

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕДАГОГІЧНИХ (НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ) ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

### MANAGING THE DEVELOPMENT OF CREATIVE POTENTIAL IN PEDAGOGICAL (SCIENTIFIC-PEDAGOGICAL) PRACTITIONERS AS A FACTOR OF PROFESSIONAL TRANSFORMATION

У статті представлено результати дослідження сучасних аспектів управління розвитком творчого потенціалу педагогічних (науково-педагогічних) працівників у сучасному вимірі професійної діяльності, зокрема як чинника професійної трансформації. Указано, що професійна трансформація педагогічних (науково-педагогічних) працівників є інтегрованим явищем, позначена одночасно і стихійністю, і керованістю, потреба в ній зумовлена нестабільністю факторів зовнішнього середовища та їх невизначеністю в часі, що має прямий вплив на поточну роботу педагогів. На основі аналізу праць науковців, зроблено висновок, що поняття «трансформація» різняться залежно від контексту і фокусу досліджень, зазначено, що професійна трансформація характеризує конкретного вчителя, є індивідуальним явищем, може бути багатогранною, поєднувати як системні зміни в освіті в цілому, так і індивідуальний розвиток і зміни в педагогічних практиках конкретних учителів. Підґрунтям цього процесу визначено управління розвитком творчого потенціалу педагогічного працівника на різних етапах становлення його професіоналізму: від студентства до активного вчителювання; результатом – творчо-перетворювальне ставлення до педагогічної діяльності, засноване на вмінні бачити в ній проблеми, критично їх осмислювати, розв'язувати за допомогою адекватно обраної методики, технології та комунікації на основі розвитку власного творчого потенціалу. Ефективним інструментом розвитку творчого потенціалу визнано неформальну освіту, проілюстровано досвідом проекту професійного розвитку «Толока позашкільників». На перспективу визначено моделювання, апробацію та впровадження концептуальної структури професійної трансформації педагогічних (науково-педагогічних) працівників з метою цілісного уявлення як чинника (драйвера) професійного вдосконалення.

**Ключові слова:** управління, творчий потенціал, професійна трансформація, неформальна освіта, творчі освітні середовища, концептуальна структура професійної трансформації.

This article presents the research findings on contemporary aspects of managing the development of creative potential among pedagogical (scientific and pedagogical) practitioners within the modern dimension of professional activity, particularly as a factor in professional transformation. It is indicated that the professional transformation of pedagogical (scientific and pedagogical) practitioners is an integrated phenomenon marked by both spontaneity and directionality. The need for it is driven by the instability of external environmental factors and their temporal uncertainty, directly impacting the current work of educators.

Based on the analysis of scholarly works, it is concluded that the concept of «transformation» varies depending on the context and research focus. The article notes that professional transformation characterizes the individual teacher, being an individual phenomenon that can be multifaceted, combining systemic changes in education as a whole with the individual development and changes in the pedagogical practices of specific teachers.

The foundation of this process is identified as the management of the development of the creative potential of educational practitioners at various stages of their professionalism, from studenthood to active teaching. The outcome is a creatively transformative approach to pedagogical activities, based on the ability to identify, critically analyze, and solve problems using appropriately selected methodologies, technologies, and communication, all grounded in the development of one's own creative potential.

Informal education is recognized as an effective instrument for developing creative potential, illustrated by the experience of the «Toloka Pozashkilykiv» professional development project. The perspective outlines the modeling, testing, and implementation of a conceptual structure for the professional transformation of pedagogical (scientific and pedagogical) practitioners, aiming for a comprehensive understanding of it as a factor (driver) of professional improvement.

**Key words:** management, creative potential, professional transformation, informal education, creative educational environments, conceptual structure of professional transformation.

УДК 37.091.3:[37.091.12:005.963]  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/63.2.48>

#### Просіна О.В.

канд. пед. наук, доцент,  
завідувач кафедри філософії і освіти  
дорослих  
Центрального інституту  
післядипломної педагогічної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту  
освіти» НАПН України

**Постановка проблеми.** Проблема статті актуалізована потребою дослідження різних аспектів розвитку творчого потенціалу педагогічних (науково-педагогічних) працівників у сучасному вимірі професійної діяльності, позначеному як глибинними комплексними змінами, зумовленими останнім десятиліттям окупації й війни, так і неперервним державно-суспільним розвитком України. Педагоги, можна сказати, нашвидкуруч опановують нові професійні реалії та забезпечують сучасні

освітні потреби дітей і молоді. Отже, професійна трансформація педагогічних (науково-педагогічних) працівників має в узагальненому вигляді сутність інтегрованого явища, позначеного одночасно і стихійністю, і керованістю.

Обираючи як основну тезу статті *управління як чинник професійної трансформації педагогів*, акцентуємо увагу на тлумаченні поняття «чинник». За словником, чинник – умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його

характер або одну з основних рис; фактор [11] Важливий нюанс змісту передає, на нашу думку, і таке визначення: чинник в економіці, також «драйвер» (від англ. *Driver* – рушій) – робота чи умова, що мають прямий вплив на поточну (операційну) роботу... [16]. Зазначимо, що і довідкові, і наукові джерела, і підручники з менеджменту вказують, що на ефективність управління впливають різні чинники, серед яких провідним є «сукупний вплив чинників, посилених їхньою інтеграцією» [20]. Отже, поняття «управління» і «чинник» діалектично пов'язані між собою, а визнавати «вагомість» цих компонентів слід відповідно до реалій сьогодення освіти. У підручнику «Стратегічне управління» автори (Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А) зауважують, що стратегічне управління визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності у часі [10].

Оскільки підвищена нестабільність факторів зовнішнього середовища та їх невизначеність у часі тривають і донині, це й зумовлює актуальність управління розвитком творчого потенціалу педагогічних (науково-педагогічних) працівників саме як чинника їхньої професійної трансформації, драйвера, що має прямий вплив на поточну (операційну) роботу педагогів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Поняття «розвиток творчого потенціалу педагогічних працівників» активно досліджували українські й іноземні вчені протягом минулого століття. Не втратило воно актуальності й сьогодні, хоча підходи науковців стосовно його тлумачення розмаїті. На думку В. Моляко, «під потенціалом розуміють можливість здійснювати щось (фізичний потенціал – запас фізичних сил; електричний потенціал – загальний енергетичний потенціал та ін.)» [8]. Аналізу різних аспектів творчого потенціалу людини В.О. Моляко присвятив немало наукових праць. Учений згрупував основні якості і здібності, що характеризують творчий потенціал особистості. Серед таких: неабияка енергія, винахідливість, пізнавальні здібності, чесність, правдивість, прагнення володіти фактами, закономірностями, інформаційні здібності, прагнення до розвитку, здібність орієнтуватися в проблемі, оригінальність, дивергентне мислення, здатність до швидкого придбання нових знань, готовність до тяжкої завзятої праці тощо. Отже, В.О. Моляко наполягає на зв'язку творчого потенціалу людини зі здібностями, де останні є похідними задатків. Крім того, він виділяє в системі творчого потенціалу основні складові: 1) задатки, схильності, що виявляються в підвищеній чутливості, перевагах, у динамічності психічних процесів; 2) інтереси, їхня спрямованість, систематичність прояву, домінування пізнавальних інтересів; 3) допитливість, прагнення до створення нового, здатність до рішення і пошуку

проблем; 4) швидкість у засвоєнні нової інформації; 5) здатність до постійних порівнянь, вироблення еталонів для подальшого добору; 6) прояв загального інтелекту – розуміння, швидкість оцінок і вибір шляху рішення, адекватність дій [8; 9].

Автори «Основ творчості особи» (О.І. Клепиков, І.Т. Кучерявий) подають реалізацію творчого потенціалу людини через її активність у процесі діяльності [5]. Творчий потенціал учені трактують як якість людини, за допомогою якої реалізується наявна і можлива діяльність у формі праці, пізнання, спілкування. Підкреслено, що необхідним компонентом активності є властивість здійснювати вольові зусилля – робити вибір, приймати рішення і виконувати їх. Активність особистості ґрунтується на спроможності здійснювати внутрішні можливості, тобто здатності самореалізуватися. Воля – головне джерело творчих резервів особистості. Вона виявляє такі якості особистості, як-от: зібраність, сміливість, наполегливість, цілеспрямованість. Воля визначає особистість у цілому і передусім її характер у вигляді структурно й функціонально організованого формування. Головним чинником, що відображає сутність творчого потенціалу та творчої активності, за твердженням учених, є ставлення особистості до праці. Причетність і ставлення – природні форми вияву творчого потенціалу особи, у яких реалізується певна дія, зумовлена потребами людини. Саме творче ставлення до трудової діяльності виводить працівника за межі вузькоспеціалізованої праці, стимулює інтерес до освоєння циклу технологічного процесу, розкриває в повному обсязі особистісні творчі потенції.

У наукових працях С.О. Сисоевої [14; 15] обґрунтовано систему творчих якостей особистості, що відображає її спрямованість на творчу діяльність, характерологічні особливості, творчі уміння, індивідуальні особливості психічних процесів, що сприяють успіху у творчій діяльності, і за рахунок яких людина здатна діяти як творчо-активний суб'єкт.

Для нашого дослідження важливо, що творчий потенціал розглядається як «ресурс творчих можливостей людини, здатність конкретної людини до здійснення творчих дій, творчої діяльності в цілому...», тобто «творча людина... потенційно здатна до творчості. Інша річ – у яких масштабах, у якому обсязі, на яких часових дистанціях, в яких сферах тощо – це вже потребує окремих уточнень у кожному конкретному випадку» [8].

На важливість управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу загальноосвітнього навчального закладу в умовах інноваційного освітнього простору як одного з важелів підвищення якості освітніх послуг та, відповідно, конкурентоспроможності освітньої установи вказує в дослідженні Тимошко Г. М. [17].

Значна кількість праць науковців присвячена проблемі розвитку творчого потенціалу студентів. Ми виокремили ці дослідження, оскільки вважаємо, що саме період студентства є базисом закладання основних професійних потенціалів педагогічної діяльності.

Науковці Т.А. Алексеєнко, Т.А. Равлюк, дійшли висновку, що розвиток творчого потенціалу студентів залежить від кількох чинників, визначальними серед яких є: задатки, закладені генетично; професійний педагогічний потенціал викладачів, які творчо працюють зі студентами, та умов, у яких здійснюється навчально-виховний процес. Пріоритетність формування творчої особистості студента передбачає цілеспрямований процес управління розвитком їх творчого потенціалу [1].

Салейчук Е.В. розробив комплекс педагогічних умов розвитку творчого потенціалу майбутніх учителів географії, серед яких визначив потребу перенесення вектора методичної підготовки вчителя на творчий компонент у контексті сучасних тенденцій розвитку географічної освіти. На думку автора, ця умова спрямована на підготовку творчого вчителя, здатного враховувати сучасні тенденції навчання географії в закладі загальної середньої освіти. Також дослідник зазначає, що важливо створити творче освітнє середовище, що забезпечує позитивне ставлення до освітнього процесу, передбачає позитивний настрій, активну взаємодію між викладачем і студентами, надихає студентів для вияву власних творчих здібностей та індивідуальності [13]. Зазначено, що, окрім традиційного контролю методичної підготовленості майбутнього вчителя географії, важливим є контроль усвідомлення студентами цінності власних творчих здібностей, позитивних наслідків їх застосування, аналіз позитивного сприйняття нововведень, упевненість в успішному кінцевому результаті вияву педагогічної творчості.

Важливі зауваження стосовно проблеми творчого потенціалу зроблено І. Бужиною [2]. Зокрема, зазначено, що кожний студент є потенційним носієм педагогічної сутності, у зв'язку з цим можлива підготовка кожного з них до педагогічної діяльності на основі розвитку творчого потенціалу. Отже, педагогічний творчий потенціал – це цілісна особистісна характеристика, основною властивістю якої є творчо-перетворювальне ставлення до педагогічної діяльності, засноване на вмінні бачити в ній проблеми, критично їх осмислювати, розв'язувати за допомогою адекватно обраної комунікації.

В. Іванова та Л. Григоренко вважають, що формування творчого потенціалу фахівця залежить від систематичної участі студентів у нестандартній діяльності, накопичення досвіду творчої роботи, формування творчих умінь (бачення нових функцій відомого об'єкта, застосування ефективних

способів діяльності в новій ситуації, комбінування відомих способів діяльності в нові, пошук альтернативних способів діяльності, визначення принципів нових підходів до розв'язання завдання.) Оволодіння практичними вміннями, що розглядаються як характеристики творчого потенціалу особистості майбутнього фахівця і формування готовності до творчої професійної діяльності, є основою якісної освіти сучасного вчителя [4].

Про трансформацію стосовно професійної діяльності педагогів ідеться в наукових працях нечасто. Філософ С. Кримський розглядає трансформацію як «істотне структурне перероблення» системи, яка шляхом перегрупування її елементів змінює організацію, зв'язки, притаманні вихідному стану системи, при цьому реформування розуміємо як керовану трансформацію. [6; с. 206].

Дослідницею О.Г. Глушко [3; с. 8–13] проведено ґрунтовний аналіз поняття «трансформація» в ракурсі розкриття проблематики трансформацій в освіті. На основі аналізу праць українських науковців, які масштабно досліджували зазначену проблематику, а також іноземних авторів, О.Г. Глушкова зазначає, що «трансформація» аналогічна фундаментальному, структурному, довготривалому, якісному переробленню освітньої системи із запровадженням інновацій, може мати компоненти реформування й модернізації.

Зазначимо, що розуміння поняття «трансформація» різниться залежно від контексту і фокусу досліджень. Ми вважаємо, що професійна трансформація характеризує конкретного вчителя, є індивідуальним явищем, може бути багатогранною, поєднувати як системні зміни в освіті в цілому, так і індивідуальний розвиток і зміни в педагогічних практиках конкретних учителів. Підґрунтям цього процесу визначаємо управління розвитком творчого потенціалу педагогічного працівника на різних етапах становлення його професіоналізму: від студентства до активного вчительства.

Отже, розуміння поняття «трансформація» в освіті в контексті двох аспектів – системного та індивідуального – сприятиме розвитку професійного творчого потенціалу та вдосконаленню сучасної педагогічної практики.

Сучасні дослідження проблеми управління розвитком творчого потенціалу особистості в основному спрямовані на професійну діяльність людини як категорії «персонал». Так, Ф.І. Хміль стверджує, що управління розвитком персоналу ставить за мету цілеспрямоване забезпечення якісних змін, які підвищують ринкову вартість кадрового потенціалу організації, а також ефективність трудової діяльності працівників [19, с. 325].

На думку Н.А. Мажник та Д.А. Костіна, управління професійним розвитком персоналу – це серія безперервних взаємопов'язаних дій, що забезпечують цілеспрямований і систематичний вплив на

працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення адекватності якості робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективно використання їх потенціалу та залучення факторів зацікавленості у праці [7, с. 104].

Оскільки професійна діяльність педагогічних (науково-педагогічних) працівників спрямована на особистість, то в цьому аспекті стає важливою інтеграція здобутків усього комплексу наук – і менеджменту, і економіки, і гуманітарного напрямку тощо – для ефективного управління розвитком творчого потенціалу професіоналів у системі освіти.

**Мета статті** полягає у висвітленні управлінського аспекту розвитку творчого потенціалу педагогічних (науково-педагогічних) працівників як чинника професійної трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні державно-суспільні реалії актуалізували для педагогічних працівників потребу адаптуватися до викликів у професійній діяльності, отже, розвивати власний творчий потенціал, упроваджувати інноваційні підходи в навчання тощо. Освітній простір також характеризується високим рівнем динаміки й активними змінами: від законодавчої бази освіти до змісту підручників. З огляду на це, професійна діяльність педагогічних працівників вимагає неперервного розвитку і, говорячи традиційно, набуття сучасних знань, умінь, навичок, тобто: важливим чинником (драйвером) професійної трансформації педагогічних працівників є розвиток творчого потенціалу.

Аналіз опублікованих матеріалів за проблемою статті дозволяє зробити узагальнення стосовно основних понять дослідження. Так, творчий потенціал – сукупність особистісних якостей і здібностей, які дозволяють людині створювати нові ідеї, рішення та продукти; творчий потенціал педагога є основою його професійної діяльності, оскільки дозволяє йому бути ефективним в освітньому процесі й розвивати творчі здібності учнів; управління розвитком творчого потенціалу педагогічних працівників – складний і багатогранний процес, що передбачає створення умов для реалізації творчого потенціалу педагогів та надання їм підтримки й допомоги; професійна трансформація – розвиток нових навичок, зміна професійного напрямку, покращення вмінь у вирішенні проблем, зміна в підходах і поглядах на роботу, нова якість особистості, адже фахівець стає більш компетентним. Результатом професійної трансформації можна вважати творчо-перетворювальне ставлення до педагогічної діяльності, засноване на вмінні бачити в ній проблеми, критично їх осмислювати, розв'язувати за допомогою адекватно обраної методики, технології та комунікації на основі розвитку власного творчого потенціалу.

У нашому дослідженні ми розглядаємо процес управління творчим потенціалом з позиції

самоорганізації особистості, під яким розуміємо здатність педагогічних (науково-педагогічних) працівників до усвідомленого регулювання своєї професійної діяльності та життєвої поведінки. Самоорганізація особистості передбачає наявність у людини таких особистісних якостей, як-от: самосвідомість – здатність усвідомлювати свої власні здібності, потреби, мотиви та цілі; самоконтроль – здатність керувати своїми емоціями, поведінкою та думками, діяльністю; самомотивація – здатність мотивувати себе до діяльності, до її вдосконалення і трансформації.

Отже, управління розвитком творчого потенціалу педагогічних (науково-педагогічних) працівників з позиції самоорганізації особистості передбачає створення умов для розвитку таких особистісних якостей, як самосвідомість, самоконтроль, самомотивація, інтелект, креативність та інноваційність. Зазначені особистісні якості для педагогічних (науково-педагогічних) працівників визнаються підґрунтям усвідомлення власного творчого потенціалу, визначення напрямку його розвитку, керування власними творчими діями з метою досягнення визначених цілей, мотивації себе до творчої діяльності. У цьому аспекті підкреслюємо важливу роль неформальної освіти.

Саме неформальна освіта, на нашу думку, є сьогодні ефективним інструментом розвитку творчого потенціалу, оскільки: сприяє виходу за межі традиційних навчальних програм; надає простір для самовираження й розвитку індивідуальних талантів; дозволяє педагогам отримати нові знання та вміння, необхідні для реалізації творчого підходу до навчання; сприяє розвитку творчих здібностей і навичок, що важливі в роботі із творчими учнями; допомагає педагогам усвідомити власний творчий потенціал та розвивати його.

Неформальна освіта інтегрує різноманітні форми навчання, як-от: курси, тренінги, майстер-класи, що сприяють набуттю нових знань та вмінь у певній галузі; самостійне навчання, що дозволяє розвивати інтереси та захоплення; участь у творчих проєктах, що сприяють розвитку творчих здібностей.

Неформальна освіта має низку переваг перед формальною освітою щодо розвитку творчого потенціалу, бо вона: більш гнучка й адаптивна до індивідуальних потреб та інтересів; дозволяє виходити за межі традиційних навчальних програм і досліджувати нові ідеї та можливості; сприяє розвитку творчого мислення та навичок розв'язання проблем.

Досвідом ефективного управління розвитком творчого потенціалу педагогів апробовано нами в процесі реалізації проєкту професійного розвитку «Толока позашкільників» (2017–2019). Сама дефініція «толока» набула нового сенсу: «зустріч активних, творчих освітян для знаходження



в спільній взаємодії шляхів ефективного управління виховною діяльністю закладу позашкільної освіти» Протягом двох років відбувалися творчі зустрічі педагогів на засадах партнерської взаємодії у формах діалогу, дискусії, організації спільних проєктів, ділових ігор, квестів, екскурсій тощо. Було розроблено різноманітні освітні маршрути, що кожного разу видозмінювалися, відповідно до суб'єктного досвіду, запитів, потреб, мотивів педагогів. У цих подіях професійного навчання було багато імпровізаційності, практичності, взаємного навчання, творчості й артистичності, комунікації різного рівня, самоаналізу й критичних зауважень у групах тощо. «Толока позашкільників» як творче середовище, у якому відбувалося навчання педагогів, спрямоване одночасно і на розвиток творчого потенціалу, і на актуалізацію потреби учасників у професійній трансформації, показало високу затребуваність такого виду професійного спілкування і тих, хто вчиться, і тих, хто вчить. Детально про проєкт йдеться в спеціальному методичному путівнику [11]. Вважаємо, що творчі освітні середовища є важливою формою післядипломної педагогічної освіти, ефективним елементом управління розвитком творчого потенціалу педагогічних працівників, бо надають можливість експериментувати, співпрацювати, вдосконалювати досвід роботи.

**Висновки і пропозиції.** Організація і проведення різних форм неформальної освіти, досвід роботи з вчителями мистецького напрямку, педагогічними працівниками закладів позашкільної освіти, теоретичні дослідження наукового аспекту професійної трансформації дозволяють визнати розвиток творчого потенціалу суттєвим чинником професійної трансформації педагогічних (науково-педагогічних) працівників. Одночасно розвиток творчого потенціалу є і провідним етапом професійної трансформації, бо дозволяє переосмислити традиційні підходи в професії та інтегрувати інновації в освітній процес. У цілому управління розвитком творчого потенціалу педагогічних працівників вважаємо ключовим елементом модернізації освіти різного рівня.

Отже, подальшу наукову перспективу вбачаємо в моделюванні, апробації та впровадженні концептуальної структури (рамки) професійної трансформації педагогічних (науково-педагогічних) працівників, що дозволить уявити цей процес в цілісному вигляді, зрозуміти його основні складові як певну схему для формування смислової структури явища. Процес професійної трансформації – складний і багатогранний, відбувається під впливом різних факторів, забезпечується управлінням розвитком творчого потенціалу особистості, потенційно сам стає чинником (драйвером) подальшої потреби в професійному вдосконаленні.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Алексєєнко Т.А., Т.А. Равлюк Проблема розвитку творчого потенціалу майбутніх педагогів у навчальному процесі. *Наука і освіта : наук.-практ. журнал*. 2007. № 1–2. С. 113–116.
2. Бужина І. Розвиток педагогічного творчого потенціалу студентів у процесі розв'язання ними комунікативних завдань. *Людинознавчі студії*. Випуск двадцять дев'ятий. Педагогіка. 2014 Харків, 2019. Вип. 62. С. 22–30.
3. Джурило А.П., Глушко О.З., Локшина О.І. та ін Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США: монографія. К.: ТОВ «КОНВІ ПРІНТ». 2018. 192 с. С. 8–13.
4. Іванова В., Григоренко Л. Творчий потенціал як умова підвищення якості підготовки майбутнього вчителя. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2013. Вип. 38. С. 33–38.
5. Клепиков О.І., Кучерявий І.Т. Основи творчої особи: навч. посібн. для студ. Київ: Вища шк., 2000. 295 с.
6. Кримський С.Б. Запити філософських смислів. Київ: Вид. ПАРАПАН, 2003. 240 с.
7. Мажник Н.А., Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 1. С. 103–107.
8. Моляко В. О. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень : монографія Житомир : Рута, 2006. 320 с.
9. Моляко В.О. Психологічна готовність до творчої праці. Київ: Знання, 1998. 48 с.
10. Порожня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління. Н : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2012. 224 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/331-strategchne-upravlnnya-porohnya-vm.html>.
11. Просіна О.В. Толока позашкільників: методичний путівник : навчально-методичний посібник. За наук. ред. проф. Т.М. Сорочан, В.В.Сидоренко. СПД Резников В.С., 2018. 76 с. URL: <https://nenc.gov.ua/wp-content/uploads/2015/01/pppt.pdf>
12. Сергєєва Л.М., Ілляхова М.В., Просіна О.В. Творчість як фактор мотивації досягнень. Біла Церква: ТОВ «Білоцерківдрук». 2023. 118 с.
13. Салейчук Е.В. Педагогічні умови розвитку творчого потенціалу майбутніх учителів географії. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021 р., № 74. Т. 3. С. 116–120.
14. Сисоєва С.О. Педагогічна творчість: Монографія. К.: Книжкове видавн. «Каравела». 1998. 152 с.
15. Сисоєва С.О. Основи педагогічної творчості вчителя: навчальний посібник. Київ: ІСДОУ, 1994. 112 с.
16. Словник української мови у 20 томах. *Slovnyk.me*. URL: <https://slovnyk.me/dict/newsum/чинник?ysclid=lrssc4qycf646412390>
17. Тимошко Г.М. Теоретико-практичні засади управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки*. 2017. Вип. 142 С. 175–181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2017\\_142\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2017_142_41)

18. Учасники проєктів Вікіпедія. Чинник – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Чинник>

19. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Видавничий центр «Академія». 2006. 488 с.

20. Чинники, які впливають на ефективність управління. Pidru4niki. URL: [https://pidru4niki.com/14821111/management/chinniki\\_yaki\\_vplivayut\\_efektivnist\\_upravlinnya?ysclid=lrssubypk2208629556](https://pidru4niki.com/14821111/management/chinniki_yaki_vplivayut_efektivnist_upravlinnya?ysclid=lrssubypk2208629556)