



УДК 37.013.32.07:7

DOI: [https://doi.org/https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-6\(207\)-21-26](https://doi.org/https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-6(207)-21-26)

Короїд Тетяна

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-6390-4766>

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛІВ В УМОВАХ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ І ВОЄННОГО СТАНУ

A *Визначено, що адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти є провідним чинником урізноманітнення сукупної професійної культури педагогів, їхніх потенційних здатностей, можливостей, тому як виразниками освітніх перетворень видаються саме освітяни, особливо за умови воєнного стану.*

Висвітлено, що за провідною ознакою адаптивного управління, як зазначила Г. Єльнікова, є взаємоприспосовання, а механізмом взаємоузгодження, що розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи, є саморозвиток суб'єктів діяльності.

Зазначено, що мотивація особистості на самостійне самовдосконалення тотожна формуванню висококваліфікованого творчого вчителя, який бажає самостійно працювати над собою, розвиває вміння й навички, не боїться «віддаватися» професії. Це є найважливішим завданням НУШ, найважливішим завданням сучасного управлінця, а значить і сучасної освіти.

Ключові слова: управління творчим потенціалом; модель управління; методологічні підходи; закони й закономірності; агенти змін; репутація

S **Koroid Tetiana. Adaptive development management of teachers' creativity in the context of non-formal education and martial law.**

It has been determined that adaptive development management of the creative potential of teachers in non-formal education is the leading factor of diversity of the total professional culture of teachers, their potential abilities. Because it is teachers who represent the education transformations especially in martial law.

It is highlighted that the main sign of adaptive management, as H.Yelennikova noted, is mutual adjustment and the mechanism of mutual agreement, revealing ways of directed influence (self-influence) and simultaneous release of degrees of freedom, is the self-development of the subje.

It was noted: the motivation of the individual to self-improvement is identical to the development of a highly qualified creative teacher who wants to work independently on himself, develops skills, is unafraid to devote himself to a profession. This is the most important task of NUS, the most important task of a modern manager and therefore modern education.

Key words: management of creative potential; management model; methodological approaches; laws and regularities; agents of change; reputation

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.

Нині вельми актуальне дане питання, бо реформування освітнього процесу потребує вчителя-дослідника, лідера як педагога нової формації, духовно розвиненої особистості. Ще В. Сухомлинський вказував, що робота вчителя – це творчість, а не буденне заштовхування в дітей готових знань [15].

Необхідне швидке перезавантаження традиційних застарілих підходів, що впливають на управління розвитком потенціалу вчителів. Пригадаємо модель управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти, що відтворює норми й принципи організації для забезпечення процесу управління, особливо в умовах воєнного стану.

З огляду на це кожний заклад загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) повинен виявляти й розвивати творчий потенціал педагогів і творчі сили дітей, тому як шкільний світ займає значне місце в суспільстві кожної країни, зокрема України. І це у повному обсязі регулюється державою та законами про освіту.

Назріває питання: «Яким чином?»

Відповідь наступна: потрібно враховувати чинники саме розвитку творчого потенціалу кожної особистості та управління цим розвитком, бо тільки за правильно обраних шляхів як управлінця, так і вчителя, зможуть реалізуватися креативні особистості. Саме це означає реалізацію творчого потенціалу від керівника до школяра тільки за умови вільного розвитку всіх, саме за умови довіри, співпраці, поваги [7].

Із початком воєнних дій та оголошення в Україні воєнного стану, зважаючи на наявні ризики щодо здоров'я всіх учасників освітнього процесу, Верховна Рада прийняла Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану», законопроект № 7133, а Закон України «Про освіту» доповнено ст. 57-1 «Державні гарантії в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану» [6].

Якщо розглядати адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів за умови воєнного стану, то саме за такі часи в педагогів набуває усвідомлено-творча діяльність, що впливає на розвиток творчих здібностей особистості, здібної до альтернативних варіантів рішень і сміливих ідей, здатної самостійно вийти з нестандартних ситуацій.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій показав, що проблемі управління присвячено багато уваги: дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, таких як: Дж. Гелбрейт, Г. Мінцберг, Дж. Пфедфер, З. Рябова, Г. Тимошко, Г. Шмідт; питання адаптивного управління досліджувалися Н. Білик, Т. Боровою, Т. Да-

виденко, Г. Єльніковою, А. Мойсеєвим, Т. Шамовою, Є. Ямбургом та ін.

Філософський аспект творчості вивчали Ю. Бородай, М. Данилов, О. Коршунов; проблему розвитку творчого потенціалу розглядали через різні аспекти М. Левітов, Л. Леонт'єв, А. Пономар'єв, В. Сидоренко; педагогічний аспект проблеми розвитку творчої активності бачимо у працях Н. Кичук, І. Родак, Т. Рожнової, С. Сисоевої, Т. Шамової та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Адміністратор сьогодні свідомо змінює свою роль: управління розвитком творчого потенціалу вчителів працює на них самих. Тут і гарантоване забезпечення мотивації, індивідуального підходу, можливості педагогам самостійно обирати форми, методи, способи для креативної, педагогічної діяльності у процесі професійного зростання. Т. Махиня зазначає, що саме сьогодні реально домогтися, щоб учасники освітнього процесу відчували себе задоволенішими та щасливішими, і в результаті брали активну участь у житті та діяльності закладу освіти [9].

Максимально прикладаючи зусилля через моделювання адаптивної тактики й модель управління творчим потенціалом учителів, менеджери ЗЗСО, поєднуючи старання кожного члена освітнього процесу, досягатимуть загальні цілі, що віддзеркалюють концепцію розвитку освіти в цілому.

Т. Сорочан зазначила, якщо в колективі відносини між людьми створюють атмосферу згуртованості та доброзичливості, то вони є корисними й сприятливими для всього педагогічного колективу [14].

Отже, адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти та воєнного стану набувають свого рівня тоді, якщо керівник розуміє свою місію, неперервно самовдосконалюється, володіє високим рівнем творчого мислення, здатний діяти відповідно до умов сьогодення.

Мета статті полягає в дослідженні адаптивного управління творчим потенціалом вчителів, що позитивно впливає на мотивацію й самореалізацію учасників освітнього процесу. Таке управління націлене на розквіт педагогічної майстерності педагогів, бо пов'язано з розвитком їхнього творчого потенціалу, школярів, а також результативністю, натхненням, бажанням і реалізацією особистості.

Викладення основного матеріалу. Здібності творчої особистості через поєднання її властивостей і рис можуть визначати рівень якості. Такий рівень відповідає вимогам творчої діяльності вчителя. Наслідком цього є обумовленість результативності зусиль педагога, його конкурентоздатності. Через це всі повинні пам'ятати про баланс інтересів, усвідомлення, самостійне відкриття, бо управління розвитком творчого потенціалу вчителів знаходиться у прямопропорційній

залежності від обраної менеджером освітнього закладу моделі управління творчим потенціалом учителів (рис. 1):

Педагогічні умови й методологічні підходи, яким віддана перевага, визначають не тільки управління розвитком, а й реалізацію креативної, творчої осо-

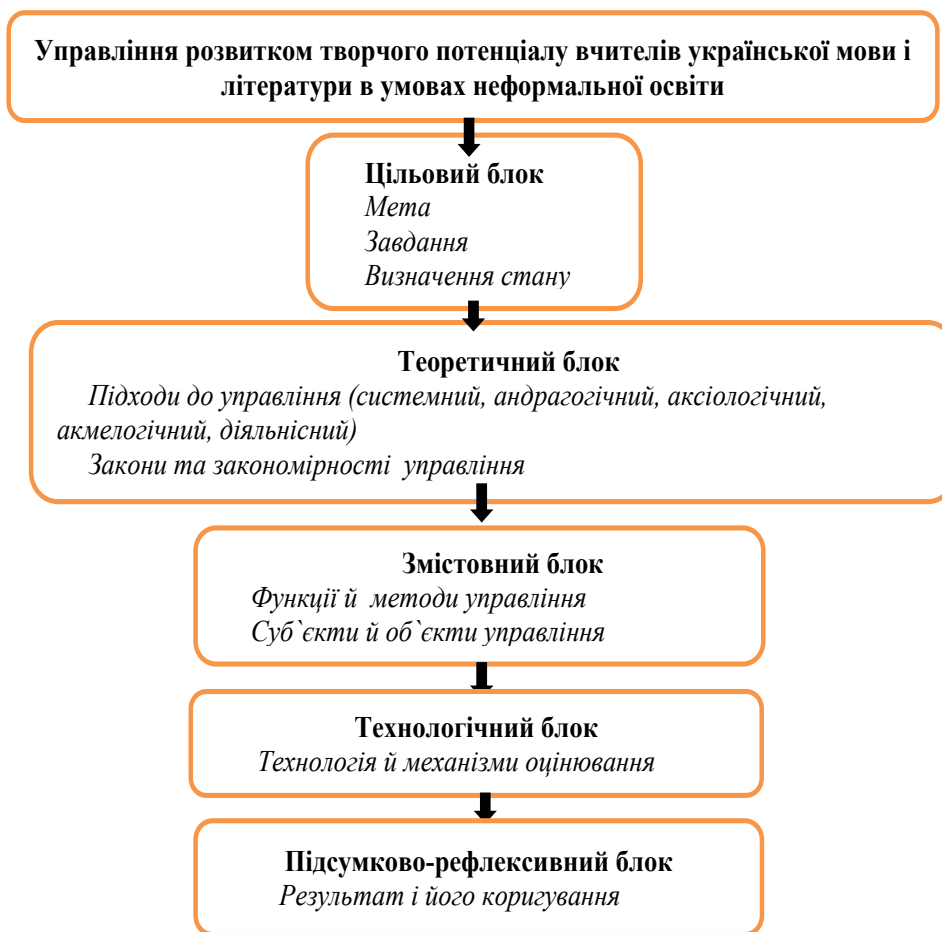


Рис. 1. Управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти

бистості, що залежить від своїх особистісних якостей. У такий спосіб педагоги набувають нове розуміння проблем психологічного супроводу всіх учасників освітнього процесу, що допомагають знаходити нові форми й методи роботи індивідуально зі школярами. Оволодіваючи інноваційними технологіями, творчий

колектив професіоналів-спільників разом із адміністрацією-агентами змін стають конкурентоспроможними, орієнтуються на майбутнє через течії розвитку освіти, запитує суспільства, підвищуючи свою кваліфікацію, професіоналізм, працюючи на випередження (табл. 1):

Розвиток творчого потенціалу особистості як процес становлення вчителя

Таблиця 1

Зовнішні вимоги	Власні мотиви	Існуюча ситуація	Професійна діяльність
Накази і вимоги МОН України, що відповідають сьогоденню в системі освіти щодо умов воєнного часу [13]	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 статті 41 Закону України «Про освіту»	Рівень власних можливостей	Навчання під час війни	Педагогічні здібності
Впровадження нових освітніх авторських програм [3]	Передача власних знань і досвіду	Дистанційне навчання	Педагогічні техніки
Авторські підручники, що відповідають вимогам НУШ. Інтерактивні електронні підручники [17]	Наявність організаторських здібностей, умінь йти на компроміс	Організація освітнього процесу в ЗЗСО [10]	Гуманістична спрямованість діяльності творчої особистості

Як же визначити рівень сформованості творчої особистості, рівень її спрямованості, мотивацію й активність?

Кожна творча особистість може визначити свій рівень через такі поняття, як «саморегулювання» і «самоуправління». Що це для неї означає?

По-перше, самонастроювання; по-друге, підвищення рівня кваліфікації; по-третє, самореалізація й гармонія буття.

Як бачимо, розвивати свій творчий потенціал, тим самим збагачуючи педагогічну майстерність, педагога можуть і в умовах воєнного стану як через запропоновану адміністрацією модель управління розвитку творчого потенціалу вчителів, так і через самореалізацію, що є невіддільною частиною самоорганізації особистості. Ось чому адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти та воєнного стану призводить до перетворення навколишнього світу й себе в ньому [12].

У чому спільність адаптивного управління й управління розвитком творчого потенціалу вчителів?

Адаптивне управління – процес прийняття управлінського рішення та подальшої реалізації цілеспрямованого керуючого впливу, який забезпечує адекватне реагування всіх структур закладу на зміни параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища [1].

Управління персоналом (менеджмент персоналу) – семантично-організаційний процес відтворення й ефективного використання персоналу. Визначається як діяльність, спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей закладу та особистісних цілей. Іноді ефективність розуміється як отримання *максимального прибутку* [16].

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 (табл. 2):

Таблиця 2

Творча особистість як самостійна й не підпорядкована констеляція

Модель управління розвитком (рис. 1)	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

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 [12]. Постійний моніторинг, що здійснює менеджер і сам учитель, впливає на показники й подальшу результативність і конкурентоспроможність особистості та конкурентоздатність освітнього закладу (рис. 2):



Рис. 2. Теоретичний і змістовний блоки розрахунку конкурентоспроможності особистості

Зрозуміло, що якість управління закономірно залежить від управлінської ідеї, постійного розвитку творчого потенціалу всіх учасників освітнього процесу, їхньої відповідальності, узгодженості дій, командної роботи.

Результати дослідження. 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 [7; 8; 11]. 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. [6].

Таке управління творчим потенціалом учителів виходить на новий рівень управління, де адміністративний контроль межує з усвідомленим самоуправлінням особистості, кінцевою метою якої є конкурентоспроможність та репутація. «Ініціювати діяльність самоуправління можна, залучивши людину до вироблення реалістичної мети і одночасно надавши їй ступені свободи для саморозвитку в межах цієї мети», – стверджує Г. Єльнікова у своїй праці [4, с. 2]. Бачимо наявність професійної взаємозалежності, коли вирішальну роль у розвитку творчого потенціалу особистості відіграють наступні професійні дії менеджера як-то: правильний розрахунок людського ресурсу, узгодженість дій і позиціонування закладу освіти. Результатом чого є обов'язкове якісне управління, що резонує з можливостями та викликом творчих учителів, їхньою усвідомленістю й активною позицією.

Висновки з даного дослідження. Тільки за допомогою правильно обраних шляхів розвитку свого творчого потенціалу, за сприятливих педагогічних умов набирають сил і перебувають у розвитку творчі вчителі. Розвиток їх 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 односторонців, самоактуалізація шляхом рефлексії породжують успішність, бо НУШ (Нова українська школа) – школа творчості й успіху.

Перспективи подальших розвідок убачаємо в усвідомленні для самоорганізації та саморозвитку необхідний творчий підхід. 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 [2].

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

Список використаних джерел

1. Адаптивне управління. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne-upravlinnya>
2. Білик Н. Дисемінаційний підхід до освіти дорослих. *Адаптивні процеси в освіті*: збірник матеріалів 6-го Всеукр. наукового форуму з міжнародною участю [за наук. ред.: Г. В. Єльнікової, М. Л. Ростокі; ред. за заг. питань: Л. О. Лузан, О. О. Почуєва, З. В. Рябова]. Харків: Мачулін, 2021. Вип. 3. С. 28–30.
3. Впровадження освітніх програм нової української школи: пристрасті та загрози. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/1149-vprovadzhennya-osvitnikh-program-novoji-ukrajinskoi-shkoli-pristrasti-ta-zagrozi>
4. Єльнікова Г. Технологія адаптивного управління персоналом організації. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr-osvit/v_2/9.pdf
5. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану». URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39188>
6. Закон України «Про освіту», ст. 57-1 «Державні гарантії в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану». URL: <https://login.activelex.com/auth/FormAuthPage.ashx?applicationId=AndromedaProducton&referer=https%3A%2F%2Flex.activelex.com%2F>
7. Коройд Т. В. Проблеми управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти в науковій літературі. *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*. 2022. Вип. 19 (48). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/19_48_2022/pedagog/Bulletin_19_48_Pedagogika_Koroid.pdf
8. Коройд Т. Школотзнавство 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 листопада 2021 р.). Луцьк: КЗВО «Луцький педагогічний коледж», 2021. С. 215–219. URL: <https://drive.google.com/file/d/1lv3mzn11XShYctO2KtPsExjGhWLUPLYM/view>
9. Махія Т. Освітній краудсорсинг як нова управлінська технологія. *Адаптивні системи управління в освіті*: [збірник матеріалів IV Всеукр. наук. форуму] / упоряд. М. Л. Ростокі; ред. кол.: Г. В. Єльнікова (голова), Г. Ю. Кравченко, Л. О. Лузан, М. Л. Ростокі, З. В. Рябова. Харків: Мачулін: ФОП Озеров Г.В., 2019. С. 80–84.
10. 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>
11. Освіта під час воєнного стану – 30 запитань та відповідей. URL: <https://eo.gov.ua/osvita-pid-chas-voennoho-stanu-30-zapytan-ta-vidpovidey/2022/04/18/>
12. Рябова З. 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.; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 144–148.
13. Середня освіта: Накази і вимоги МОН України 2022. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/
14. 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=KCqwx3AAAA&hl=uk&oi=sra>
15. Сухомлинський В. Вибрані твори. Київ: Рад. школа, 1976. Т. 2. 670 с.
16. Управління персоналом. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_

%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC

17. Шкільні підручники. URL: <https://pidruchnyk.com.ua/>

References

1. Adaptivne upravlinnia [Adaptive management]. *Farmatsevtichna entsyklopediia [Pharmaceutical encyclopedia]*. Retrieved from <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne-upravlinnia> [in Ukrainian].
2. Bilyk, N. (2021). Dyseminatsiinyi pidkhdid do osvity doroslykh [Dissemination approach to adult education]. In H. V. Yelnykovi, & M. L. Rostoky (Eds.), *Adaptivni protsesy v osviti [Adaptive processes in education]*: zbirnyk materialiv 6-ho Vseukrainskoho naukovo forumu z mizhnarodnoiu uchastiu (ls. 3, pp. 28-30). Kharkiv: Machulyn [in Ukrainian].
3. *Vprovadzhennia osvitnikh prohran novoi ukrainskoi shkoly: prystrasti ta zahrozy [Implementation of educational programs of the new Ukrainian school: passions and threats]*. Retrieved from <http://education-ua.org/ua/articles/1149-vprovadzhennia-osvitnikh-program-novoji-ukrajinskoji-shkoli-pristrasti-ta-zahrozy> [in Ukrainian].
4. Ielnykova, H. *Tekhnolohiia adaptivnoho upravlinnia personalom orhanizatsii [Technology of adaptive personnel management of the organization]*. Retrieved from http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/9.pdf [in Ukrainian].
5. *Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo derzhavnykh harantii v umovakh voiennoho stanu, nadzvychainoi sytuatsii abo nadzvychainoho stanu» [The Law of Ukraine «On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding State Guarantees in the Conditions of Martial Law, State of Emergency or State of Emergency»]*. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39188> [in Ukrainian].
6. *Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [Law of Ukraine «On Education»]*, st. 57-1 «Derzhavni harantii v umovakh voiennoho stanu, nadzvychainoi sytuatsii abo nadzvychainoho stanu». Retrieved from <https://login.activelex.com/auth/FormAuthPage.ashx?applicationId=AndromedaProduction&referer=https%3A%2F%2Fflex.activelex.com%2F> [in Ukrainian].
7. Koroid, T. V. (2022). Problemy upravlinnia rozvytkom tvorchoho potentsialu vchyteliv v umovakh neformalnoi osvity v naukovii literaturi [Problems of managing the development of creative potential of teachers in the conditions of non-formal education in scientific literature]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Pedahohichni nauky [Bulletin of postgraduate education. Pedagogical sciences]*, 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].
8. Koroid, T. (2021). Shkoloznavstvo yak osnovy upravlinnia suchasnoiu shkoloiu v umovakh yii reformuvannia [School studies as the basis of modern school management in the conditions of its reformation]. In *Natsionalna osvita v stratehiakh sotsiokulturnoho vyboru: teoriia, metodolohiia, praktyka [National education in the strategies of sociocultural choice: theory, methodology, practice]*: materialy V vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu (pp. 215-219). Lutsk: KZVO «Lutskiyi pedahohichniy koledzh». Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1lv3mzn1XShYctO2KtPsExjGGhWLUPLYM/view> [in Ukrainian].
9. Makhynia, T. (2019). Osvitnii kraudsorsynh yak nova upravlinska tekhnolohiia [Educational crowdsourcing as a new management technology]. In M. L. Rostoka (Comp.), *Adaptivni systemy upravlinnia v osviti [Adaptive management systems in education]*: zbirnyk materialiv IV Vseukrainskoho naukovo forumu (pp. 80-84). Kharkiv: Machulyn: FOP Ozerov H. V. [in Ukrainian].
10. *Metodychni rekomendatsii shchodo orhanizatsii osvitnoho protsesu v shkolakh u 2022-2023 navchalnomu rotsi [Methodological recommendations regarding the organization of the educational process in schools in the 2022-2023 academic year]*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/metodychni-rekomendatsii-shchodo-organizatsii-osvitnogo-procesu-v-shkolah-u-20222023-navchalnomu-roci> [in Ukrainian].
11. *Osvita pid chas voiennoho stanu – 30 zapytan ta vidpovidi [Education during martial law - 30 questions and answers]*. Retrieved from <https://eo.gov.ua/osvita-pid-chas-voiennoho-stanu-30-zapytan-ta-vidpovidey/2022/04/18/> [in Ukrainian].
12. Riabova, Z. (2017). Marketynhovo-monitorynhovy suprovid rozvytku profesiinoi kompetentnosti kerivnyka novoi ukrainskoi shkoly [Marketing and monitoring support for the development of the professional competence of the head of a new Ukrainian school]. In V. P. Andrushchenko, V. P. Bekh, & O. V. Aleinikova et. al (Comps.), *Kerivnyk novoi ukrainskoi shkoly: svitohliadno-profesiini orientyry [The head of the new Ukrainian school: worldview and professional orientations]*: zbirnyk naukovykh prats (pp. 144-148). Kyiv: Vyd-vo NPU im. M. P. Drahomanova [in Ukrainian].
13. *Serednia osvita [Secondary education]*: Nakazy i vymohy MON Ukrainy. Retrieved from https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/ [in Ukrainian].
14. Sorochan, T. M. (2002). Rozvytok upravlinskykh umin kerivnykiv shkil u systemi pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity [Development of management skills of school leaders in the system of postgraduate pedagogical education]. *Dyrektor shkoly, litsei, himnazii [Director of a school, lyceum, gymnasium]*, 35, 52-57. Retrieved from <https://scholar.google.ru/citations?user=KCqwx3AAAAAJ&hl=uk&oi=sra> [in Ukrainian].
15. Sukhomlynskyi, V. (1976). *Vybrani tvory [Selected works]* (Vol. 2). Kyiv: Rad. shkola [in Ukrainian].
16. *Upravlinnia personalom [Management staff]*. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC [in Ukrainian].
17. *Shkilni pidruchnyky [School textbooks]*. Retrieved from <https://pidruchnyk.com.ua/> [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 05.11.2022