

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

A 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 у закладах загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО).

Визначено, що творчий потенціал учителя ЗЗСО – динамічний стан його рефлексивного ставлення до себе як самокreatивної особистості та своєї поведінки у професійній діяльності відповідно до осмислення педагогічних цінностей і взаємодії з іншими.

Висвітлено: творча особистість – 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.

Ключові слова: модель управління; SMART-, SWOT-, PEST-аналіз; методологічні підходи; закони й закономірності; синергічний ефект; суб'єкти й об'єкти; агенти змін, репутація; позиціонування

S **Koroid Tetiana. Characteristics of the management model of Ukrainian and literature teachers' creative potential development in the conditions of informal education.**

This article confirms that the study of the current state of teachers' creative potential development management in the context of informal education in the world and domestic practice is conditioned by the need to focus the attention of teachers on the main modern world and domestic practices, identification and overcoming of problems and implementation of the experience under study in institutions of general secondary education (GSE).

It has been determined that the creative potential of the teacher of GSE is the dynamic state of his reflective attitude toward himself as a self-creative person and his behavior in professional activities in accordance with the understanding of pedagogical values and interaction with others.

It is highlighted that the creative personality is an individual, possessing a high level of knowledge, attraction to new, original, able to reject the usual, template, the need for creativity is vital, and the creative style of activity is the most characteristic; it's a type of personality characterized by a stable, high level of focus on creativity, motivational and creative activity, combined with a high level of creative abilities and allows the achieving socially and personally significant results in one or more activities.

Key words: management model; SMART-, SWOT-, PEST-analysis; methodological approaches; laws and regularities; synergistic effect; subjects and objects; agents of changes; reputation; positioning

Короїд Тетяна Вікторівна, аспірантка кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти, Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна

Koroid Tatiana, Graduate student of the Department of Pedagogy, Administration and special education, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology SIHE «University of Educational Management», Kyiv, Ukraine

E-mail: koroidmetod@gmail.com

Актуальність проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями. 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 – це сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу педагогів створюються у процесі праці, й основна праця – навчання.

Саме процес моделювання налічує декілька етапів, бо за визначенням В. Штоффа розуміємо, що модель – то подумки уявлена або матеріально реалізована си-

стема, що відбиває або відтворює об'єкт дослідження, можлива заміщувати його так, що її вивчення оновлює інформацію про цей об'єкт [18].

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 професійній діяльності вчителів української мови і літератури, то до розвитку творчого потенціалу можна додати й мистецький стиль педагогічної діяльності, тому як «...без форму-

вання цінностей і компетентностей в адміністратора будь-якого рівня... неможливий розвиток творчого потенціалу й інтелектуальних здібностей усіх учасників навчального процесу...» [4, с. 91].

Усе це дає нам підставу для створення моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти. Розвиток сприймаємо як появу нових якісних станів, нових типів організації, систем, що народжуються з попередніх систем. Зосередимося на понятті «поезія» або «мистецтво». Вони є особливим способом мислення, що подібні до наукового пізнання, бо призводять до такого ж розуміння. Пригадаємо поняття «терапія» за Н. Роджерсом: вона – як прагнення особистості до розвитку свого творчого потенціалу. Якщо зауважити, що саме творчість подібна волі: хто спробував її одного разу, вже ніколи не зможе жити без неї. Це й є трансформуючий і цілющий процес: якщо хтось накладатиме обмеження на чиюсь творчість, то у креативної особистості починатимуться хвороби, напруження й отупіння [10].

Щодо філософського типу, то пригадаємо, він містить два підтипи: пізнання світу за допомогою інтуїції (гносеологічний) та розкриття метафізичної сутності в реалітно-етичній концепції (метафізичний).

Поняття рух займає й філософську позицію. Розглядаючи рух особистості із цієї позиції, отримаємо будь-які взаємодії, зміни стану об'єктів, що відбуваються в процесі стану цих взаємодій. Ю. Шерковин вважав ціннісну орієнтацію як спрямованість і зміст соціальної активності особистості, що розглядається як регулятор соціальної поведінки такої індивідуальності [17].

Щодо психологічного типу, то він поділяється за різновидами: творча уява, інтуїтивне мислення, творчий екстаз, натхнення та божевілля, роль марнославства, вплив спадковості. Це зміни ціннісної орієнтації творчої особистості, які є розгортанням її можливостей, що знаходяться в попередніх якісних станах. Тому рух є зміна взагалі.

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.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій показав, що питанням феномена творчості (креативності) та його природи, формуванню та прояву творчих здібностей, їхньої діагностиці, розвитку інформаційно-комунікативної та медіакомпетентності науково-педагогічних працівників, управлінській діяльності присвячено багато уваги, досліджень як вітчизняних, так і зарубіж-

них учених-психологів, професорів, таких як: Б. Ананьєв, Л. Алциферова, В. Бехтерєв, Д. Богоявленська, Л. Божович, Ф. Гальтон, Дж. Гілфорд, Д. Ельконін, І. Кант, Г. Костюк, Н. Лейтес, Н. Логінова, В. Моляко, І. Павлов, К. Платонов, Я. Пономарьов, Н. Посталюк, Дж. Рензулі, С. Рибалко, С. Рубінштейн, З. Рябова, Р. Стернберг, І. Сумбаєв, Б. Теплов, Г. Тимошко, Е. Торрес, Х. Трік, Ф. Шеллінг.

Проблему розвитку творчого потенціалу розглядали у своїх працях через різні аспекти, Г. Костюк, Т. Кудрявцев, М. Левітов, Л. Леонтєв, А. Пономарьов, В. Сидоренко, Г. Тимошко.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поняття «модель» використовується досить широко й має неоднакове тлумачення. У зв'язку з цим свободу вибору й творчу діяльність учителя розглядатимемо як його педагогічну творчість, що потребує свободи думки, креативних ідей самої особистості. 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.

Мета статті полягає в дослідженні завдання й структури моделювання, розкритті змісту основних напрямів цієї структури, оскільки адміністратору ЗЗСО потрібно пам'ятати про роль менеджера, знати розуміння особистістю значущості змін у сучасному світі й освіті взагалі, відповідно до цього фахово та якісно управляти розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти.

Викладення основного матеріалу. Усвідомлення ролі й ціннісного ставлення щодо педагогічної діяльності педагогом, мотивація, ціннісні орієнтації та прагнення індивідуальності до самореалізації, що потребують ефективною, неперервною творчою діяльністю через свободу вибору, – то безпосередньо підвищення рівня професійної педагогічної майстерності вчителя української мови і літератури. Тож модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти відтворює норми й принципи організації для забезпечення процесу управління.

Пропонуємо керівникам і педагогам п'ять блоків нашої моделі управління розвитком, що містять необхідні для використання функції, методи, технології й меха-

нізми з метою мотивації, пізнання, самостійності креативної особистості (рис. 1):

Активна пізнавальна діяльність, самоініціатива перетворюється на творчу діяльність, професійну майстер-

ність через постійний розвиток творчого потенціалу вчителя, що так необхідний в умовах конкуренції.

Безсумнівно, активна творча діяльність учителів дає позитивний результат при повній синхронізації дій із ке-

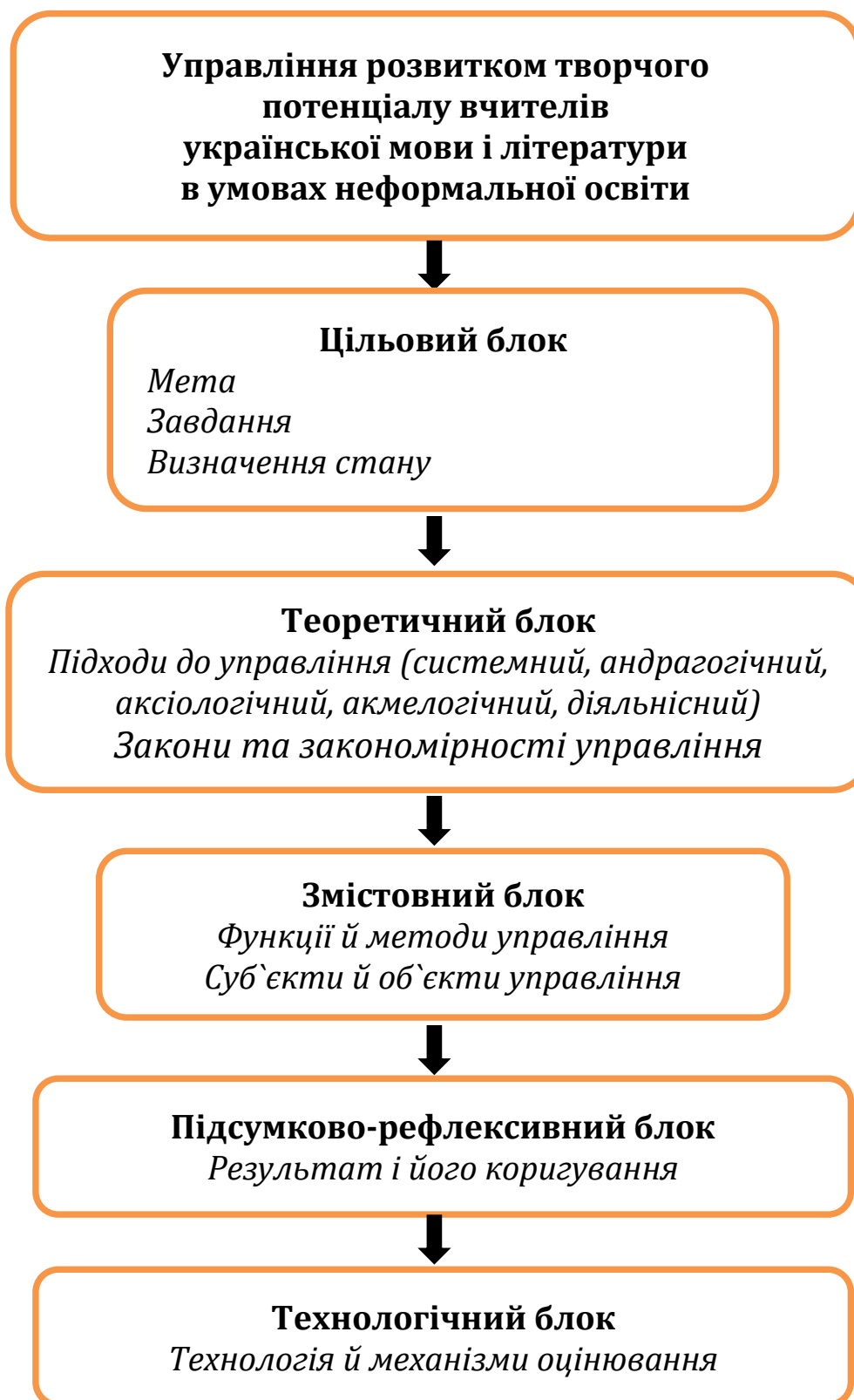


Рис. 1. Управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

рівником, при подальшій організації й управлінні розвитком їхнього творчого потенціалу. Тут й оригінальність у багатьох сферах діяльності, розвинена увага, 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):

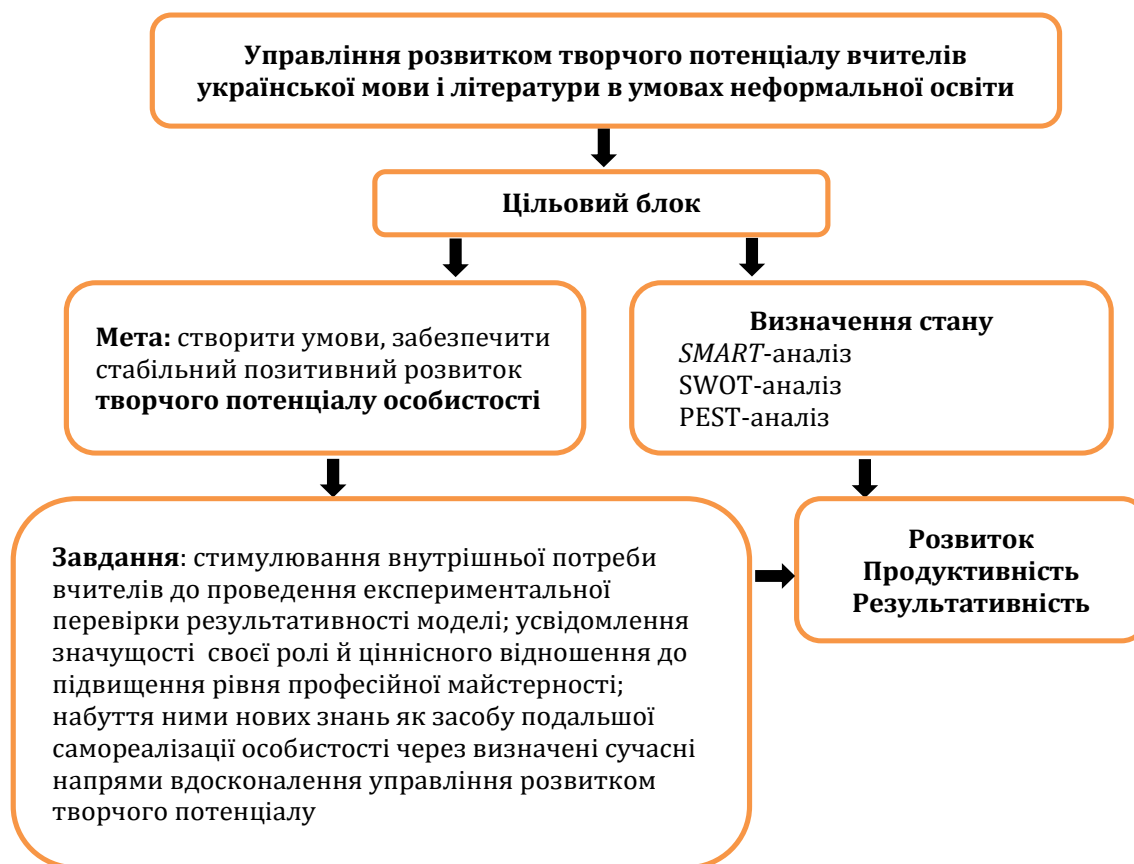


Рис. 1. Структура цільового блоку управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

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

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 упереджання до саморозвитку, самоствердження. Саме рушійна сила творчої особистості поступово породжує її компетентність.

Тож формулюємо цілі за SMART-аналізом [9] (табл. 1):

Таблиця 1

SMART-аналіз як запланований результат

Метод опису цілі	Відповідь
Specific / Чіткі	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення стабільного позитивного розвитку творчого потенціалу вчителів; – компетентне управління цим розвитком
Measurable / Вимірювані	<ul style="list-style-type: none"> – розуміння та усвідомлення менеджером значущості потреб педагогів, осмислення впливу пропозицій від експертів неформальної освіти; – розроблення методичних рекомендацій щодо засобів для здійснення реалізації потенціалу творчого вчителя, шляхів його особистісного розвитку й самовдосконалення; – націлення на публікації (тези, статті); – проведення анкетування щодо потреб та вибору сучасних напрямів у неформальній освіті; – створення документу самооцінювання педагога

Таблиця 1. Подовження

1	2
Achievable / Досяжні	<ul style="list-style-type: none"> – налагодження в колективі партнерських відносин; – швидке реагування на зміни, що відбуваються у вітчизняній і зарубіжній освіті; – самостійність вибору за певними напрямками; – розподіл обов'язків щодо виконання поставленої мети [7]
Relevant / Релевантні	<ul style="list-style-type: none"> – 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 в часі	<ul style="list-style-type: none"> – вересень 2022 рік: курси, тренінги, проект як експериментальна апробація; – лютий 2023 – методичні рекомендації; – початок березня 2023 – онлайн-студія як майстерка для агентів змін в освіті

Для досягнення зазначеної **мети** ставимо наступні **завдання**:

- теоретично обґрунтувати й розробити модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти;
- визначити сучасні напрями вдосконалення управління цим розвитком;
- означити ефективні прийоми й методи через визначені сучасні напрями на основі впровадження їх у процес підвищення кваліфікації педагогів;
- визначити відповідний зміст навчання як засобу подальшої самореалізації особистості через зазначені сучасні напрями вдосконалення управління розвитком творчого потенціалу вчителів;
- поєднати навчальну і професійну діяльність у моделюванні додаванням участю у міжнародному і всеукраїнському проєктах як важливого складника в розвитку творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти;
- стимулювати внутрішні потреби педагогів до проведення експериментальної перевірки результативності

моделі через усвідомлення значущості своєї ролі й ціннісного відношення до підвищення рівня професійної майстерності;

- експериментально перевірити результативність моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури закладів загальної середньої освіти в умовах неформальної освіти та розробити методичні рекомендації щодо її впровадження.

В. Кремень наголошував, що освіта має вирішальне значення для формування інтелектуального потенціалу, здобуття знання, яке необхідне для вдосконалення всіх сфер життя [16]. Зрозуміло, що освіта має *ключове* значення для формування творчого потенціалу й якісне управління його розвитком. Саме для аналізу перспектив управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури звернемося до методу SWOT-аналізу, бо педагогічна майстерність – то сукупність практичної діяльності й творчого потенціалу, яка йде в ногу з їх творчими можливостями, креативом (табл. 2):

Таблиця 2

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

Сильні сторони	Слабкі сторони
<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 [19] 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність уваги керівництва до вчителів-агентів змін 2. Відсутність мотиваційних аспектів педагога через недбалість адміністрації 3. Відсутність грантів, результативності особистості як показник некомпетентності менеджера 4. Плинність штату / можливі вакансії внаслідок упередженості управлінця 5. Відсутність достатнього педагогічного досвіду 6. Відсутність методики дистанційного навчання

1	2
<p>2. Набуття компетентності й удосконалення педагогічної майстерності вчителів через 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 практикум: 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>7. Розвиток творчого потенціалу потребує додаткового особистого часу вчителя</p> <p>8. Не завжди якісне навчання з підвищення кваліфікації вчителів</p> <p>9. Недостатнє задіяння 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 упровадження навчання за умови неформальної освіти</p> <p>3. Удосконалення їхньої 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 напрямів 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. Значні переваги неформальної освіти для сучасного вчителя, аніж традиційні форми навчання</p> <p>9. Заохочення педагогів як освітніх експертів</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, закладів загальної середньої освіти</p> <p>8. Змішування понять «формальна» – «неформальна» освіта</p> <p>9. Губиться зацікавленість в успішній навчально-виховній роботі через недостатнє фінансування учительської праці</p>

Як бачимо, сильними сторонами ЗЗСО є конкурентоздатність та непохитне конкурентне становище, що формується шляхом технології менеджменту освіти, якіс-

ному управлінню розвитком творчого потенціалу вчителів за умови неформальної освіти, іміджу всіх членів колективу й закладу загальної середньої освіти.

Пригадаємо теорію М. Портера, що стала основою даної методології аналізу щодо конкурентоздатності організації у власній галузі [6].

На підставі зв'язаності сильних і слабких сторін ЗЗСО із зовнішніми можливостями й загрозами робимо вис-

новки й обґрунтовуємо подальші кроки, необхідні для формування стратегії закладу освіти. Саме Дж. Вільсон заініціював матрицю щодо впливу фактора на організацію та припустимість посилення його впливу (табл. 3):

Таблиця 3

Оцінка впливу факторів на діяльність закладу загальної середньої освіти

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 і 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

Після проведеного аналізу бачимо, що найімовірніші 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.

3. Рябова стверджує, що «потреби в повазі включають потреби в особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні. Потреби в самовираженні, самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості» [13, с. 5].

З огляду на це кожний заклад загальної середньої 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 (нова українська школа) – школа творчості та успіху.

За допомогою PEST-аналізу розробимо освітню стратегію. Конкретно PEST-аналіз у якійсь мірі є складником SWOT-аналізу, тому як має властивість встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, що відбивається на утворенні можливостей і загроз для ЗЗСО.

Спочатку проаналізуємо ймовірний вплив на працездатність чотирьох основних факторів: політичного, економічного, соціального, технологічного (табл. 4):

Таблиця 4

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

Політика	Економіка
<ul style="list-style-type: none"> – Воєнний стан в Україні, політична нестабільність; – нормативно-правова база; – розвиток законодавства з питань регулювання освітньої діяльності; – зміни в законодавстві; – політика держави в підготовці кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> – Війна сильно вдарила по економіці України [2]; – рівень інфляції; – коливання валютних курсів; – скорочення доходів педагогів

Таблиця 4. Подовження

1	2
Соціум	Технологія
<ul style="list-style-type: none"> – Кадровий голод (переселенці); – низька кваліфікація; – модифікація доходів педагога у зв'язку зі змінами в законодавстві; – зниження рівня освіти; – низький рівень умов праці під час воєнних дій; – демографічний процес (міграція населення, скорочення чисельності населення в регіоні) 	<ul style="list-style-type: none"> – Низька мотивація в оволодінні освітніми технологіями; – повільні темпи впровадження інноваційних технологій; – низький рівень володіння цифровими технологіями, особливо під час онлайн-уроків (дистанційне навчання); – розроблення нових технологій

Отже, розглянувши сильні та слабкі сторони і виконавши аналіз загроз, що створює зовнішнє середовище, визначаємо стратегію ЗЗСО. Оскільки під час воєнного стану стикаємося з потужною конкуренцією, то найкращим вибором

для управлінця буде комбінована стратегія, що цілеспрямована на подолання конкурентних прерогатив. Зовнішнє середовище – також конкурентне, тому як відбувається потужний вплив факторів, що розглянуті в *табл. 5*:

Таблиця 5

Узагальнення результатів PEST-аналізу

Фактори середовища	Стан фактора	Тенденція розвитку фактора	Характер впливу	Можливі дії ЗЗСО
Політичні фактори Орієнтація на політичну обстановку й регулювання освітньої діяльності	Регулювання освітньої діяльності	Мінімальний вплив держави	Можливість вибору сучасних напрямків 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 2.Міграція й скорочення чисельності населення в регіонах унаслідок воєнних дій у країні	1.Складність опанування й засвоєння нових освітніх технологій 2.Завдання уповільнення відтоку кадрів за кордон, зменшення чисельності населення за часи воєнного стану	Відсутність навичок роботи на платформах, не вміння впровадження у свою освітню діяльність інформаційних технологій та технологій менеджменту освіти 2.Тенденція зростання	Отримання вчителями досвіду й прагнення до вищої кваліфікаційної категорії 2.Скорочення кількості вчителів ЗЗСО, можливе зниження наповненості класів	Зростання виплат і витрат на підготовку педагогів 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	Віїзд 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 напрямків в умовах неформальної освіти	Конкурентноздатність, результативність	Отримання нових знань і досвіду, безпосереднє впровадження у свою діяльність нових освітніх технологій

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 [13].

У такий спосіб найголовніше для керівника – це міло вибрати принципи, форми та методи управління розвитком творчого потенціалу педагогів, навчитися свідомо змінювати свою роль, напрями, етапи цього розвитку індивідуально до кожного (*див. табл. 5*).

І це теж до *пам'ятки управлінців*, 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» [7].

Долаючи конкурентні переваги через вирішення власних завдань, керівник глибше осмислює, прогнозує, управляє та впроваджує. Цілком закономірно, щоб виховати та сформувані 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.

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 – це 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.

Г. Тимошко зазначає, що «особливістю сучасної історичної доби в суспільстві є зростання ролі освіти...» [15, с. 176], тому серед вагомих чинників розвитку творчого потенціалу особистості є створення умов для розвитку, а вже потім й управління ним.

Тільки за допомогою правильно обраних шляхів розвитку свого творчого потенціалу, за сприятливих педагогічних умов, порозуміння з керівниками ЗЗСО набувають конкурентоспроможності творчі педагоги. Мала кількість людей у суспільстві з високим творчим потенціалом ще в дитинстві якраз потрапила в умови, які сприяли розвитку їх творчих здібностей. Таких лише невелика частина. Н. Білик радить, що «...для розвитку професійної діяльності педагога... є безліч інструментів... для виявлення творчого потенціалу в учнів – ...метод проєктів» [1, с. 68].

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 закладу освіти.

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. Тут і планування управліннями ЗЗСО творчості педагогів, і самореалізація їх на різноманітних міжнародних, всеукраїнських, міських, районних, шкільних заходах, форумах, конференціях й (не)конференціях. Співпраця з видавництвом «Шкільний світ», науково-методичними виданнями: «Дивослово», «Українська мова та література», «Українська мова та література в школі», методичним порталом, учительські блоги – усе сприймається як максимально можливий захист від загроз. Креативні, творчі уроки, заходи, створення банку інноваційних ідей набувають важливого значення.

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. Доцільним є дослідження підходів, законів і закономірностей управління розвитком творчого потенціалу в умовах неформальної освіти (рис. 3):



Рис. 3. Теоретичний і змістовний блоки розрахунку конкурентоспроможності особистості

Результати дослідження. Гіпотеза даного дослідження наступна: градієнт розвитку організаційного механізму якості управління, то є синергійний ефект від співтворчості всіх учасників освітнього процесу, їх мотивація на результат, що ви-

ходить із емерджентності (системного ефекту). При цьому паралельно діють два блоки – теоретичний і змістовний, що входять до моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури [3].

Розглядаємо 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. Отже, вплинувши на об'єкт управління, суб'єкт управління може спромогтися спонукати його до дії.

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: люди, продукт, прибуток, що тотожні всім господарським операціям. На першому місці стоять люди – і керівники мають про це пам'ятати. У кінцевому результаті якісне управління розвитком творчого потенціалу вчителів призводить до успіху, а значить компетентності, професіоналізму, педагогічної майстерності, репутації, тому як «...ступінь відкритості (начального закладу) залежить від взаємодовіри і ступеня психологічного захисту суб'єкта й об'єкта управління» [12, с. 48].

Висновки з даного дослідження. Об'єднання понять «якість управління» й «управління якістю» складає внутрішню систему якості освіти, що впливає на освітню діяльність ЗЗСО.

Аналіз розуміння цих категорій дає дозвіл на *авторське визначення*. Під якістю управління 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 вирішальним складником у ЗЗСО.

Дане визначення якості управління має відмінність від наявних, як то:

- уподібнює якість управління з рівнем управлінських рішень;
- розкриває продуктивність й 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. Отож особистість повинна постійно розвивати творчий потенціал, формуючи свій 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». 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 [14].

З огляду на це 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, співників, 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...» [11, с. 97].

Перспективи подальших розвідок убачаємо в поєднанні поняття «якість управління» із стилем діяльності, лідерства, виходимо на «управління якістю». Таке собі замкнене коло, де головним пріоритетом є якість освіти, бо за сучасних умов адміністратор-новатор повинен закарбувати у своїй пам'яті те, що творчість – то діюча властивість людини, а розвиток творчого потенціалу – то вирішення поставлених задач учителем особистісно і процесуально. Творча особистість реалізується у творчості, і їй потрібний креатив неодмінно, а творчість негайно. Н. Посталюк зазначає, що «творчий стиль діяльності не може існувати інакше, як в особливому та одиничному... Стильові властивості діяльності найчастіше зв'язуються з конкретними способами її здійснення, які характеризують «інструментальну озброєність» особистості» [10]. Через те управління якістю потребує самосвідомості як цілісного уявлення, емоційного ставлення до кожного.

Список використаних джерел

1. Білик Н. І. Розвиток педагогічного акме професіогенезу в умовах формальної і неформальної освіти. *Науково-методичний підхід до вдосконалення педагогічної майстерності педагогічних працівників у системі підвищен-*

- ня кваліфікації : електрон. навч.-метод. посіб. / [упоряд.: І. О. Калініченко, Н. І. Білик]. Полтава : ПОІППО, 2021. С. 64–70. URL: http://poippo.pl.ua/images/FILES/pidrozidily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/modul-2021.pdf
- ЄБРР погіршив прогноз падіння економіки України у 2022. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/10/novyna/ekonomika/yebrr-pohirshyv-prohnoz-padinnya-ekonomiky-ukrayiny-2022-roci>
 - Короїд Т. В. Проблеми управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти в науковій літературі. *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*. 2022. Вип. 19 (48). С. 44–65. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/19_48_2022/pedagog/Bulletin_19_48_Pedagogika_Koroid.pdf
 - Короїд Т. В. Наукове обґрунтування моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти. *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*. 2022. Вип. 21 (50). С. 91–123. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/21_50_2022/pedagog/Bulletin_21_50_Pedagogika_Koroid.pdf
 - Менеджер як людина, що здійснює професійне управління. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14473/>
 - Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.
 - НУШ. Підвищення кваліфікації вчителів. Відповіді на запитання. URL: <https://nus.org.ua/questions/pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-vchyteliv-vidpovid-na-osnovni-zapytannya/>
 - Посталюк Н. Ю. Дидактическая система развития творческого стиля деятельности студентов. Казань, 1993. 225 с.
 - Постановка целей по SMART – примеры, критерии. URL: <https://goal-life.com/page/goals/postanovka-celey-po-metodu-smart>
 - Роджерс Н. Творчество как усиление себя. *Вопросы психологии*. 1990. № 1. С. 164–168.
 - 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 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПП «Астрая», 2019. С. 268–270. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/15613/1/Rozhnova.pdf>
 - Рябова З. В. Закономірності та принципи маркетингового управління соціально-педагогічними системами. *Післядипломна освіта в Україні*. 2017. № 1. С. 46–50. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16537/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F_%D0%A0%D1%8F%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B0_3%20%281%29%20%281%29.pdf
 - Рябова З. В. Маркетинг та логістика освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка* : електрон. навч. фак. вид. 2019. Вип. 4 (6). URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18264/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8F_%D0%A0%D1%8F%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B0_.pdf
 - Сисоєва С. В., Кристопчук Т. Є. Методологія науково-педагогічних досліджень : підручник. Рівне : Волинські береги, 2013. 360 с.
 - Тимошко Г. М. Теоретико-практичні засади управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка*. 2017. Вип. 142. С. 175–181.
 - Феномен інновації: освіта, суспільство, культура / за ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2008. 472 с.
 - Шерковин Ю. А. Проблема ценностной ориентации и массовые информационные процессы. *Психологический журнал*. 1982. Т. 3, № 5. С. 135–146.
 - Штофф В. А. Моделирование и философия. Ленинград : Наука, 1966. 302 с.
 - Що потрібно знати педагогу про підвищення кваліфікації. URL: <https://eo.gov.ua/shcho-potribno-znaty-pedahohu-pro-pidvyshchennia-kvalifikatsii/2021/06/03/>
 - 19 (48), 44–65. Retrieved from http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/19_48_2022/pedagog/Bulletin_19_48_Pedagogika_Koroid.pdf [in Ukrainian].
 4. Koroid, T. V. (2022). Naukove obgruntuvannya modeli upravlinnia rozvytkom tvorchoho potentsialu vchyteliv v umovakh neformalnoi osvity [Scientific substantiation of the model of managing the development of creative potential of teachers in the conditions of non-formal education]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Pedagogichni nauky [Bulletin of postgraduate education. Pedagogical sciences]*, 21 (50), 91–123. Retrieved from http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/21_50_2022/pedagog/Bulletin_21_50_Pedagogika_Koroid.pdf [in Ukrainian].
 5. *Menedzher yak liudyna, shcho zdiisniue profesiine upravlinnia [Manager as a person who carries out professional management]*. Retrieved from <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14473/> [in Ukrainian].
 6. Nemtsov, V. D., & Dovhan, L. Ye. (2001). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]: navch. posib. dla stud. vyshch. navch. zakl.* Kyiv: TOV «UVPK «EksOb» [in Ukrainian].
 7. *NUSH. Pidvyshchennia kvalifikatsii vchyteliv. Vidpovidi na zapytannia [NUSH. Improvement of teachers' qualifications. Answers to questions]*. Retrieved from <https://nus.org.ua/questions/pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-vchyteliv-vidpovid-na-osnovni-zapytannya/> [in Ukrainian].
 8. Postaliuk, N. lu. (1993). *Didakticheskaia sistema razvitiia tvorcheskogo stilia deiatelnosti studentov [Didactic system for the development of students' creative style of activity]*. Kazan [in Russian].
 9. *Postanovka tcelei po SMART – primery, kriterii [Setting SMART goals - examples, criteria]*. Retrieved from <https://goal-life.com/page/goals/postanovka-celey-po-metodu-smart> [in Russian].
 10. Rodzhers, N. (1990). *Tvorchestvo kak usilenie sebia [Creativity as self-empowerment]*. *Voprosy psikhologii [Questions of psychology]*, 1, 164–168 [in Russian].
 11. Rozhnova, T. Ye. (2019). *Znachennia systemy menedzhmentu yakosti osvity v protsefi formuvannia maisternosti kerivnyka zakladu osvity [The importance of the education quality management system in the process of forming the mastery of the head of the educational institution]*. In M. V. Hrynova (Ed.), *Metodyka navchannia pryrodnychychk dystyplin u serednii ta vyshchii shkoli*. (XXVI Karyshynski chytannia) [Methods of teaching natural sciences in secondary and higher education]. (XXVI Karyshynski readings): zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (pp. 268–270). Poltava: PP «Astraiya». Retrieved from <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/15613/1/Rozhnova.pdf> [in Ukrainian].
 12. Rybova, Z. V. (2017). *Zakonomirnosti ta pryncypy marketynghovoho upravlinnia upravlinnia sotsialno-pedahohichnyh systemamy [Patterns and principles of marketing management of socio-pedagogical systems]*. *Pislidyplomna osvita v Ukraini [Postgraduate education in Ukraine]*, 1, 46–50. Retrieved from http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16537/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F_%D0%A0%D1%8F%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B0_3%20%281%29%20%281%29.pdf [in Ukrainian].
 13. Rybova, Z. V. (2019). *Marketing ta lohystyka osvithnih posluh. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktika. Pedagogiya* : elektron. navch. fakh. vid. 2019. Vyp. 4 (6). Retrieved from http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18264/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8F_%D0%A0%D1%8F%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B0_.pdf [in Ukrainian].
 14. Riabova, Z. V. (2017). *Marketynh ta lohystyka osvithnih posluh [Marketing and logistics of educational services]. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktika. Pedagogika [Adaptive management: theory and practice. Pedagogy]*, 4 (6). Retrieved from http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18264/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F_%D0%A0%D1%8F%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B0_3%20%281%29%20%281%29.pdf [in Ukrainian].
 15. Sysoieva, S. V., & Krystopchuk, T. Ye. (2013). *Metodolohiia naukovopedahohichnykh doslidzhen [Methodology of scientific and pedagogical research]*: pidruchnyk. Rivne: Volynski oberehy [in Ukrainian].
 16. Tymoshko, H. M. (2017). *Teoretyko-praktychni zasady upravlinnia rozvytkom tvorchoho potentsialu pedahohichnoho kolektyvu [Theoretical and practical principles of managing the development of the creative potential of the teaching staff]*. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni T. H. Shevchenka [Bulletin of the Chernihiv National Pedagogical University named after T. G. Shevchenko]*, 142, 175–181 [in Ukrainian].
 17. Kremeni, V. H. (Ed.). (2008). *Fenomen innovatsii: osvita, suspilstvo, kultura [The phenomenon of innovation: education, society, culture]*. Kyiv: Pedahohichna dumka [in Ukrainian].
 18. Sherkovin, lu. A. (1982). *Problema tcennostnoi orientatsii i massovye informatsionnye protsessy [The problem of value orientation and mass information processes]*. *Psikhologicheskii zhurnal [Psychological journal]*, 3, 5, 135–146 [in Russian].
 19. Shtoff, V. A. (1966). *Modelirovanie i filosofia [Modeling and philosophy]*. Leningrad: Nauka [in Russian].
 19. *Shcho potribno znaty pedahohu pro pidvyshchennia kvalifikatsii [What a teacher needs to know about professional development]*. Retrieved from <https://eo.gov.ua/shcho-potribno-znaty-pedahohu-pro-pidvyshchennia-kvalifikatsii/2021/06/03/> [in Ukrainian].

References

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 13.10.2022