б. задовольняєтеся тим, чого встигли досягти;
- в. так, якщо тільки Вам це подобається.

8. Якщо справа, яку Ви не знаєте, Вам подобається, чи хочете Ви знати про неї все:

- а. так;
- б. Ви хочете навчитися лише найголовнішого;
- в. Ви хочете тільки задовольнити свою цікавість.

9. Коли Ви зазнаєте невдачі, то:

- а. якийсь час наполягаєте, всупереч здоровому глузду;
- б. облишите цю затію, так як розумієте, що вона нереальна;
- в. продовжуєте робити свою справу, навіть коли стає очевидно, що перешкоди нездоланні.

10. На вашу думку, професію треба вибирати, виходячи з:

- а. своїх можливостей, подальших перспектив для себе;

- б. стабільності, значущості, потрібності професії, потреби в ній;
- в. переваг, які вона забезпечує.

11. Подорожуючи, могли б Ви легко орієнтуватися на вже одного разу пройдений маршрут:

- а. так;
- б. немає, боїтеся збитися зі шляху;
- в. так, але тільки там, де місцевість Вам сподобалася і запам'яталася.

12. Відразу ж після якоїсь бесіди чи зможете Ви пригадати все, що говорилося:

- а. так, без праці;
- б. всього згадати не можете;
- в. запам'ятовуєте тільки те, що Вас цікавить.

13. Коли Ви чуєте слово незнайомою Вам мовою, то можете повторити його по складах, без помилки, навіть не здогадуючись про його значення:

- а. так, без утруднень;
- б. так, якщо це слово легко запам'ятати;
- в. повторіть, але не зовсім правильно.

14. У вільний час Ви віддасте перевагу:

- а. залишатися наодинці з самим собою, подумати;
- б. перебувати в компанії;
- в. Вам байдуже, будете Ви один або в компанії.

15. Ви займаєтеся якоюсь справою. Вирішуйте припинити це заняття лише коли:

- а. справа закінчена і здається Вам відмінно виконаною;
- б. Ви більш-менш задоволені;
- в. Вам ще не все вдалося зробити.

16. Коли Ви один:

- а. любите мріяти про якісь, навіть, можливо, абстрактні речі;
- б. за всяку ціну намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
- в. іноді любите помріяти, але про речі, які пов'язані з Вашою роботою.

17. Коли якась ідея захоплює Вас, Ви станете думати про неї:

- а. незалежно від того, де і з ким Ви перебуваєте;
- б. тільки наодинці з самим собою;
- в. тільки там, де не буде занадто шумно.

18. Коли Ви відстоюєте якусь ідею:

- а. можете відмовитися від неї, якщо вислухаєте переконливі аргументи опонентів;
- б. залишитеся при своїй думці, які б аргументи ви не чули;
- в. змініте свою думку, якщо опір виявиться занадто сильним.

Обробка результатів

«а» – 3 очки; «б» – 1; за відповідь «в» – 2.

Питання 1, 6, 7, 8 визначають межі Вашої допитливості;
 2, 3, 4, 5 – віру в себе;
 9 і 5 – сталість; 10 – амбіційність;
 12 і 13 – «слухову» пам'ять; 11 – зорову пам'ять;
 14 – Ваше прагнення бути незалежним;
 16, 17 – здатність абстрагуватися; 18 – ступінь зосередженості.

Ці здібності і становлять основу творчого потенціалу. Загальна сума набраних очок визначить його рівень особисто для Вас.

Інтерпретація результатів:

49 і більше очок. Ваш творчий потенціал значний. Ви володієте великими творчими можливостями.

Від 37 до 48 очок. У цілком достатній рівень творчого потенціалу. Ви маєте ті якості, які дозволяють займатися творчістю. Якщо їх правильно використовувати, Ви зумієте досягти хороших результатів у творчій діяльності.

Від 24 до 36 очок. У Вас цілком нормальний творчий потенціал. Але у Вас є і проблеми, які гальмують цей процес. У всякому разі, Ви здатні творчо проявити себе, якщо, звичайно, цього побажаєте.

23 і менше балів. Ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий. Але, можливо, Ви просто недооцінили себе, свої здібності? Відсутність віри в свої сили може привести до думки, що Ви взагалі не здатні до творчості. Позбавтеся від цього і таким чином вирішите проблему.

Додаток Б

Авторський опитувальник для самооцінювання ціннісно-мотиваційної сфери вчителів української мови і літератури

Інструкція

Прочитайте кожне із запропонованих тверджень та оцініть, наскільки воно є правильним для Вас.

1. Прагну поглиблювати свої знання й уміння з питань реалізації освіньої галузі «Українська мова і література»:

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не зовсім

2. Задоволення, яке я отримую від роботи, важливіше ніж висока зарплата:

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не зовсім

3. Адміністрація не раз висловлювала задоволення з приводу моєї роботи:

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не зовсім

4. Керівник нашого закладу освіти часто не розуміє або не хоче зрозуміти мене:

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не зовсім

5. З кожним роком я відчуваю, як зростають мої професійні знання:

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не зовсім

6. Використовую кращі світові та вітчизняні практики для розвитку свого творчого потенціалу, покращення педагогічної майстерності:

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не зовсім

7. За останні роки я досяг (ла) успіху в своїй професії:

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не зовсім

8. Маю потребу творчо застосовувати здобутки сучасної педагогічної науки:

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не зовсім

9. У мене склалися гарні стосунки з членами нашого колективу:

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не зовсім

10. Вважаю себе готовою (им) щодо узагальнення власного педагогічного досвіду:

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не зовсім

Опрацювання та інтерпретація результатів

Так	—	10 балів
Ні	—	0 балів
Не зовсім	—	5 балів

Додаток В

Опитувальник для вчителів української мови і літератури на визначення права вибору (авторська розробка)

Інструкція

Прочитайте кожне із запропонованих тверджень та оцініть, наскільки воно є правильним для Вас.

1. Чи використовуєте ви наступні слова, як: «як», «не зможу», «навіщо», «для чого», «боюсь виявити власну некомпетентність»?
 - А. Так
 - Б. Ні
 - В. Частково
2. Чи обмежуєте ви самі себе в зростанні власної особистості?
 - А. Так
 - Б. Ні
 - В. Частково
3. Чи цікавилися або вивчали передовий педагогічний досвід?
 - А. Так
 - Б. Ні
 - В. Частково
4. Чи знаєте ви про спільну співпрацю Державної служби якості освіти спільно з експертами проекту «Фінська підтримка реформи української школи» («Навчаємося разом»)?
 - А. Так
 - Б. Ні
 - В. Частково
5. Чи вільні ви у виборі місця, форми, видів та суб'єктів підвищення своєї кваліфікації?
 - А. Так
 - Б. Ні
 - В. Частково
6. Чи потрібна запропонована сертифікація педагогічних працівників щодо забезпечення їх безперервного професійного розвитку?
 - А. Так
 - Б. Ні
 - В. Частково
7. Чи використовуєте ресурси на платформах?
 - А. Так
 - Б. Ні
 - В. Частково
8. Чи погоджуєтесь ви з думкою, що управління розвитком творчого потенціалу вчителів стане у пригоді для розкриття їх можливостей?
 - А. Так
 - Б. Ні
 - В. Частково
9. Чи брали участь у EdCamp_Ukraine, Global Teacher Prize або інших преміях, конкурсах, (не)конференціях?
 - А. Так
 - Б. Ні
 - В. Частково
10. Чи вважаєте Ви себе агентом змін в освіті?
 - А. Так
 - Б. Ні
 - В. Частково

Опрацювання та інтерпретація результатів

Так	—	10 балів
Ні	—	0 балів
Частково	—	5 балів

Додаток Д

Методика «Здатність педагога до саморозвитку» (за І. В. Нікітішна.

Методика «Здатність педагога до саморозвитку»

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://www.ippo.if.ua/predmety/ocppsr/index.php?r=site/stattya&id=119\)](http://www.ippo.if.ua/predmety/ocppsr/index.php?r=site/stattya&id=119)

Інструкція: Оцініть, наскільки вказані нижче твердження співпадають із звичним для Вас способом дій, позначивши відповідні бали:

5 – дане твердження повністю відповідає дійсності;

4 – швидше відповідає, ніж ні;

3 – і так, і ні;

2 – швидше не відповідає;

1 – зовсім не відповідає

№	Твердження	Бали
1	Я прагну вивчити себе	1 2 3 4 5
2	Я залишаю час для розвитку, яким би не був зайнятим роботою й хатніми справами	1 2 3 4 5
3	Перешкоди, що виникають, стимулюють мою активність	1 2 3 4 5
4	Я шукаю зворотний зв'язок, оскільки це допомагає мені пізнати й оцінити себе	1 2 3 4 5
5	Я рефлексую свою діяльність, виділяючи для цього спеціальний час	1 2 3 4 5
6	Я аналізую свої почуття й досвід	1 2 3 4 5
7	Я багато читаю	1 2 3 4 5
8	Я широко дискутую з приводу тих питань, які мене цікавлять	1 2 3 4 5
9	Я вірю у власні можливості	1 2 3 4 5
10	Я прагну бути більш відкритим	1 2 3 4 5
11	Я усвідомлюю той вплив, який здійснюють на мене оточуючі люди	1 2 3 4 5
12	Я керую своїм професійним розвитком й отримую позитивні результати	1 2 3 4 5
13	Я отримую задоволення від засвоєння нового	1 2 3 4 5
14	Зростаюча відповідальність мене не лякає	1 2 3 4 5
15	Я позитивно поставився б до мого кар'єрного росту	1 2 3 4 5
16	Написати мотиваційний лист	25

Опрацювання та інтерпретація результатів

Знайти суму балів:

75–100 балів – творчий рівень

60–75 балів – високий рівень саморозвитку, готовність до змін і нововведень;

45–60 балів – достатній рівень саморозвитку, готовність активно використовувати окремі інновації;

15–45 балів – недостатній рівень саморозвитку, бажання уникнути змін та нововведень.

Додаток Е

Діагностика «емоційного інтелекту» (Н. Холл)

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

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

Інструкція

Нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження напишіть цифру, виходячи з вашої ступеня згоди з ним:

- повністю не згоден (-3 бали);
- в основному не згоден (-2 бали);
- почасти не згоден (-1 бал);
- частково згоден (+1 бал);
- в основному згоден (+2 бали);
- повністю згоден (+3 бали).

Тестовий матеріал

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я стежу за тим, як я себе почуваю.
8. Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.
13. Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди.
14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативним почуттям і розбираюся, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки "хорошої форми".
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.

23. Я добре вловлюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших.
25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям.
26. Я здатний поліпшити настрій інших людей.
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.
28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.
29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.
30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

КЛЮЧ

Шкала 1 – «Емоційна обізнаність» – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала 2 – «Управління своїми емоціями» – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала 3 – «Самотивація» – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала 4 – «Емпатія» – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала 5 – «Розпізнавання емоцій інших людей» – пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29

Обробка та інтерпретація РЕЗУЛЬТАТІВ

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів:

14 і більше – високий;

8-13 – середній;

7 і менш – низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками:

70 і більше – високий;

40-69 – середній;

39 і менше – низький.

Додаток Ж 1

Google форма № 1

Назва навчального закладу (освітнього закладу)

Чи знайомі ви з моделлю «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів»?

А. Так

Б. Ні

Чи є ця модель актуальною? Наскільки?

Наскільки ця модель є адаптованою?

Чи є повною ця модель?

А. Так

Б. Ні

Якщо «ні», то чого не вистачає, що би ви ще додали?

Чи може ця модель забезпечити розвиток компетентності вчителів?

А. Так

Б. Ні

Чи знаєте ви, за якою моделлю працює ваш освітній заклад?

А. Знаю

Б. Не знаю

В. Немає моделі

Г. Інший варіант

Чи буде ваш освітній заклад на практиці запроваджувати модель «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів»?

А. Так

Б. Ні

В. Інший варіант

Які умови запровадження цієї моделі убачаєте?

Яку технологію моделі «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів» застосовували вже для підвищення кваліфікації педагогів?

Що роблять для підвищення кваліфікації вчителі вашого навчального закладу?

Деталізація мотивів підвищення кваліфікації педагогів. Напишіть реченням

Чи допомагає адміністрація освітнього закладу в обранні напрямків підвищення кваліфікації?

А. Так

Б. Ні

В. Інші варіанти

Чи вільні ви у виборі місця, форми, видів та суб'єктів підвищення своєї кваліфікації?

А. Так

Б. Ні

Якими мотивами керуєтесь, обираючи між формальною й неформальною освітою під час підвищення кваліфікації?

А. Подолання професійного вигорання

Б. Задоволення особистісних інтересів / кар'єрний ріст

В. Необхідність нових знань / професійна зацікавленість

Г. Розвиток творчого потенціалу

Д. Вимога керівництва / проблема працевлаштування

Е. Інше

Мотивація навчання:

А. Самоціль

Б. Мотивація престижу (підвищення статусу, можливість виділитися)

В. Прагматична, утилітарна (соціально-професійно практика особистості, що ґрунтується на потребі удосконалення практики)

Г. Інше

Деталізація мотивів навчання

Чи є у вас потреба у набутті знань?

А. Так

Б. Ні

В. Інше

Що вкладаєте в поняття «Освіта дорослих» і «Безперервна освіта»? Напишіть декількома реченнями

Назвіть недоліки, що притаманні освіті дорослих:

- А. Вузкий спектр пропозицій
- Б. Висока вартість навчання
- В. Низька якість освітніх послуг
- Г. Інше

Які освітні потреби (проблеми) дорослих різних регіонів України, їх ставлення до отримання нових знань і усвідомлення змін, що відбуваються в Україні?

Чи задоволені ви розвитком свого творчого потенціалу?

- А. Так
- Б. Ні

Чи задоволені ви управлінням розвитку творчого потенціалу вчителів у вашому ЗЗСО?

- А. Так
- Б. Ні

Чи викликають у вас труднощі запропоновані блоки моделі. Якщо «так», то які шляхи подолання цих труднощів?

- А. Так
- Б. Ні

Шляхи усунення труднощів, як то:

Оцініть запропоновану модель «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів» за чотирма рівнями:

- А. низький
- Б. середній
- В. достатній
- Г. високий

Інтерв'ю за напрямками (2-3 особи / учитель і керівник освітнього закладу):

- усвідомлення вчителів про необхідність підвищення кваліфікації;
- якість управління творчим потенціалом, роль менеджера у вирішенні проблеми, якщо вона існує;
- пропозиції щодо вирішення проблем та зміни ситуації у вашому освітньому закладі.

№	Усвідомлення вчителів про необхідність підвищення кваліфікації	Якість управління творчим потенціалом, роль менеджера у вирішенні проблеми, якщо вона існує	Пропозиції щодо вирішення проблем та зміни ситуації у вашому освітньому закладі
Учитель			
Керівник			

Додаток Ж 2

Google форма № 2

Чи впроваджували (використовували) модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів у своєму закладі освіти?

- А. Так
- Б. Ні
- В. Використовуватимемо
- Г. Впроваджуватимемо

Які властивості цієї моделі управління вас зацікавили?

Мета впровадження моделі управління творчим потенціалом учителів у вашому закладі освіти.

Чи погоджуєтесь ви з думкою, що обов'язком менеджера є використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів?

Оцініть якість управління у вашому закладі освіти (за шкалою «1-10») від початку використання цієї моделі управління?

Який із п'яти блоків моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів найбільше складний для використання?

- А. Цільовий
- Б. Теоретичний
- В. Змістовний
- Г. Технологічний
- Д. Підсумково-рефлексивний

Чи працюватиме й далі ваш освітній заклад за моделлю управління розвитком творчого потенціалу вчителів?

- А. Так
- Б. Ні
- В. Інше

Якими мотивами керуєтесь, обираючи модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів:

- А. реалізація основних функцій управління
- Б. якість управління й управління якістю
- В. ринковий підхід
- Г. індивідуалізований підхід
- Д. людський капітал
- Е. ідея гармонійного розвитку особистості в професії
- Є. людина як ресурс
- Ж. групова, бригадна, командна робота

Оцініть запропоновану модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів за чотирма рівнями: низький, середній, достатній, високий.

Чи відповідає авторська освітня програма підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури вимогам професійних компетентностей педагогічних працівників ЗЗСО?

- А. Так
- Б. Ні

Чи будуть підвищувати свою кваліфікацію вчителі української мови і літератури вашого закладу освіти за цією освітньою програмою?

- А. Так
- Б. Ні

Які нові можливості підвищення кваліфікації для своїх учителів вбачає за цією авторською освітньою програмою?

Оцініть запропоновану освітню програму підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури за чотирма рівнями: низький, середній, достатній, високий.

Додаток II

Інтерв'ю за напрямками (2–3 особи / учитель і керівник освітнього закладу)

Дані про вчителя / керівника	Усвідомлення вчителів про необхідність підвищення кваліфікації	Якість управління творчим потенціалом, роль менеджера у вирішенні проблеми, якщо вона існує	Пропозиції щодо вирішення проблем та зміни ситуації у вашому освітньому закладі
<p>Учитель Іванова Оксана Олексіївна – вчителька української мови та літератури, практичний психолог Голозубинського ліцею Дунаєвської міської ради Хмельницької області</p>	<p>Вчителю необхідно підвищувати рівень кваліфікації, щоб дізнаватись нове, йти в ногу з часом, бо вчитель, який буде працювати за «старою» системою, не зможе знайти спільної мови з учнем. Вчитель, який не володіє комп'ютерними технологіями, не цікавиться сучасними трендами, не буде цікавим для учня. Від бажання вчитись і саморозвиватись залежить успішність вчителя на освітянській ниві</p>	<p>У моєму освітньому закладі проблем із управлінням творчим потенціалом чи роллю менеджера немає. Заступник вміє мотивувати і надати такі аргументи щодо необхідності стати учасником різних конкурсів чи заходів, що розумієш, що це дійсно треба, що це не просто участь задля участі, а це ще один спосіб навчитися нового і спробувати відкрити в собі нові можливості</p>	<p>Проблем у моєму навчальному закладі немає, ці проблеми існують на вищому рівні. Ті курси підвищення кваліфікації, які вчителям пропонує методичний центр, ХОІППО чи КПНУ дають мало знань, лише теорія, а практики дуже мало, якщо вона є взагалі. Вчитель більше дізнається із різних онлайн курсів, на різних платформах. Звичайно, ці курси є дієвими, але сертифікати потім потрібно визнавати через педраду. І досить часто курс, який дійсно є корисним, він є платним, і вчитель, який хоче щось знати і вміти, змушений оплачувати із власної кишені, гроші, звісно ж, ніхто не поверне. Те, що нам пропонують, є безкоштовним, але то лише теорія, а вчителям потрібна практика</p>
<p>Керівник Ільєва Жанна Миколаївна, заступник директора з навчально-виховної роботи Голозубинського ліцею</p>	<p>Власний професійний розвиток – це прерогатива самих педагогів. Усвідомлення того, що із шаленим ритмом життя, усвідомлення викликів, що постали перед</p>	<p>Керівник сьогодні, це той, що не лише йде в ногу із сучасністю, а й той, що може налагодити чіткий механізм для розвитку творчого потенціалу підлеглих та власне себе самого. Долучення та участь у проєктах,</p>	<p>Пропозиції більш практичного складу. Розширення фінансування з боку держави, виділення безпосередньо й адресно коштів на підвищення кваліфікації в системі «гроші ходять за вчителем». Ринок послуг</p>

<p>Дунаєвецької міської ради Хмельницької області</p>	<p>усією освітянською спільнотою власний розвиток не лише потрібний, а й життєнеобхідний. Педагог, як особистість та професіонал має бути у ритмі сучасних тенденцій, технологій. Тому важливість усвідомлення вчителів про необхідність підвищення кваліфікації не повинно поставати</p>	<p>різноманітних спільнотах, обмін практичним досвідом підвищує і додає в якості підвищення кваліфікації. І саме над цим працюємо, розвиваючи власну іміджеву складову закладу освіти</p>	<p>у цій сфері зреагує і кожний/кожна знайде той продукт, що прийатиме і відповідатиме творчому запиту</p>
<p>Київська гімназія східних мов № 1</p>	<p>Учителі достатньо мотивовані та розуміють, що необхідно постійно самовдосконалюватись, набувати нові знання (не лише відповідно до свого фаху)</p>	<p>Роль менеджера є достатньою: постійно пропонуються різноманітні курси підвищення кваліфікації як формальні так і неформальні. Педагогам рекомендують участь у вебінарах, науково-практичних конференціях та ін. Допомагають надрукувати у фахових виданнях творчі набуток педагогів. Заступником директора відстежуються напрями, за якими педагоги підвищували свою кваліфікацію, надаються рекомендації</p>	<p>Проблем щодо підвищення кваліфікації, можливості реалізації власних творчих здібностей не виявлено. Уся можлива допомога та підтримка педагогам надається</p>

Додаток К 1

Орієнтовний план роботи кафедри вчителів української мови і літератури з розвитку творчого потенціалу на 2022-2023 навчальний рік

№	Зміст засідання	Термін виконання	Відповідальний
<i>I засідання</i>			
1	Аналіз роботи з УРТПВ за 2021-2022 н/р		Голова та члени кафедри
2	Обговорення й затвердження плану роботи		Голова та члени кафедри
3	Визначення форм роботи з наступних проблем: • відродження національної школи й піднесення її статусу (на підконтрольних територіях); • обговорення методичних рекомендацій щодо впровадження в роботу моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури; • використання інноваційних технологій з розвитку творчого потенціалу особистості; • систематично протягом навчального року вести записи в щоденнику індивідуальних спостережень із питань рівня розвитку творчого потенціалу, управління ним і реалізації основних аспектів особистого досвіду		Голова та члени кафедри
4	Обговорення положень Концепції «Нова українська школа», оновлені Державні стандарти початкової школи, базової й повної загальної середньої освіти (галузь «Українська мова і література»: Постанова № 898 від 30.09.2020 про «Деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти», постанови № 800 від 21.08.2019 року про «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників»		Голова та члени кафедри
5	Створення групи з вивчення і впровадження в практику педколективу закладу освіти моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури		Голова кафедри
6	Інформаційна діяльність освітнього закладу: • метод проєктів як інструмент для виявлення творчого потенціалу в учнів; • <i>самоактуалізація</i> як мотиваційний чинник самовдосконалення особистості; • систематизація нормативних документів з питань викладання української мови і літератури в закладах загальної середньої освіти; • складання картотеки		Голова та члени кафедри
<i>II засідання</i>			
1	ШРТП (школа розвитку творчого потенціалу) з теми «Педагогічний пошук і творча індивідуальність учителя»		Голова та члени кафедри
2	Виготовлення ілюстративних, методичних матеріалів, що характеризують досвід роботи педагога, розвиток його творчого потенціалу		Члени кафедри протягом навчального року

3	Скласти списки рекомендованої літератури з питання розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури		Голова та члени кафедри разом із бібліотекарями закладу освіти
4	Скласти картотеку журнальних і газетних статей із подальшим її продовженням з наступних тем, як: «Технологія самотворення особистості», «Емпатія як здатність педагога ідентифікувати себе з учнем», «Управління розвитком творчого потенціалу		Голова та члени кафедри разом із бібліотекарями закладу освіти
5	ШСПМ (школа становлення педмайстерності) <i>Конференція</i> «Висока майстерність учителів – запорука успіху школярів»		Голова та члени кафедри
<i>III засідання</i>			
1	МС (методологічний семінар) <i>Тренінг</i> «Чотири рівні лідерства: якості вчителя-лідера»		Члени кафедри
2	ПКК (проектна команда кафедри) Розробка пам'ятки-рекомендації вчителям української мови і літератури з вивчення і впровадження в практику методичних рекомендацій «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти»		Голова та члени кафедри
3	ШМВ (школа молодого вчителя) • <i>Вебінари</i> «Що має вміти педагог у кризових умовах», «Творче моделювання уроків української мови і літератури за новими стандартами»; • надання допомоги молодим учителям кафедри в організації спосереджень і вивченні ефективності методичних прийомів для управління особистим розвитком творчого потенціалу		Члени кафедри
4	ПЛ (педагогічна лабораторія) • <i>Конференція</i> «Чинники спонукання вчителя до вдосконалення майстерності»; • модульно-тьюторська технологія; • технології вітагенного та проєктного навчання; • біоадекватна технологія; • «Панорама творчих уроків» – взаємовідвідування уроків членів кафедри		Голова кафедри та члени кафедри
5	КДС (клуб ділового спілкування) <i>Вебінар</i> «Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів»; • формування мовленнєвої компетенції засобами використання комп'ютерних і мультимедійних технологій на уроках української мови; • майстер-клас «ТРВЗ-педагогіка та ейдетика в роботі словесників»		Голова та члени кафедри
<i>IV засідання</i>			
1	ІМС (інструктивно-методичний семінар) Організація проведення циклу вебінарів, лекцій, тренінгів, майстер-класів: <i>вебінари</i> «Асервативна поведінка вчителя й учнів», «Розвиток навичок мислення високого рівня на уроках української літератури (за таксономією Б. Блума);		Голова та члени кафедри

	• лекція «Професійний дискурс: номінаційний та узуальний аспекти»		
2	КП (консультпункт) Допомога вчителям кафедри в конструюванні уроків з розвитку творчого потенціалу школярів		Голова та члени кафедри
3	ШППД (школа передового педдосвіду) Проведення педагогічних читань з проблеми «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти»		Голова та члени кафедри
4	ПС (педагогічна студія) Опис членами кафедри найбільш характерних методичних прийомів із власного досвіду й передового педагогічного досвіду з розвитку творчого потенціалу; видавнича діяльність членів кафедри вчителів української мови і літератури		Члени кафедри
5	ПКК (проектна команда кафедри) Розробка пам'ятки-рекомендації вчителям української мови і літератури з вивчення і впровадження в практику їх досвіду роботи		Члени кафедри
6	ВСВ (виставка самоосвіти вчителів) з теми «Формування вчителем «власної школи» <i>РТП</i> (розвитку творчого потенціалу) і педмайстерності; КПМ (конкурс педмайстерності) із теми «Від знанівського підходу до компетентності життєдіяльності»		Голова та члени кафедри
7	ТЗ (творчі звіти) Моніторинг і коригування		Голова та члени кафедри

Така робота кафедри української мови і літератури є актуальною, має практичне спрямування, тому як тільки за допомогою правильно обраних шляхів розвитку свого творчого потенціалу, за сприятливих педагогічних умов, порозуміння з керівниками ЗЗСО набувають конкурентоспроможності творчі педагоги.

Додаток К2

Орієнтовна програма роботи кафедри вчителів української мови і літератури з розвитку творчого потенціалу на 2022-2023 навчальний рік

Кафедра вчителів української мови і літератури – організаційна форма групової науково-методичної роботи в системі розвитку творчого потенціалу й підвищення кваліфікації вчителів.

Додержування предметного принципу при організації кафедри вчителів української мови і літератури – то одна з основних умов їх ефективної діяльності, що призводить до успіху особистості. Практика довела, що МО (методичне об'єднання) гуманітарного циклу не виправдовує себе – нераціональні витрати часу педагогів.

Кафедра вчителів української мови і літератури як допомога в поглибленні знань із предмету й управління розвитком їх творчого потенціалу.

Методична робота в закладах освіти актуальна сьогодні. Вона ґрунтується на сучасних досягненнях психолого-педагогічної науки, коли керівник кафедри бере до уваги ще досвід і певний аналіз здобутків членів кафедри. Збільшується відсоток відповідальності, упевненості у власні сили та віра в перемогу над собою, зростає й активність учителів за умови співпраці з адміністрацією, компетентності педагогічного партнерства.

Тобто ефективний розвиток творчого потенціалу особистості і творча діяльність нерозривні. Саме творчий процес вимагає творчого підходу й зобов'язує триматися високого рівня. А високий рівень – то усвідомлення вчителями значущості своєї ролі, мотивація, розкриття можливостей і свобода вибору як сучасних напрямів, так і професійної діяльності. Іншими словами педагогічна майстерність і розвиток творчого потенціалу педагогів є збагаченням сукупної професійної культури вчителів, а відтак і розвитку потенційних творчих можливостей учнів та їх результативності.

Для аналізу перспектив управління розвитком творчого потенціалу вчителів управлінець і голова кафедри повинні звертатися до методу SWOT-аналізу, бо педагогічна майстерність – то сукупність практичної діяльності й творчого потенціалу, яка йде в ногу з їх творчими можливостями, креативом (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<p>1. Актуальність тематики на сучасному етапі розвитку вітчизняної освіти:</p> <ul style="list-style-type: none"> – актуальність у суспільстві: підвищення статусу вчителя, його діяльності, завдань, праці, особистості для школярів і батьків / роль української мови і літератури / проблеми дистанційного навчання; – актуальність у закладах загальної середньої освіти: нова роль і завдання сьогочасного вчителя за концепцією НУШ, навчання онлайн, підвищення кваліфікації педагогічних працівників [322]. <p>2. Набуття компетентності й удосконалення педагогічної майстерності вчителів через</p>	<p>1. Відсутність уваги керівництва до вчителів-агентів змін.</p> <p>2. Відсутність мотиваційних аспектів педагога через недбалість адміністрації.</p> <p>3. Відсутність грантів, результативності особистості як показник некомпетентності менеджера.</p> <p>4. Плильність штату / можливі вакансії внаслідок упередженості управлінця.</p> <p>5. Відсутність достатнього педагогічного досвіду.</p> <p>6. Відсутність методики дистанційного навчання.</p> <p>7. Розвиток творчого потенціалу потребує</p>

<p>усвідомлене управління розвитком їх творчого потенціалу, кваліфікований персонал.</p> <p>3. Універсальний характер тематики.</p> <p>4. Розвиток спіральної форми освіти як зростання сучасного школяра (когнітивна теорія Джерома Брунера).</p> <p>5. Практична орієнтованість або комунікативний практикum: навчання за допомогою метода кейс-стаді (case study) як розвитку певних навичок.</p> <p>6. Від методу спроб і помилок до високого рівня кваліфікованих педагогічних працівників.</p> <p>7. Наявність у ЗЗСО учителів-агентів змін.</p> <p>8. Репутаційний капітал, академічна доброчесність педагога.</p> <p>9. Високий рівень soft skills.</p> <p>10. Наявність міжпредметних зв'язків / інтегроване навчання.</p> <p>11. Орієнтація на результат</p>	<p>додаткового особистого часу вчителя.</p> <p>8. Не завжди якісне навчання з підвищення кваліфікації вчителів.</p> <p>9. Недостатнє за діяння інструментів фідбеку.</p> <p>10. Перевантаженість агентів змін</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Подальший розвиток творчого потенціалу вчителів у контексті неформальної освіти.</p> <p>2. Управління розвитком творчого потенціалу вчителів шляхом впровадження навчання за умови неформальної освіти.</p> <p>3. Удосконалення їх педагогічної майстерності через формування, розвиток і поглиблення та розширення знань.</p> <p>4. Сприяння інноваціям у навчанні, формуванню суспільної цінності учення, розповсюдженню інформації про користь неформальної освіти.</p> <p>5. Мотивація, що охоплює значну кількість педагогів та школярів.</p> <p>6. Збільшення питань, які породжують відповіді в освітян та усвідомлення щодо сучасних напрямків в освіті.</p> <p>7. Розвиток критичного мислення як фактор самокритичності й самооцінки своєї праці через залучення педагогів до експериментальної апробації розробленої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.</p> <p>8. Більші переваги неформальної освіти для сучасного вчителя, аніж традиційні форми навчання.</p> <p>9. Заохочення педагогів як освітніх експертів.</p> <p>10. Залучення вчителів до вибору курсів, їх розробки та навчальних програм</p>	<p>1. Слабка мотивація вчителів.</p> <p>2. Слабке просування внаслідок війни, пандемії, виїзду за кордон, небажання розвитку, інших ситуацій.</p> <p>3. Неприйняття вчителями через звичку до традиційної форми навчання.</p> <p>4. Наявність великої кількості педагогів, що не зможуть пройти навчання за сучасними напрямками через несприйняття методів або невміння працювати дистанційно.</p> <p>5. Обмежений доступ до Інтернету.</p> <p>6. Окупація багатьох міст України.</p> <p>7. Зруйновано багато міст на сході й півдні України та заклади загальної середньої освіти.</p> <p>8. Змішування понять «формальна» – «неформальна» освіта.</p> <p>9. Губиться зацікавленість в успішній навчально-виховній роботі із-за недостатнього фінансування учительської праці</p>

Як бачимо, сильними сторонами ЗЗСО є непохитне конкурентне становище. Тому самотворча особистість сама розуміє неможливість працювати за застарілими, архаїчними методами й підходами тоталітарної системи, готова персонально долучитися до агентів змін в

освіті, не боїться нести відповідальність за свій саморозвиток і результати власної професійної педагогічної діяльності.

На підставі зв'язаності сильних і слабких сторін ЗЗСО із зовнішніми можливостями й загрозами управлінець робить висновки й обґрунтовує подальші кроки, необхідні для формування стратегії закладу освіти. Саме Дж. Вільсон зініціював матрицю щодо впливу фактора на організацію та припустимість посилення його впливу (табл. 2):

Таблиця 2

Оцінка впливу факторів на діяльність ЗЗСО

Імовірність впливу фактора на діяльність ЗЗСО			
Вплив фактора на діяльність ЗЗСО	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ Компетентність; репутація	Поле ВС Конкурентоздатність; високий рівень soft skills	Поле ВН Сучасні напрями в освіті (неформальна освіта); результативність
Середній	Поле СВ Неефективна управлінська діяльність	Поле СС Відсутність навичок роботи на платформах, не вміння впровадження у свою освітню діяльність інформаційних технологій та технологій менеджменту освіти	Поле СН Кваліфікація й некомпетентність
Низький	Поле НВ Підвищення престижу роботи; недостатнє фінансування; плинність штату	Поле НС Низький рівень підготовки й самопідготовки, «сумнівне» підвищення кваліфікації вчителя; дистанційне навчання	Поле НН Відсутність мотивації в роботі; низький рівень зарплатні педагога

Проведений аналіз демонструє, що найімовірнішими можливості набуття компетентності, репутація й конкурентоздатність, високий рівень навичок soft skills для успішності в кар'єрі, популяризація неформальної освіти.

Утім відсутність мотивації й некомпетентність на всіх рівнях діяльності, плинність штату ЗЗСО, якість запропонованих (обраних) курсів підвищення педагогічної кваліфікації, інші ситуативні обставини є слабкими сторонами діяльності й управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

Тому визначаємо *основні завдання* методичної роботи з учителями.

Основні завдання методичної роботи з учителями української мови і літератури

1. Здійснити організаційно-методичний супровід навчання предметів «Українська мова» і «Українська література».

2. Підвищити рівень розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури й результативності методичної роботи з ними.

3. Обговорити і впровадити модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти.

4. Розробити пам'ятки-рекомендації «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти».

5. Організувати проведення циклу вебінарів, тренінгів, семінарських занять із питань розвитку творчого потенціалу вчителів української мови і літератури та якісного управління ним.

6. Надати вчителям адресну науково-методичну допомогу з питань підвищення рівня розвитку творчого потенціалу (із урахуванням рівня розвитку, професійної кваліфікації, потреб, інтересів).

Долаючи конкурентні переваги через вирішення власних завдань, як керівник кафедри, так і управлінець глибше осмислює, прогнозує, управляє та впроваджує. Цілком закономірно, щоб виховати та сформувати творчу особистість, потрібно самому адміністратору бути творчою особистістю, постійно вдосконалюватися, розвиваючи свій творчий потенціал, а значить творчі та інтелектуальні здібності, комунікативні знання, вміння і навички формування психічних процесів (мислення, уява), почуття, різні види творчості.

Форми методичної роботи з учителями української мови і літератури закладів освіти

Розвиток творчого потенціалу вчителів української мови і літератури забезпечується через відповідні зміст і форми методичної роботи, узагальнення й поширення кращих практик й інновацій. Важливого значення при цьому набуває діагностика їх творчого потенціалу й можливостей особистісного розвитку.

Припустимо, що не в усіх закладах освіти регіонів України чітко планують покрокові дії учасників освітнього процесу на результат, то, що тоді відбуватиметься?

Тоді виникає запитання: чи готові освітяни до змін в освіті, чи педагоги бажають розвивати свій творчий потенціал? Йдеться про самоактуалізацію й саморозвиток. Якщо «так», тоді що або хто їм у цьому заважає?

Тож розглядаючи якісне *управління розвитком творчого потенціалу вчителів (УРТПВ)* у контексті *результату діяльності (РД)* команди через прийняття керівником ефективних рішень, що пов'язані з удосконаленням особистості кожного її члена, їхньої майстерності, можна вийдемо на поняття «*взаємозалежність управління*» й «*розвиток творчої особистості*».

Об'єднання понять «*якість управління*» й «*управління якістю*» складає внутрішню систему якості освіти, що впливає на освітню діяльність ЗЗСО.

Через те управління якістю потребує самосвідомості як цілісного уявлення, емоційного ставлення до кожного. Цього потребує суспільство.

Тому відразу виникають ще декілька запитань, як-то: як досягти успіху та якісно управляти розвитком творчого потенціалу вчителів, які форми, принципи, методи використовувати для забезпечення якості освіти, якими механізмами гнучкості та контролю скористатися для оцінки показників якості?

Однією з ефективних форм методичної роботи з учителями української мови і літератури є школа розвитку творчого потенціалу (*ШРТП*) з теми «Педагогічний пошук і творча індивідуальність учителя» як основа розвитку їх творчого потенціалу.

До складу *ШРТП*, крім членів кафедри, запрошуються переможці освітянських премій, професійних конкурсів, автори кращих педагогічних практик з української мови і літератури, педагоги-майстри.

Програма КВУМЛ кафедри вчителів української мови і літератури може включати наступні теми для розвитку творчого потенціалу особистості:

- філософізація методики викладання;
- технологія креативного навчання;
- проблеми креативної освіти творчо обдарованих дітей;
- діяльність учителя, готовність до управління розвитком свого творчого потенціалу;

- психолого-педагогічні основи успішної професійної діяльності вчителів української мови і літератури;
- презентація методичних рекомендацій «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти».

Очікувані результати роботи *ШРТП* школа розвитку творчого потенціалу на *КВУМЛ* (кафедрі вчителів української мови і літератури) є:

- підвищення рівня розвитку творчого потенціалу вчителів;
- підвищення компетентності вчителів української мови і літератури з питань сучасних підходів до реалізації завдань освітньої галузі «Українська мова» і «Українська література»;
- розробка методичних рекомендацій для вчителів української мови і літератури щодо індивідуального розвитку творчого потенціалу.

Тож педагогу не треба боятися підвищувати свою кваліфікаційну категорію, працюючи достатній проміжок часу у закладі освіти й приділяючи увагу розвитку свого творчого потенціалу.

Ідеться про значущість освітніх послуг, рівень кваліфікації вчителів і компетентності керівників. Якщо управлінці мають значний вплив на шкільну команду, наприклад, кафедру учителів української мови і літератури, їх мотивацію та реалізацію, то вони (учителі) мають можливість брати участь у різних формах методичної роботи відповідно до плану роботи кафедри.

Це і методична студія (*МС*), педагогічна студія (*ПС*), майстер-клас, вебінар, семінар-практикум (*СП*), постійно діючий семінар (*ПДС*), школа удосконалення педмайстерності (*ШУМП*), педагогічна лабораторія (*ПЛ*), майстерня-лабораторія (*МЛ*), клуб ділового спілкування (*КДС*), консультпункт (*КП*) тощо.

Практичним результатом роботи *ШРТП* є видавнича діяльність, укладання збірників або посібників, що містять практичні матеріали з досвіду роботи педагогів, та співпраця з кафедрою української мови і літератури ЗВО, із яким підписано Угоду про співпрацю.

Так, адміністрація Безкоштовної Школи Онлайн для дітей з України по всій Європі вважає, що технологія використання нашої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури є чітко окресленою з усіма передбаченими необхідними блоками та їхнім змістовним наповненням, що дозволяє як управлінцям, так і педагогам ґрунтовно підійти до процесу професійного й особистісного зростання.

Голозубінецький ліцей Дунаєвецької міської ради Хмельницької області вніс питання на розгляд педагогічної ради, що проходив у лютому 2022–2023 н/р, щодо запровадження нашої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури, тому як суголосне з напрямом підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладу освіти. Апробація торкнулася управлінців і вчителів української мови і літератури, але адміністрація, презентуючи цю модель управління розвитком, має на меті розширити її на весь колектив цього закладу освіти, не обмежуючись управлінням розвитку творчого потенціалу лише вчителів української мови і літератури.

Отже, щодо забезпечення розвитку творчого потенціалу вчителів через впровадження нашої моделі управління від адміністрації закладів освіти отримали відгуки, що вона спроможна забезпечити як розвиток потенціалу, так і компетентність учителів.

Участь учителів української мови і літератури в міжнародних і національних освітнянських преміях, фестивалях, (не)конференціях, професійних конкурсах, виставках в умовах неформальної освіти

Українська академія Liberal Arts (Українська Академія Лідерства) – проєкт, що активізує, спонукає вчителів усіх регіонів України не бути байдужими, учить, як можна самому, відповідаючи на нові виклики, ставити запитання й шукати відповіді.

Цей проєкт отримав підтримку Міністерства освіти і науки, видавництва Ранок, добродійного фонду «Дар», Western NIS Enterprise Fund.

Дистанційна освіта – час на отримання якісних знань за допомогою онлайн-навчання.

Платформа EdEra – останні новинки EdEra, огляд освітніх тенденцій;

- створення лекції у формі YouTube відео, практичні заняття й методичні матеріали для вчителів [Практичні заняття й методичні матеріали для вчителів. URL: <http://www.khanacademy.org/>];

- проєкт для створення й використання безкоштовних інтерактивних симуляцій з математики та наук про природу [Інтерактивне моделювання для науки й математики. URL: <http://phet.colorado.edu>];

- група у Facebook для активних освітян, що хочуть бути обізнаними й дізнатися про тренди освіти, готові до впровадження інновацій та експериментувати разом із EdEra [EdEra для вчителів. URL: <https://www.facebook.com/groups/EdEra.School/>];

- навчаємося разом із EdEra.

Проекти ОБСЄ Україна [Координатор проєктів ОБСЄ в Україні. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/>]

Команда EdPro – офіційний партнер Mozaik Education, Arduino for Education та Snapmaker в Україні. На ринку України не тільки найкращі інтерактивні панелі, а й обладнання для STEAM-освіти. Це комплекти для закладів освіти: набори для проведення лабораторних та демонстраційних робіт, комплекти наборів для класу, навчальні комплекти для вивчення електроніки, навчальні комплекти для проведення експериментів з рухом, магнетизмом та різними фізичними силами; навчальна програма STEAM, що складається з декількох модулів тощо.

Microsoft Educator Center [Microsoft Educator Center. URL: <https://education.microsoft.com/ru-ru>]

Команда Microsoft надає допомогу щодо налаштування дистанційного навчального середовища. Безкоштовно для закладів загальної середньої освіти – захищений онлайн-клас, спільну робочу область та віртуальне з'єднання віч-на-віч в одному цифровому центрі. Допомога від команди розпочати створення онлайн-аудиторії в закладі: цікаво, захоплююче, займатися можна готовими заходами.

Також не зупинятися на досягнутому – друкуватися у кращих освітянських видавництвах і порталах, як то: «Шкільний світ» [Видавництво педагогічної преси та літератури «Шкільний світ» URL: <http://www.osvitaua.com/>], методичний портал [Методичний портал. URL: <http://metodportal.com/>], Міжнародних, Всеукраїнських, обласних, міських виданнях тощо:

«Дивослово» [Дивослово. Українська мова та література в навчальних закладах. URL: <https://dyvoslovo.com.ua/>] – науково-методичний журнал, що поділяється за трьома розділами: «Методика викладання мови й літератури», «Мовознавство», «Літературознавство». Рекомендуємо друкувати свої матеріали й отримувати методичні рекомендації, навчальні програми, розробки уроків, матеріали олімпіад, конкурсів, консультацій, сценарії, рецензії тощо;

«Українська мова та література» [Видавництво педагогічної преси та літератури «Шкільний світ» URL: <http://www.osvitaua.com/>] – газета, яка покладає на вчителів української мови та літератури відповідальність за престиж української мови завдяки своїм професійним доробкам, цінним матеріалам, якими діляться педагоги саме і цьому виданні, а саме: виховні й позакласні заходи, розробки уроків, статті, гурткова робота тощо;

до спільноти активних освітян як через участь у преміях, проєктах, конкурсах, форумах, фестивалях, так і будучи підписником відомих видавництв та видань: Всеосвіта [Всеосвіта – Спільнота активних освітян. URL: <https://vseosvita.ua/>], методичні матеріали для вчителів, «Для вчителів та дирекції школи» видавництва «Шкільний світ» журналів та газет із предмету *українська мова і література*.

Отже, якщо бажання до змін з'явилося, значить новий крок до змін і розвитку свого потенціалу початківцеві-креативники або педагог зроблять уже самотужки.

Додаток Л

Освітня програма підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури

Пояснювальна записка;
 зміст програми;
 список літератури.

Пояснювальна записка

Освітня програма з підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури розроблена відповідно до Конституції України, Розділ II. Права, свободи та обов'язки людини і громадянина, Закону України «Про освіту», зокрема Закону України «Про освіту», ст. 41, Ведення у внутрішню систему забезпечення якості механізмів «забезпечення академічної доброчесності», Закону України «Про повну загальну середню освіту», Закону України «Зміни до Закону України «Про повну загальну середню освіту», Закон № 2157-IX від 22.03.22, на засадах Концепції педагогічної компетентності, Концепції розвитку післядипломної освіти в Україні, деяких питань підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти / Наказ МОН № 64 від 26.01.2022 року, деяких питань підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, Кабінет Міністрів України, Постанова від 21.08.2019 року, № 800, Київ. Лист МОН № 1/9-141 від 04.03.2020 року.

Програма побудована на засадах НУШ, професійному стандарті вчителя; Про внесення змін до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, Кабінет Міністрів України, Постанова від 27.12.2019 року, № 1133, Київ; Післядипломна освіта в Україні та щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

Освітні функції, що належать до системи підвищення кваліфікації, мають декілька напрямків, як то:

- нові галузі знань, що вимагають базової підготовки;
- підготовка управлінських кадрів;
- безперервне оновлення професійних знань.

Курси підвищення кваліфікації рекомендовані й для вчителів української мови і літератури, що виїхали за кордон під час воєнних дій в Україні.

Основна мета програми – сприяти підвищенню методичного і практичного рівнів професійної компетентності вчителів, що впливатиме на ефективність їх праці й рівень кваліфікації, якості управління творчим потенціалом педагогів, полегшенню їх викладання під час дистанційної роботи, зміцненню зв'язків із історичною батьківщиною тих педагогів, що знаходяться поза межами країни; формувати національну свідомість громадян України, їх світогляду, переконань, ідеалів, любові до українського слова, пісні, обрядів; духовність, національне мислення через продуктивне навчання й педагогічну практику; активізувати самостійну пізнавальну діяльність педагогів; удосконалювати їх вміння працювати колективно, у групах і самостійно.

Мета вимагає наступних завдань:

- створити основу для прогресивного мислення в умовах неформальної освіти й освітніх реформ;
- організувати навчання через інноваційні процеси;
- удосконалювати професійні вміння й навички, застосовуючи знання на практиці;
- активізувати обмін знаннями й досвідом;
- виробити постійну потребу безперервної самоосвіти;
- забезпечити зацікавлене вивчення і творче засвоєння передового досвіду.

На заняттях керівники й педагоги мають усвідомити роль і значення моделі управління розвитку творчого потенціалу вчителів, методологічних підходів як для якісного управління, так і управління якістю. Базисом концепції безперервної освіти є методологічні підходи (андрагогічний, аксіологічний, акмеологічний, діяльнісний і системний) й принципи мотивації, взаємонавчання, саморегулювання й самоуправління, самоосвіти, індивідуалізації й проблемності. Методологічні підходи щодо управління творчим потенціалом вчителів не лише розвивають пізнавальний інтерес, але й навчають керуватися власним емоційним станом, безпечно взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу, мотивують до нестандартних форм і методів проведення занять (семінар, конференція, заняття-проект, творча лабораторія, літературна вітальня, творча лабораторія, художня майстерня, обговорення, творчий звіт, майстер-клас, підготовка збірок до друку, індивідуальне анкетування, відвідування музеїв, зустріч із майстрами Слова).

Також формування професійних компетентностей, як то: предметно-методичної, емоційно-етичної, педагогічного партнерства, організаційної, психологічної, інформаційно-цифрової тощо.

Практичне значення Програми з підвищення кваліфікації вчителів полягає передусім у підвищенні духовного розвитку особистості, її розвитку творчого потенціалу, що впливає на дитяче світосприйняття.

Активна дослідницька робота на заняттях (індивідуальна, парна, групова), різні методи пізнання (дослідницька діяльність, проект як метод пізнання, наукові методи аналізу); використання між предметного матеріалу (українська мова та література, історія, психологія, економіка, менеджмент); урізноманітнення видів робіт (ігрові й рольові завдання творчого характеру) розвиває вміння використовувати різні способи пошуку інформації, аргументовано представляти власний матеріал, шанобливо вислуховувати співрозмовника та робити висновки. Це – специфіка свідомості.

Основна мета практичної частини програми – сприяти застосуванню в закладах загальної середньої освіти моделі управління творчим потенціалом вчителів, реалізації творчого потенціалу вчителів української мови і літератури, втілювати їх пошукові, творчі, наукові прагнення, стимулювати інтерес до розвитку власного потенціалу та поширенню передового досвіду шляхом пропагування його.

Актуальність розроблення програми «Розвиток творчого потенціалу вчителів української мови і літератури» полягає в необхідності впровадження в закладах загальної середньої освіти моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, розуміння керівниками ЗЗСО технології її використання, усвідомлення ними ідей педагогіки творчості, створення атмосфери співтворчості і співробітництва. Крім того ця програма зводиться до необхідності сприйняття вимог законодавства, зокрема Конституції України, законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», а українців як націю; розширенню й поглибленню історично-цілісних уявлень про історію розвитку педагогіки творчості, ненасильницького спілкування, закономірностей успішності управління, колективних форм розвитку творчості вчителів.

Вивчення методологічних засад педагогічної творчості, педагогічних технологій розвитку творчого потенціалу вчителів, якісне управління цим розвитком орієнтовано на розв'язання навчальних, розвивальних та виховних завдань:

- усвідомлення ролі вчительства як агентів змін;
- формування вмінь і навичок мовленнєвої діяльності;
- формування загальнолюдських та національних цінностей особистості;
- уявлення про творчі можливості всіх учасників освітнього процесу;
- розвиток мовної та мовленнєвої компетенцій на основі усвідомлення знань про ненасильницьку комунікацію;

- розвиток соціальної, полікультурної, інформаційної, комунікативної самоосвітньої компетенцій;
- поповнення й активізація словникового запасу;
- розвиток особистого творчого мислення, відповідальності, наполегливості;
- зацікавленість модульною технологією підготовки вчителів до розвитку їх творчого потенціалу, сприяння оволодінню ними;
- розвиток творчих здібностей, критичного мислення, практичних навичок та вмінь у використанні отриманих знань;
- виховання вміння бачити і розуміти красу;
- виховання бажання відроджувати й оберігати народні звичаї;
- прищеплення інтересу до технологій аналізу творчих можливостей і вивчення рівня особистої творчої діяльності;
- підвищення педагогічної майстерності вчителя;
- розвиток навичок колективної діяльності;
- виховання культури поведінки та мовлення;
- розширення загальної обізнаності;
- залучення до ненасильницького спілкування та словесної творчості; спрямування аудиторії на створення власних методичних спроб.

Проблема пробудження національної свідомості вимагає особливого патріотизму як від учителя, так і від школяра. Програма з підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури має велике пізнавальне значення, бо це саме життя. Воно зумовило потребу духовного відродження української нації, яке неможливе без пізнання зовнішнього світу, філософського осмислення навколишнього середовища, людського буття.

Програма передбачає послідовну реалізацію такої важливої місії.

Напрями підвищення кваліфікації:

- розвиток творчого потенціалу вчителів української мови і літератури;
- розвиток творчих здібностей особистості;
- розвиток професійних компетентностей педагогів;
- практичне застосування нових навчальних методів і технологій;
- використання інноваційних інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій в освітньому процесі;
- огляд новітніх навчальних матеріалів; збірки, посібники для творчого вчителя;
- покращення й розвиток особистих навичок володіння сучасною українською мовою, інтенсивна мовна практика учасників навчання

Методологія:

- методи підвищення мотивації та відповідальності творчої особистості, оволодіння вміннями й навичками саморозвитку, самоаналізу, самоконтролю та творчої самореалізації;
- використання рольових та інтерактивних ігор для стимулювання пошуку нових способів вираження думок у процесі взаємодії та групової роботи;
- моделювання реальних ситуацій обговорення й демонстрації, що сприяють обміну практичним досвідом вчителів, розвитку їх творчого потенціалу, компетентності, сформованості особистісних якостей;
- впровадження новітніх культурних й інформаційних джерел, інноваційних технологій для привернення уваги освітян до якісного управління розвитку творчого потенціалу, процесів нестандартного бачення особистості у звичайному, її нових можливостях.

Перелік компетентностей (набуття і вдосконалення): професійно-педагогічна, управлінська, універсальні (загальні компетентності).

Опис досягнутих результатів:

- усвідомлення й розуміння мети й ціннісних орієнтирів впровадження Концепції НУШ на рівні ЗЗСО;
- готовність до впровадження Державного стандарту базової середньої освіти та програми з підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури;
- знання засадничих принципів компетентнісного і діяльнісного підходів до організації навчання;
- здатність до вибору найефективніших методів і прийомів навчання у процесі реалізації діяльнісного підходу до навчання;
- уміння оцінювати результати навчання на засадах компетентнісного підходу;
- здатність визначати індивідуальну траєкторію розвитку творчого потенціалу і професійного розвитку та педагогічної майстерності.

Форма підвищення кваліфікації: онлайн і офлайн (дистанційна й очна).

Найменування програми: Освітня програма з підвищення кваліфікації вчителів української мови і літератури з теми «Розвиток творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Управління цим розвитком» **60 годин.**

№ з/п	Модулі/Теми	Організаційна діяльність		
		Методи і форми	Практикум	Об'єм
ВСТУП				
1	Розвиток особистісно орієнтованої педагогіки	1		1
2	Аналіз нормативних документів, вітчизняних і зарубіжних першоджерел щодо розвитку творчого потенціалу вчителів і необхідності компетентнісно орієнтованого підходу в навчальний процес	1		1
3	Державний стандарт базової середньої освіти: освітні галузі, ключові компетентності, наскрізні вміння	1		1
4	Впровадження ідей педагогіки творчості у професійну діяльність учителів	1		1
5	Педагогічна творчість як предмет педагогіки творчості	1		1
6	Концептуальні засади визначення педагогічної творчості	1		1
7	Всебічне осмислення процесу творчого розвитку особистості й розвитку її творчого потенціалу		1	1
8	Критерії розвитку творчого потенціалу особистості (гуманістично-особистісний, компетентнісний, діяльнісний, аналітично-оцінний)		1	1
9	Критерії ефективності інноваційної діяльності вчителя	1		1
10	Мотивація пошукової діяльності педагогів, пропаганда перспективного досвіду, творчі портрети агентів змін. Формула мотивації		1	1
11	Підготовка й реалізація проектів і програм щодо основних напрямів сучасних досліджень із розвитку творчого потенціалу особистості з описом варіантів методологічних підходів		1	1
ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК ТВОРЧОЇ ОСОБИСТОСТІ				
12	Сутність та структура творчого потенціалу вчителів	1		1
13	Розвиток творчого потенціалу вчителів як наукова проблема	1		1
14	Забезпечення зростання рівня професійної компетентності вчителя через розвиток його творчого потенціалу	1		1
15	Ознаки творчої особистості, її психологічні якості. Наявність об'єктивних умов творчості (соціальні й матеріальні) та суб'єктивних передумов (мотивація, знання, уміння, здібності)	1		1

16	Інтегративна властивість особистості. Готовність і здатність її до творчої самореалізації та саморозвитку		1	1
17	Фактори успішності розвитку творчого потенціалу і творчої діяльності		1	1
18	Баланс репродуктивних і продуктивних компонентів професіоналізму фахівця		1	1
19	Поєднання індивідуалізму вчителя та впливу на творчу особистість, колективу (командна робота)		1	1
20	Призначення й місія педагогів, їх творче лідерство, творчий потенціал креативних натур	1		1
21	Модель творчої особистості	1		1
22	Педагогічні технології творчого розвитку вчителів	1		1
23	Нормативно-правова та методична база розвитку педагогіки творчості	1		1
24	Розробка власної моделі творчої особистості		1	1
25	Технології вивчення творчих можливостей учителів		1	1
26	Розвиток творчого мислення як головний чинник розвитку творчого потенціалу особистості		1	1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛІВ				
27	Проблеми управління розвитком творчого потенціалу вчителів в науковій літературі	1		1
28	Сучасний стан управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури у світовій та вітчизняній практиці	1		1
29	Школознавство як основи управління освітнім закладом в умовах реформування	1		1
30	Творчий менеджер – успішний управлінець. Рациональна складова творчості як вияв індивідуальної специфіки світобачення адміністратора	1		1
321	Принципи, форми та методи управління розвитком творчого потенціалу вчителів	1		1
32	Розвиток професійно-управлінської компетентності педагогів	1		1
33	Професійна діяльність керівника як комунікативна діяльність, що побудована на закономірностях міжособистісній взаємодії	1		1
34	Адаптація як міждисциплінарна проблема. Психолого-педагогічні умови успішної адаптації	1		1
35	Адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів	1		1
36	Реалізація Концепції Нової української школи в адаптаційному циклі базової середньої освіти	1		1
37	Метод ненасильницької комунікації як спосіб креативного мислення	1		1
38	Ненасильницьке спілкування – світогляд творчої особистості. Ефективність співпраці, майбутнє шкільної освіти на засадах ненасильницької комунікації		1	1
39	Розвиток комунікативно-творчих здібностей. Сучасні інформаційні технології для ефективної комунікативної взаємодії учасників освітнього процесу		1	1
40	5 стільців – 5 варіантів вибору: унікальний трансформаційний інструмент менеджменту освіти для успішного життя та лідерства	1		1
41	Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера		1	1
42	Вироблення вмінь педагогічної рефлексії власного досвіду щодо розвитку творчого потенціалу		1	1

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛІВ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ І ЛІТЕРАТУРИ				
43	Наукове обґрунтування моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів	1		1
44	Структура та зміст моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів	1		1
45	Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів	1		1
46	Методологічні підходи до управління якістю	1		1
47	Технологія вивчення рівня творчої педагогічної діяльності вчителя	1		1
48	Досвід управління професійним зростанням педагогів		1	1
49	Технологія аналізу творчих можливостей колективу закладу загальної середньої освіти		1	1
50	Здійснення моніторингу процесу розвитку творчого потенціалу вчителів і формування ключових компетентностей		1	1
51	Здійснення моніторингу щодо відслідковування рівнів сформованості ключових компетентностей через розвиток творчого потенціалу		1	1
52	Аналіз та узагальнення результатів моніторингу щодо прийняття управлінських рішень		1	1
53	Проектування власної освітньої траєкторії менеджера і вчителя		1	1
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛІВ				
54	Сучасні напрями вдосконалення управління розвитком творчого потенціалу педагогів	1		1
55	Інформація про кращий досвід впровадження моделі управління творчим потенціалом вчителів		1	1
56	Створення управлінських умов для забезпечення зв'язків між творчими колективами освітніх закладів і науковцями		1	1
57	Координація науково-дослідної й експериментальної роботи з розвитку творчого потенціалу вчителів і управління цим розвитком		1	1
58	Вироблення інноваційних педагогічних технологій, що спрямовані на формування творчої особистості		1	1
59	Поширення теоретико-педагогічних знань серед батьків щодо розвитку творчого потенціалу особистості		1	1
60	Вивчення передового досвіду з означеної проблеми, узагальнення та пропагування його		1	1

Список використаної літератури

1. Індивідуальний стиль діяльності. Психологія. URL: http://8ref.com/2/referat_200135.html (дата звернення: 07.05.2022).
2. Короїд Т. В. Наукове обґрунтування моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. Серія «Педагогічні науки». 2022. Вип. 21(50). С. 91–123. (Категорія «Б»). URL: <https://is.gd/tB2XIU> (дата звернення: 07.05.2022).
3. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). *Вікіпедія. Вільні енциклопедія*. / URL: <https://is.gd/Apm9ja> (дата звернення: 07.05.2022).
4. Державні стандарти базової середньої освіти URL: <https://is.gd/Bp1piU> (дата звернення: 07.05.2022).

5. Підвищення кваліфікації вчителів. Відповіді на основні запитання. URL: <https://is.gd/KTsgXh> (дата звернення: 07.05.2022).
6. Попович Т. М. *Управління якістю*: опорний конспект лекцій. 217. 124 с. URL: <https://is.gd/6q3sce> (дата звернення: 07.05.2022).
7. Робертсон А. Управление качеством. URL: <https://www.bookvoed.ru/book?id=7355011> (дата звернення: 07.05.2022).
8. Роджерс Н. Творчество как усиление себя. *Вопросы психологии*. 1990. № 1. С. 164–168. URL: <http://www.voppsy.ru/issues/1990/901/901164.htm> (дата звернення: 07.05.2022).
9. Рябова З. В. Закономірності та принципи маркетингового управління соціально-педагогічними системами. *Післядипломна освіта в Україні*. 2017. № 1. С. 46–50. URL: <https://is.gd/WmqHLT> (дата звернення: 07.05.2022).
10. Сисоєва С. *Основи педагогічної творчості*: підручник. Київ: Міленіум, 2006. 344 с.
11. Сорочан Т. М. Управління закладом освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=cOEpl2CwatY> (дата звернення: 07.05.2022).
12. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. URL: <https://is.gd/YnfgWk> (дата звернення: 07.05.2022).
13. Тимошко Г. М. Організація самоменеджменту в процесі підготовки керівника до управління якістю освіти. *Освіта і управління*. 2007. Т. 10. С. 38–40. URL: <https://is.gd/pvmgiY> (дата звернення: 07.05.2022).
14. Тимошко Г. М. Теоретико-практичні засади управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту імені Т. Г. Шевченка. Серія «Педагогічні науки»*. 2017. Вип. 142. С. 175–181. С. 176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2017_142_41 (дата звернення: 07.05.2022).
15. Туриніна О. *Психологія творчості*: навч. посібник. Київ: МАУП, 2007. 160 с. URL: <https://studfile.net/preview/5045131/> (дата звернення: 07.05.2022).

Додаток М

Освітня програма підвищення кваліфікації вчителів
української мови і літератури

Тетяна Короїд

60 годин

ПРОГРАМА ВЕБІНАРУ

Тема Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів

Автори/спікери **Короїд Тетяна Вікторівна**, аспірант кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна

Установи-організатори та співорганізатори: Центральний інститут післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, УВУПО

Дата проведення: «06» квітня 2023 р.

Термін проведення: 14.30–15.50 (вказати початок та закінчення заходу)

Віртуальна платформа, на якій відбуватиметься захід, посилання:

<https://meet.google.com/vgw-zkhm-iej>

Зміст вебінару спрямований на формування й розвиток професійних компетентностей; методологічних підходів до якісного управління розвитком творчого потенціалу вчителів (сформулювати результат, який зазначатиметься в документі про підвищення кваліфікації).

Обсяг програми: 0, 2 кредити ЄКТС / 6 год.

Форма підсумкового контролю: обговорення питань з теми «Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів», робота з Google Формою і платформі – конструкторі Kahoot, опрацювання практичних завдань з теми навчального контенту, перевірка робіт, які були надані в ході проведення вебінару (виконання завдань/вправ, обговорення питань тощо з рефлексії та зворотного зв'язку за допомогою інструментарію платформи (загального чату) в режимі реального часу).

Документ, який видається по завершенні вебінару: сертифікат про підвищення кваліфікації

Питання, які розглядаються

Управління розвитком творчого потенціалу вчителя як найважливіша складова якості управління

Модель управління розвитком творчого потенціалу вчителя

Методологічні підходи

Підвищення кваліфікації педагога

Теорія малих справ та її абсурдність

Специфіка застосування анкетування як експериментальної перевірки моделі розвитком творчого потенціалу вчителя

Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера

Рефлексія та зворотний зв'язок. Підведення підсумків.

Схвалено на засіданні кафедри _____

Протокол № _____ від «__» _____ 20__ р.

Зав. кафедри _____ С. В. Антошук
(підпис) _____ (ім'я та прізвище)

Додаток Н

Вітчизняні і зарубіжні особистості про поняття «якість освіти», «якість управління» і «управління якістю»

Якість управління (ЯУ)	Ключові слова	Управління якістю (УЯ)	Ключові слова	Спільне/відмінне	Якість освіти
1	2	3	4	5	6
1. Управлінське рішення як оцінка ефективності управління організацією [62, с. 719–722]	Ефективне управління	1. Система менеджменту якості (СМЯ) забезпечує ефективну роботу організації, у тому числі в області управління якістю продукції або послуг... Дуже важливим є процес оцінки задоволеності споживачів, який є необхідним для кожної організації. Для реалізації й моніторингу цього процесу необхідно розробити систему показників і процедур [1]	Ефективна робота	Результативність, продуктивність	Однією з глобальних цілей стало розв'язання, затверджених у 2015 році на саміті ООН, є забезпечення всеохоплюючої і справедливої якості освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх [324]
2. Рішення – це результат розумової діяльності людини, що приводить до будь-якого висновку та необхідним діям [266]	Результат	2. Організаційна робота як відповідальність за управління якістю [222]	Відповідальність ЯУ = УЯ	Якісне рішення	Рівень і культура управління як результат якості управлінського рішення
3. Термін «управлінське рішення» вживається у двох основних значеннях: як процес і як явище. Як процес УР – це виконання 8 основних процедур: інформаційна підготовка, розробка варіантів, узгодження варіантів, вибір одного варіанта, утвердження, реалізація, контроль виконання УР,	Підготовка й реалізація	3. Комплексне управління якістю за А. Фейгенбаумом – ефективна система... турбота спеціального адміністративного підрозділу, який спеціалізується винятково на аналізі якості продукції і виконує тільки функцію контролю якості силами відповідних фахівців... Основним принципом результативності керівництва стало найбільш повне розкриття здібностей підлеглих, що	Результативність керівництва = розкриття здібностей підлеглих	Конкурентоспроможність	Перехід від адміністрування до стратегічного управління

1	2	3	4	5	6
інформування ініціатора рішення. Як явище УР – це набір заходів, направлених на дозвіл вирішення проблеми, що розглядається, у формі постанови, наказу в усному й письмовому вигляді... УР – це творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її функціонування [266]		передбачало самостійність і виключало примус. Якість розглядалася як єдина і найважливіша сила в організаційному успіху й рості компанії... [14]			
4. Якість управління – інтегрований показник сучасної реалізації потенціалу керованої системи, що виражається у здібності досягати поставленої мети, задоволені потреб економіки й суспільства, забезпечення конкурентоздатності... [63]	Конкурентоспроможність	4. Метою роботи є аналіз причин браку продукції й розробка інноваційних напрямків удосконалення системи управління якістю... Одним із основних напрямків удосконалення системи управління якістю є зменшення втрат від браку продукції... [39, с. 195–199]	Інноваційні напрямки, зменшення втрат	Персональна відповідальність управлінням якістю	Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти

1	2	3	4	5	6
5. Якість управлінської діяльності як якість управлінських рішень [265]	Якість управління	5. І. А. Ільїн попереджав: «...для народу є лише один вихід й один порятунковий – повернення до якості та його культури. Тому як кількісні шляхи пройдені, вистраждані, викриті, і кількісні ілюзії на наших очах добігають кінця» [86]	Свідоме повернення до якості	Якість освітніх послуг	Підвищення якості освіти в Україні. «Якість освіти» як якість навчально-методичної бази, якість педагогічних кадрів та професорсько-викладацького складу, якість об'єкта навчання [37]
6. Якість управління (ЯУ) як вектор управління... «Різню» вектора цілей (ВЦ) і вектора поточного стану об'єкта (ВПС) дає вектор помилки управління (ВПУ). Якість управління є мірою вектора помилок управління, що входять до вектора помилок (ВП) [72]	$ЯУ = ВПУ$	6. Не техніка й економіка, саме управління людьми, а значить управління якістю являється основним фактором, що впливає на підвищення ефективності [286]			
7. Для усвідомленої постановки і рішення... завдань теорії управління... необхідні: вектор цілей (ВЦ), вектор стану (ВС), вектор помилки управління (ВПУ) [30]	Усвідомлення як якість управління	7. Максимальний добробут для кожного робітника... означає розвиток кожного до максимального досяжного йому ступеня продуктивності, яка дозволила йому робити свою справу найякісніше, у межах своїх природних здібностей, тобто надавати йому, по можливості, роботи саме цієї якості [286]	Можливість управління якістю	Ініціатива. Найвищий ступінь продуктивності особистості через щоденний розвиток творчого потенціалу, конкурентоздатність	Розбудова внутрішньої системи. Альтернатива навчання й розвиток кожного вчителя з метою якісного управління максимально продуктивною особистістю [211, ст. 41]

1	2	3	4	5	6
8. Якість управління характеризується якістю процесів самої управлінської діяльності: науковістю застосовуваних методів управління, прогресивністю засобів управління, професіоналізмом апарату управління [220]	Професіоналізм апарату управління	8. Планування якості як частина «триєдності», як то: планування якості, управління якістю, покращення якості [58]	Покращення якості управління	Побудова сучасної системи управління якістю	Освітня політика в демократичному суспільстві [90]
9. Якість управління – то умови для ефективного функціонування, розвитку й забезпечення конкурентноспроможності... шляхом вибору, інтегрування й комбінування засобів впливу на визначені фактори внутрішньої й зовнішньої середовища [288]	Конкурентоспроможність і якість	9. Не вирішивши проблему «безякісності»... неможливо вирішити іншу соціально-економічну й геополітичну задачу [28]	Стандартизація як елемент управління якістю	Впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів як системи менеджменту якості [344]	Міжнародні освітні стандарти



У К Р А Ї Н А
ВАСИЛЬКІВСЬКА МІСЬКА РАДА КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ПОГРЕБІВСЬКА ГІМНАЗІЯ
Васильківської міської ради Київської області

вул. Центральна, 14, с. Погреби, Обухівський район, Київська обл., 08637,
тел. 0 (4571)48223, E-mail: pogerbunvk_vr@ukr.net
Код ЄДРПОУ 43895886

від 25.08.2023 № 01-25/77

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Короїд Тетяни Вікторівни
за темою «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів
української мови і літератури в умовах неформальної освіти»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 01 –
Освіта/Педагогіка, за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки

Видана Короїд Т. В. про те, що на базі Погребівської гімназії
Васильківської міської ради Київської області здійснювалося впровадження на
основі експертного оцінювання результатів дисертаційного дослідження:

застосовано наукову модель управління розвитком творчого потенціалу
вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти та
технологію її використання, що забезпечує успішне позиціонування закладу
освіти на ринку освітніх послуг;

визначено конкуренцію як змагання професіоналів та конкуренцію
передбачуваності;

уточнено змістовні характеристики дефініцій «якість освіти»,
«управління якістю», «якість управління»;

-уточнено й конкретизовано блоки моделі управління розвитком
творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать
про науковий рівень виконаного дослідження й дають підстави стверджувати,
що результати дослідження та забезпечення реалізації моделі управління
розвитком творчого потенціалу вчителів можуть успішно використовуватися
у системі загальної середньої освіти під час організації освітнього процесу.
Схарактеризовано технологію використання моделі управління розвитком
творчого потенціалу вчителів, з'ясовано, що забезпечення якісного рівня всіх

учасників освітнього процесу посилює актуальність проблеми управління цим розвитком.

Впроваджено методичні рекомендації «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти».

Доведено і підтверджено ефективність обгрунтованої Короїд Т. В. моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Визначено, щоб управляти якістю, менеджеру потрібне вміння працювати з людьми, суттєво змінювати управління якістю через високий рівень творчого потенціалу особистості та міжособистісні й технічні навички якісного управління цим розвитком, готовністю вчителів до творчої діяльності.

Авторські напрацювання й запропоновані результати дослідження сприятимуть позитивному впливу щодо підвищення рівня професійної компетентності як вчителів, зокрема української мови і літератури, так і керівника закладу освіти.

Відмічено доцільність використання розробок наукового дослідження Короїд Тетяни Вікторівни в діяльності Погребівської гімназії Васильківської міської ради Київської області.

Результати впровадження та експертного оцінювання розроблених результатів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол № 13 від 02.06.2023).

Директор гімназії



Віталій КРАСНИКОВ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Відокремлений структурний підрозділ «Вовчанський фаховий коледж Державного біотехнологічного університету»

вул. Барикадна, будинок 51, м. Харків, 61098, Код ЄДРПОУ 44538865,
E-mail vovcanskijkoledzdbtu@gmail.com

Дата 04/09/2023 р. № 92-02/2
На № _____ від _____

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Короїд Тетяни Вікторівни
за темою «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів
української мови і літератури в умовах неформальної освіти»*

на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 01 – Освіта/Педагогіка, за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки

Видана Короїд Т. В. про те, що на базі ВСП «Вовчанський фаховий коледж Державного біотехнологічного університету» здійснювалося впровадження на основі експертного оцінювання результатів дисертаційного дослідження:

застосовано наукову модель управління розвитком творчого потенціалу викладачів української мови і літератури в умовах неформальної освіти та технологію її використання, що забезпечує успішне позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг;

визначено конкуренцію як змагання професіоналів та конкуренцію передбачуваності;

уточнено змістовні характеристики дефініцій «якість освіти», «управління якістю», «якість управління»;

-уточнено й конкретизовано блоки моделі управління розвитком творчого потенціалу викладачів, зокрема української мови і літератури.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про науковий рівень виконаного дослідження й дають підстави стверджувати, що результати дослідження та забезпечення реалізації моделі управління розвитком творчого потенціалу викладачів можуть успішно використовуватися у системі фахової передвищої освіти на рівні профільної середньої освіти під час організації освітнього процесу. Схарактеризовано технологію використання моделі управління розвитком творчого потенціалу викладачів, з'ясовано, що забезпечення якісного

рівня всіх учасників освітнього процесу посилює актуальність проблеми управління цим розвитком.

Впроваджено методичні рекомендації «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти».

Доведено і підтверджено ефективність обґрунтованої Короїд Т. В. моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Визначено, щоб управляти якістю, менеджеру потрібне вміння працювати з людьми, суттєво змінювати управління якістю через високий рівень творчого потенціалу особистості та міжособистісні й технічні навички якісного управління цим розвитком, готовністю вчителів до творчої діяльності.

Результати впровадження та експертного оцінювання розроблених результатів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол № 1, від 31.08.2023).

Т.в.о. директора



Володимир ЛЯШЕНКО



ГЛУХІВСЬКА МІСЬКА РАДА СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ГЛУХІВСЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ №6
 вул. Героїв Крут, 5, м. Глухів, Сумська обл., 41400, тел. (05444) 7-20-09
 E-mail: shkolan6@ukr.net код ЄДРПОУ 21129117

05.09.2023 № 01-12/305

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Короїд Тетяни Вікторівни
 за темою «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти»
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 01 – Освіта/Педагогіка, за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки

Видана Короїд Т. В. про те, що на базі Глухівської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №6 Глухівської міської ради Сумської області здійснювалося впровадження на основі експертного оцінювання результатів дисертаційного дослідження:

застосовано наукову модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти та технологію її використання, що забезпечує успішне позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг;

визначено конкуренцію як змагання професіоналів та конкуренцію передбачуваності;

уточнено змістовні характеристики дефініцій «якість освіти», «управління якістю», «якість управління»;

-уточнено й конкретизовано блоки моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про науковий рівень виконаного дослідження й дають підстави стверджувати, що результати дослідження та забезпечення реалізації моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів можуть успішно використовуватися у системі загальної середньої освіти під час організації освітнього процесу. Схарактеризовано технологію використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, з'ясовано, що забезпечення якісного рівня всіх учасників освітнього процесу посилює актуальність проблеми управління цим розвитком.

Впроваджено методичні рекомендації «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти».

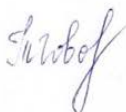
Доведено і підтверджено ефективність обгрунтованої Короїд Т. В. моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Визначено, щоб управляти якістю, менеджеру потрібне вміння працювати з людьми, суттєво змінювати управління якістю через високий рівень творчого потенціалу особистості та міжособистісні й технічні навички якісного управління цим розвитком, готовністю вчителів до творчої діяльності.

Авторські напрацювання й запропоновані результати дослідження сприятимуть позитивному впливу щодо підвищення рівня професійної компетентності як вчителів, зокрема української мови і літератури, так і керівника закладу освіти.

Відмічено доцільність використання розробок наукового дослідження Коройд Тетяни Вікторівни в діяльності нашого закладу освіти (Глухівської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №6).

Результати впровадження та експертного оцінювання розроблених результатів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол № 1, від 31.08.2023 року).

Директор



Тетяна ГОВОРУХА

ПРИВАТНА ОРГАНІЗАЦІЯ
«ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНЯ:
ЛІЦЕЙ «ГРЕМІУМ»

ЄДРПОУ 42897936
Р/рах.: 26002052720221 в АО КБ «Приватбанк», МФО 305299
04107, Україна, м. Київ, вул. Отто Шмідта, 18



www.gremium.school
office@gremium.school

+38 044 207-92-82, +38 050 196-92-82, +38 067 196-92-82

PRIVATE INSTITUTION
OF PRIMARY
AND SECONDARY EDUCATION:
LYCEUM «GREMIUM»

ЄДРПОУ 42897936
Account: 26002052720221 in JSC CB PRIVATBANK, MFO 305299
18, Otto Schmidta str., Kyiv, Ukraine, 04107

від 28.08.23

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Короїд Тетяни Вікторівни

за темою «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів
української мови і літератури в умовах неформальної освіти»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 01 –
Освіта/Педагогіка, за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки

Видана Короїд Т. В. про те, що на базі ПО «ЗЗСО І-ІІІ ст.: ліцей Греміум»
здійснювалося впровадження на основі експертного оцінювання результатів
дисертаційного дослідження:

застосовано наукову модель управління розвитком творчого потенціалу
вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти та
технологію її використання, що забезпечує успішне позиціонування закладу
освіти на ринку освітніх послуг;

визначено конкуренцію як змагання професіоналів та конкуренцію
передбачуваності;

уточнено змістовні характеристики дефініцій «якість освіти»,
«управління якістю», «якість управління»;

уточнено й конкретизовано блоки моделі управління розвитком
творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать
про науковий рівень виконаного дослідження й дають підстави стверджувати,
що результати дослідження та забезпечення реалізації моделі управління
розвитком творчого потенціалу вчителів можуть успішно використовуватися
у системі загальної середньої освіти під час організації освітнього процесу.
Схарактеризовано технологію використання моделі управління розвитком
творчого потенціалу вчителів, з'ясовано, що забезпечення якісного рівня всіх
учасників освітнього процесу посилює актуальність проблеми управління цим
розвитком.

Впроваджено методичні рекомендації «Упровадження моделі
управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і
літератури в умовах неформальної освіти».

Доведено і підтверджено ефективність обгрунтованої Короїд Т. В. моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Визначено, щоб управляти якістю, менеджеру потрібне вміння працювати з людьми, суттєво змінювати управління якістю через високий рівень творчого потенціалу особистості та міжособистісні й технічні навички якісного управління цим розвитком, готовністю вчителів до творчої діяльності.

Авторські напрацювання й запропоновані результати дослідження сприятимуть позитивному впливу щодо підвищення рівня професійної компетентності як вчителів, зокрема української мови і літератури, так і керівника закладу освіти.

Відмічено доцільність використання розробок наукового дослідження Короїд Тетяни Вікторівни в діяльності нашого закладу освіти.

Результати впровадження та експертного оцінювання розроблених результатів дослідження були обговорені на засіданні методичної ради.

Директор



Буковська О.



**МАШІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ
ВИШНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ**

Код ЄДРПОУ 23018250

30.08.2023 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Короїд Тетяни Вікторівни

за темою «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів

української мови і літератури в умовах неформальної освіти»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 01 –
Освіта/Педагогіка, за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки

Видана Короїд Т. В. про те, що на базі Машівського ліцею Вишнівської
сільської ради здійснювалося впровадження на основі експертного
оцінювання результатів дисертаційного дослідження:

*застосовано наукову модель управління розвитком творчого
потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної
освіти та технологію її використання, що забезпечує успішне позиціонування
закладу освіти на ринку освітніх послуг;*

*визначено конкуренцію як змагання професіоналів та конкуренцію
передбачуваності;*

*уточнено змістовні характеристики дефініцій «якість освіти»,
«управління якістю», «якість управління»;*

*-уточнено й конкретизовано блоки моделі управління розвитком
творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури.*

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать
про науковий рівень виконаного дослідження й дають підстави
стверджувати, що результати дослідження та забезпечення реалізації моделі
управління розвитком творчого потенціалу вчителів можуть успішно

використовуватися у системі загальної середньої освіти під час організації освітнього процесу. Схарактеризовано технологію використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, з'ясовано, що забезпечення якісного рівня всіх учасників освітнього процесу посилює актуальність проблеми управління цим розвитком.

Впроваджено методичні рекомендації «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти».

Доведено і підтверджено ефективність обґрунтованої Короїд Т. В. моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Визначено, щоб управляти якістю, менеджеру потрібне вміння працювати з людьми, суттєво змінювати управління якістю через високий рівень творчого потенціалу особистості та міжособистісні й технічні навички якісного управління цим розвитком, готовністю вчителів до творчої діяльності.

Авторські напрацювання й запропоновані результати дослідження сприятимуть позитивному впливу щодо підвищення рівня професійної компетентності як вчителів, зокрема української мови і літератури, так і керівника закладу освіти.

Відмічено доцільність використання розробок наукового дослідження Короїд Тетяни Вікторівни в діяльності нашого закладу освіти (Машівський ліцей Вишнівської сільської ради).

Результати впровадження та експертного оцінювання розроблених результатів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол № 1, від 30 серпня 2023 року).

Директор



Микола ОНІЩУК

ДУНАЄВЕЦЬКА МІСЬКА РАДА
УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ МОЛОДІ ТА СПОРТУ
**ГОЛОЗУБИНЕЦЬКИЙ ЛІЦЕЙ ДУНАЄВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Шкільна, 16, с. Голозубинці, Кам'янець-Подільський район, Хмельницька область,
індекс 32466, e-mail: golzosh@ukr.net, код ЄДРПОУ 26158939

11.09.2023 № 56

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Короїд Тетяни Вікторівни
за темою «Управління розвитком творчого потенціалу вчителів
української мови і літератури в умовах неформальної освіти»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 01 – Освіта/Педагогіка, за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки

Видана Короїд Т. В. про те, що на базі Голозубинецького ліцею Дунаєвецької міської ради Хмельницької області здійснювалося впровадження на основі експертного оцінювання результатів дисертаційного дослідження:

- застосовано наукову модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти та технологію її використання, що забезпечує успішне позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг;
- визначено конкуренцію як змагання професіоналів та конкуренцію передбачуваності;
- уточнено змістовні характеристики дефініцій «якість освіти», «управління якістю», «якість управління»;
- уточнено й конкретизовано блоки моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про науковий рівень виконаного дослідження й дають підстави стверджувати, що результати дослідження та забезпечення реалізації моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів можуть успішно використовуватися у системі загальної середньої освіти під час організації освітнього процесу. Схарактеризовано технологію використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, з'ясовано, що

забезпечення якісного рівня всіх учасників освітнього процесу посилює актуальність проблеми управління цим розвитком.

Впроваджено методичні рекомендації «Упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти».

Доведено і підтверджено ефективність обґрунтованої Короїд Т. В. моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Визначено, щоб управляти якістю, менеджеру потрібне вміння працювати з людьми, суттєво змінювати управління якістю через високий рівень творчого потенціалу особистості та міжособистісні й технічні навички якісного управління цим розвитком, готовністю вчителів до творчої діяльності.

Авторські напрацювання й запропоновані результати дослідження сприятимуть позитивному впливу щодо підвищення рівня професійної компетентності як вчителів, зокрема української мови і літератури, так і керівника закладу освіти.

Відмічено доцільність використання розробок наукового дослідження Короїд Тетяни Вікторівни в діяльності нашого закладу освіти Голозубинецького ліцею Дунаєвецької міської ради Хмельницької області. Результати впровадження та експертного оцінювання розроблених результатів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради протокол № 1 від 31.08.2023 року.

Директор



Оксана ЛУКІЯНОВА