

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка

Факультет педагогіки і психології
Кафедра педагогіки та менеджменту освіти

Кваліфікаційна робота
МЕНЕДЖМЕНТ САМОРОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма
«Управління навчальним закладом»

Здобувача вищої освіти освітньо-
кваліфікаційного рівня «магістр»
Михаця Володимира
Володимировича

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:
кандидат педагогічних наук, доцент
Радченко Ольга Яківна

РЕЦЕЗЕНТ: директор
Тернопільської загальноосвітньої
школи І-ІІІ ступенів № 19
Тернопільської міської ради
Тернопільської області
Бачинська Лідія Михайлівна

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Михаць В. В. Менеджмент саморозвитку керівників закладів освіти в сучасних умовах. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності D3 Менеджмент. ТНПУ ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2025. 78 с.

У роботі представлено результати дослідження менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти: проаналізовано нормативну базу, що забезпечує роботу керівника закладу освіти; досліджено поняття «менеджмент саморозвитку» і «самоменеджмент» та уточнено ці поняття; охарактеризовано напрямки саморозвитку та технології самоменеджменту керівника закладу освіти; проаналізовано особливості менеджменту саморозвитку в практиці функціонування закладів освіти; обґрунтовано та апробовано модель системи менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти у сучасних умовах, яка включає чотири взаємопов'язані компоненти і експериментально перевірено її ефективність. Представлено рекомендації щодо ефективного менеджменту саморозвитку керівників закладу освіти.

Ключові слова: менеджмент саморозвитку, самоменеджмент керівника закладу освіти, керівник закладу освіти, модель системи менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти.

ABSTRACT

Mykhats V. V. Management of Self-Development of Heads of Educational Institutions under Modern Conditions. Master's Thesis in specialty D3 Management. Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Ternopil, 2025. 78 p.

The thesis investigates the management of self-development of heads of educational institutions in the context of modern educational challenges. The regulatory framework governing the professional activity of educational managers has been analysed. The theoretical foundations of the concepts «self-development management» and «self-management» have been substantiated and clarified. The main directions, strategies and technologies for ensuring the self-development of heads of educational institutions have been systematized. A model of the self-development management system for heads of educational institutions has been theoretically developed and experimentally tested. The proposed model consists of four interrelated components; its effectiveness has been empirically verified during the experimental research. Based on the obtained results, practical recommendations aimed at enhancing the effectiveness of self-development management for heads of educational institutions have been formulated.

Keywords: management of self-development, self-management, head of an educational institution, system model of self-development management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ САМОРОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	 9
1.1. Менеджмент саморозвитку як об'єкт наукового дослідження.....	9
1.2. Напрями, механізми та технології самоменеджменту керівників закладів освіти.....	17
1.3. Аналіз зазначеної проблеми в площині діючої освітньої системи.....	26
 РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ САМОРОЗВИТКУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	 36
2.1. Обґрунтування моделі та перевірка її ефективності.....	36
2.2. Рекомендації щодо ефективного менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти.....	50
 ВИСНОВКИ.....	 58
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	 62
 ДОДАТКИ.....	 74

ВСТУП

Актуальність. Аналіз сучасного стану функціонування закладів освіти показав, що найбільш важливою умовою досягнення позитивних результатів у цій сфері є зміна управлінського пізнання керівників навчальних закладів. Як і в будь-якій сфері соціальної діяльності, її успіх залежить, перш за все, від рівня підготовленості фахівців, які здійснюють цю діяльність. При цьому від керівників потрібно постійне забезпечення інтеграції зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на освітнє середовище та оперативне реагування на виклики в умовах невизначеності. Це актуалізує проблему безперервного професійного розвитку керівників закладів освіти.

Проблематика безперервного професійного розвитку керівників є актуальною темою для наукових досліджень різних галузей: педагогіки (О. Дубасенюк, І. Зязюн, М. Кириченко, В. Кремень, Н. Ничкало, В. Олійник, В. Радкевич та ін.), психології (І. Бех, В. Семеченко, Л. Карамушка, В. Ягупов), менеджменту освіти (Г. Єльнікова, В. Олійник, З. Рябова, Т. Сорочан), державного управління (Ю.Бурцева, І. Дегтярьова, Т. Лукіна та ін.) тощо.

Окремі аспекти професійного розвитку педагогів вивчали українські та зарубіжні вчені: стратегічні напрями формування професіоналізму педагога (Н. Ничкало, С. Сисоєва, М. Скрипник, Т. Сорочан); теоретичні основи неперервного професійного розвитку педагогів (В. Кремень, Н. Мукан, П. Філіпс); сучасні підходи та методи професійного розвитку (О. Вознюк, Л. Мартинець); траєкторію професійного розвитку досліджували (О. Аніщенко, С. Зінченко, Н. Мукан); професійний розвиток керівників закладів загальної середньої освіти (В. Бобир, О. Бондарчук, Л. Карамушка, В. Маслов, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін.).

З'являються й нові напрями: маркетингові комунікацій як механізм професійного саморозвитку (Г. Кравченко, О. Почуєва, З. Рябова та ін.).

Водночас не стала предметом спеціального дослідження система саморозвитку керівників у сучасних непростих і часто непередбачуваних

умовах, що й зумовило вибір теми дослідження: «Менеджмент саморозвитку керівників закладів освіти в сучасних умовах».

Об'єкт дослідження – менеджмент саморозвитку керівника закладу освіти.

Предмет дослідження – особливості менеджменту саморозвитку керівників ЗО у сучасних умовах.

Мета дослідження – обґрунтувати та перевірити модель системи менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання**:

1. Проаналізувати основні поняття проблеми.
2. Охарактеризувати основні напрямки та технології самоменеджменту.
3. Порівняти й проаналізувати платформ щодо наявності ресурсів для професійного саморозвитку.
4. Проаналізувати механізми менеджменту саморозвитку керівників у площині функціонування закладів освіти.
5. Обґрунтувати модель системи менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти.
6. Експериментально перевірити ефективність розробленої моделі.

Для вирішення поставлених завдань використовувався комплекс **методів**, що включають **теоретичні**: теоретико-методологічний аналіз нормативної та законодавчої бази, психолого-педагогічної, управлінської та спеціальної літератури з означеної проблеми; синтез результатів інформаційно-пошукової діяльності; системний аналіз управлінської діяльності; моделювання з метою конструювання моделі системи менеджменту саморозвитку керівника закладу освіти; **емпіричні**: спостереження за освітнім процесом в сучасних умовах; анкетування, діагностичне тестування, інтерв'ювання, опитування (онлайн, офлайн); педагогічний експеримент (констатувальний і формувальний); **статистичні**: статистична обробка даних, отриманих під час експерименту.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на базі Тернопільської загальноосвітньої школи I-III ст. № 19 Тернопільської міської ради Тернопільської області. Загалом у констатуючому та формуальному експерименті взяли участь 21 керівник за завуч закладів освіти м. Тернополя.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному: уточнено поняття менеджмент саморозвитку керівника закладу освіти; запропоновано модель системи менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти в сучасних умовах та перевірено її ефективність

Апробація результатів дослідження:

Михаць В. В. Шляхи забезпечення власного безперервного розвитку керівників закладів освіти. *Теоретико-методологічні основи розвитку освіти та управлінської діяльності. XI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (Херсон, 4 грудня, 2025)* [48].

Теоретичне значення дослідження полягає у визначенні соціально-педагогічних і психолого-педагогічних умов менеджерської діяльності в закладі освіти, виявленні факторів та окресленні якісних і кількісних показників саморозвитку керівника. Обґрунтовано положення про ефективність застосування розробленої моделі як засобу забезпечення особистісно-професійного саморозвитку керівника закладу освіти в сучасних умовах.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання теоретичних положень, висновків і розробленої та апробованої моделі для удосконалення саморозвитку керівників закладів освіти. Матеріали роботи можуть бути використані у вищій педагогічній освіті, системі підвищення кваліфікації, підготовці та перепідготовці керівних кадрів, а також слугувати основою для подальших досліджень проблеми саморозвитку керівників в умовах інноваційної освітньої діяльності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані проблематикою менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти, зокрема з розробкою критеріїв і показників оцінювання ефективності професійного вдосконалення в процесі впровадження запропонованої моделі, її адаптацією до різних типів

закладів та управлінських рівнів, а також вивченням впливу цифрових інструментів, емоційного інтелекту й лідерських стилів на динаміку саморозвитку та можливостей інтеграції моделі в систему післядипломної педагогічної освіти, підвищення кваліфікації й управлінського коучингу в умовах цифрової трансформації освіти.

Структура і обсяг дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, 7 таблиць, 12 рисунків, 3 схем, додатків. Обсяг роботи – 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ САМОРОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1. Менеджмент саморозвитку як об'єкт наукового дослідження

Актуальність дослідження менеджменту саморозвитку зумовлена необхідністю якісних змін у сфері освіти, яка перебуває у стані постійних реформ та трансформацій. Працівники освітньої галузі, особливо керівники, мають не лише управляти освітнім середовищем, а й демонструвати приклад постійного самовдосконалення. Адже ефективна робота закладів освіти значною мірою залежить від особистої ефективності кожного її члена.

Поняття «менеджмент саморозвитку» розглядається як комплексна система керування особистісним і професійним зростанням індивіда. Вона включає в себе планування власного розвитку, постановку цілей, управління ресурсами, часом, емоціями, а також оцінку досягнутих результатів. У цьому контексті важливу роль відіграє самоорганізація, як основа ефективного управління собою [40, с. 247].

«Здатність керівника до самоменеджменту є найважливішим елементом його професійної компетентності й умовою професійного зростання» [23, с. 160]. Виходячи з цього ми будемо розглядати самоменеджмент як один із ефективних інструментів менеджменту саморозвитку.

Аналіз літератури із зазначеної проблеми дозволяє констатувати, що немає єдиного підходу до визначення поняття «самоменеджмент». На наш погляд, можна представити чотири основні напрями:

1. Самоменеджмент особистості – методи та прийоми саморозвитку та самореалізації та досягнення власного успіху. Наприклад:

«Самоменеджмент – це поступова, систематична і послідовна робота, спрямована на самовдосконалення особистісних якостей, розвиток творчого потенціалу» [21, с. 7].

«Саморозвиток – це фундаментальна здатність людини ставати й бути справжнім суб'єктом свого життя, перетворювати власну життєдіяльність у предмет практичного перетворення» [75, с. 17].

«Самоменеджмент – це мистецтво управління собою, своїми задатками, здібностями, знаннями, тобто індивідуальним людським капіталом, з метою кращого використання робочого часу, отримання вищої продуктивності, вищого індивідуального заробітку або здобуття вищого статусу на підприємстві, що дає можливість людині відчувати задоволеність та успіх» [72, с. 538].

«Самоменеджмент – оптимальне управління власними можливостями, технологіями, засобами та методами для досягнення збалансованого робочого ритму і ритму життя» [78, с. 8].

2. Самоменеджмент колективу

«Самоменеджмент – це визначальна технологія, яка дає змогу правильно ставити перед собою цілі, організовувати роботу з використанням сучасних методик ефективного використання часу, а також взаємодіяти з колегами, долати обмеження, розвивати організаторські здібності» [17, с.186].

3. Самоменеджмент організації

«Саморозвиток керівника ЗНЗ – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як управлінця, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності» [77].

4. Інтегрований підхід – поєднання власного розвитку з потребами колективу та організації.

Л. Єршова самоменеджмент розглядає «як свідоме цілеспрямоване управління людиною своєю професійною діяльністю та особистісним розвитком з метою ефективного використання та розвитку власних ресурсів (інтелектуальних, фізичних, емоційних), задоволення власних потреб та досягнення цілей організації» [31, с. 42].

«Самоменеджмент – самостійне управління працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь й навичок, яке направлене на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективне його використання на задоволення своїх потреб та досягнення загальних цілей організації» [1].

Нам найбільше імпонує інтегрований підхід, оскільки ми вважаємо, що *менеджмент саморозвитку керівника закладу освіти сьогодні – це цілісна система, що об'єднує елементи самоаналізу, цілепокладання, планування, мотивації та самооцінки, які спрямовані на розвиток власного потенціалу, що дозволяє досягати як власні так і колективні цілі.*

Узагальнюючи проаналізовані визначення приходимо до висновку, що розгляд зазначеного питання вимагає розуміння переліку як професійних так і особистісних компетентностей, які необхідні керівнику закладу освіти.

Розглянемо *підходи щодо професійних компетентностей*. Наприклад, О. Мармаза пропонує розглядати знання керівника через призму двох підсистем: перша – соціально-правові, фінансово-економічні, педагогічні, управлінські, психологічні знання; друга – гносеологічний ряд: методологічні, нормативні, змістовні знання, знання способу діяльності та уміння [44, с.137]. При цьому науковиця зазначає, що ознакою нового наукового мислення керівника серед численних характеристик повинне бути «програмування самоосвіти», а неприпустимим для менеджера є «зупинений саморозвиток» [44, с.139-140].

Успішний керівник – це не лише адміністратор, але однозначно повинен мати сформовані компетентності менеджера, а й лідер, який здатен на постійне вдосконалення, гнучке прийняття рішень, стратегічне планування та особистісне зростання. Саме ці аспекти дозволяють ефективно організовувати діяльність освітнього закладу [2; 30].

Хоча в наукових дослідженнях представлена й інша точка зору. Наприклад, «...керівник навчальним закладом має володіти суто управлінськими компетентностями з планування, організації, контролю

діяльності, ... прогнозування можливих наслідків запроваджуваних змін ... системної організації діяльності, спрямованої на досягнення моделі бажаного стану розвитку освітньої системи» [42, с. 2]

Звернемо увагу на *особистісні якості та компетентності менеджера закладу освіти*.

На основі аналізу літератури, ми вважаємо, що керівник, як суб'єкт управлінської діяльності закладів освіти має оперувати не тільки звичними адміністративно-організаційними функціями, типу планування, мотивації, організації, контролю, а й компетентностями пов'язаними із лідерськими якостями, комунікацією, стратегічним мисленням, цифровою грамотністю, емоційним інтелектом, управлінням змінами. Акцент, у сучасних працях дослідників менеджменту та управління, падає саме на компетентності керівника закладу освіти, ряд дослідників зазначає, що здатність керівника до ефективного управління, формування освітнього середовища, яке вже має відповідати викликам першої чверті XXI століття, залежить на пряму від його особистих здібностей та вміння їх використовувати [26].

Управління власним розвитком потребує глибокої саморефлексії та критичного мислення. Це дозволяє людині оцінити свої сильні й слабкі сторони, виявити зони для розвитку і створити індивідуальну траєкторію вдосконалення [4]. Такий підхід дає змогу не лише підвищити професійну ефективність, а й досягти особистісної реалізації.

Самоменеджмент керівника закладу освіти включає організацію власного часу, управління стресом, емоційною саморегуляцією, розвиток лідерських якостей та формуванням комунікативної культури. Ці елементи дозволяють ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечити стабільне функціонування закладу [38, с. 28].

Науковці звертають увагу на те, що самоменеджмент в поєднанні з комунікативною культурою є фундаментальною основою для ефективного лідерства [53].

Дослідження у цій галузі доводять, що сучасний менеджер повинен мати низку когнітивних інструментів, необхідних для ефективного управління власною професійною практикою. Це включає використання критичного мислення, використання аналітичних методів та здатність бути гнучким у прийнятті рішень у постійно мінливому робочому середовищі [66, с. 88].

У нашому дослідженні ми повністю погоджуємося з науковцями, які професійну компетентність керівника закладу освіти розглядають «як елемент готовності до успішної професійної діяльності з управління закладом освіти на основі поєднання набору особистісних та професійних якостей» [37, с. 137], адже лише з таких умов керівник зможе ефективно виконувати функції покладені на нього суспільством.

Для успішного управління до керівника закладу освіти висуваються наступні вимоги (за Л. Пшеничною [с. 23-24]) див. Рис. 1.1.



Рис. 1.1. Вимоги до керівника закладу освіти (за Л. Пшеничною)

Ми б цей перелік доповнили наступними якостями, які вважаємо є необхідними для сучасного керівника закладу освіти: наполегливість і дисциплінованість.

О. Главацька узагальнюючи дослідження зазначеного питання виділяє наступні *компоненти високого рівня самоменеджменту*: самопізнання,

самоорганізація, самовиховання, здатність до самоаналізу й самовдосконалення, орієнтація на професійне вдосконалення, саморегуляція, самоуправління, самоконтроль, планування особистого життя й часу, самоосвіта, технологія здоров'я, розвиток творчого мислення, спілкування [23, с. 162].

Прикметно, що у дослідженні інших науковців, у наповненості самоменеджменту директора закладу освіти відображаються самоаналіз, самовдосконалення, самоорганізація, самоаудит, самовизначення, саморозвиток, самооцінка, самовиховання. При цьому, чотири з названих складових співпадають із результатами анкетування як директорів ЗЗСО так і керівників ЗДО, а саме: самоаналіз, самовдосконалення, самоаудит, саморозвиток [57, с. 297].

У цьому контексті хочемо звернути увагу на дослідження Карла Роджерса, який підкреслює важливість розвитку емоційної та психологічної складової самоменеджменту. У своїх працях він зазначає, що без належного емоційного самоконтролю та рефлексії неможливо ефективно працювати над досягненням цілей. Як результат, самоменеджмент має включати стратегії для управління стресом, тривожністю та емоційними перешкодами, які можуть впливати на процес прийняття рішень і виконання завдань. Роджерс також стверджує, що здорове самоусвідомлення є основою для розвитку здорової самоорганізації, що дозволяє людині реалізувати свій потенціал і досягти значних результатів у роботі та в житті [62].

Ефективність саморозвитку менеджера ґрунтується не лише на внутрішніх чинниках, а значною мірою залежить і від зовнішніх факторів, особливо зважаючи на сучасні умови. Т. Вологовська вказує, що ефективність саморозвитку менеджера освітньої організації залежить від таких зовнішніх чинників: доступності сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними; організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності (корпоративна та організаційна культура, кадрова політика); методичного забезпечення умов професійного розвитку [21, с. 11]. Можемо до

цього переліку додати безпекову ситуацію, як фізичну так і психологічну, яка виходить чи не на перше місце у наш час.

Система самоменеджменту включає в себе низку важливих *складових*: цілепокладання, планування, мотивацію, організацію часу, контроль за виконанням завдань і коригування дій. Ці елементи мають бути узгоджені між собою і спрямовані на досягнення гармонійного розвитку особистості [6, с.10].

Цілепокладання є основним етапом самоменеджменту, адже визначає вектор зусиль особистості. Чітко сформульовані цілі забезпечують ясність дій і підвищують рівень внутрішньої мотивації. Планування дозволяє структурувати час, ресурси та завдання, а це забезпечує вищу ефективність та дозволяє уникати або мінімізувати перенавантаження.

Важливими є також *контроль і самоконтроль*, які допомагають оцінити хід реалізації цілей, виявити проблеми і своєчасно внести корективи. Сюди ж відноситься навичка зворотного зв'язку із самим собою: ведення щоденників рефлексій, контроль досягнень, аналіз прогалин. О. Боднар звертає увагу на портфоліо як форму самоаналізу керівника закладу освіти [9].

Особливе місце посідає *мотиваційна складова*. Усвідомлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що стимулюють розвиток, допомагає підтримувати стабільну активність. Це особливо важливо у сфері освіти, де високий рівень емоційного вигорання може стати перешкодою для розвитку [22, с. 308].

У своїй книзі «Думай і багатій» Неполен Гілл акцентує увагу на тому, що кожна успішна людина повинна мати чітко визначену мету і стратегію її досягнення. Гілл стверджує, що саморозвиток неможливий без практики самоконтролю, самовдосконалення та постійного самопитання. У його розумінні важливим етапом у менеджменті саморозвитку є здатність правильно управляти своєю мотивацією, що дозволяє людині долати будь-які труднощі і втілювати свої мрії в реальність [22, с. 192].

Дослідження встановили, що існує сильна кореляція між загальним високим рівнем внутрішньої мотивації та готовністю індивіда займатися самоосвітою, так як така мотивація, не тільки запускає пізнавальні процеси, а й

призводить до високої пристрасі до професійного вдосконалення. Крім того, варто зазначити, що значну роль фактично відіграє наявність міцно усталеної структури підтримки як у межах інституційних рамок і на більш широкій арені державної освітньої політики. Загальні умови в інституціях — і зокрема такі питання, як доступність якісних джерел інформації, доступ до повноцінних освітніх платформ, нагляд за якістю та надання корпоративного навчання — все це сприяє створенню сприятливого середовища, яке фактично стимулює безперервний професійний розвиток [22; 19].

У самоменеджменті розглядають такі *управлінські функції*: планування; організація; мотивація; організація; мотивація; ухвалення рішень і виконання завдань; контроль (самоконтроль і коригування планів).

Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що самоменеджмент включається в програми підготовки педагогів як важливий компонент професійної компетентності. Це пов'язано з необхідністю адаптації в умовах змін, самостійного оновлення знань, а також уміння навчати інших через власний приклад [80; 83].

Таким чином, вважаємо, що основна цінність самоменеджменту керівника це здатність до належного самокерування життям на багатьох рівнях. Менеджмент саморозвитку — це складна, багаторівнева система, яка включає як внутрішні психологічні механізми, так і зовнішні організаційні інструменти. Йдеться не лише про управління щоденними справами, тонкощами управління часом, вирішення питань функціонування закладу освіти, але й про розумне управління емоціями, здатність до адаптації та підтримки в умовах війни тощо. Використання постійного та рефлексивного процесу самоменеджменту вимагає цілеспрямованого розвитку багатого та складного набору компетенцій. Це життєво важливі компетенції, які «забезпечують основні інструменти, необхідні для забезпечення як особистісної трансформації, так і кар'єрного розвитку» [10, с. 19].

Наукове осмислення менеджменту саморозвитку як об'єкта дослідження дозволяє не лише підвищити особисту ефективність, а й сформувати нову

управлінську культуру, де провідним стає принцип відповідальності за власний шлях розвитку і розвиток закладу освіти. Таким чином, розуміння цього напрямку є важливим для створення умов для більш ефективного професійного та особистісного зростання.

1.2. Напрями, механізми та технології самоменеджменту керівників закладів освіти

У сучасних умовах динамічних суспільних змін, модернізацій у освітній сфері питання безперервного професійного розвитку керівників закладів освіти, набуває виняткової актуальності. З кожним роком вимоги до компетенцій освітніх менеджерів стають дедалі вищими, що обумовлено такими факторами як євроінтеграція та трансформація української освіти, підвищення вимог до випускників закладів освіти, швидкий технологічний прогрес, цифровізація освітньої сфери, створення відкритого освітнього простору тощо. Керівники закладів освіти повинні володіти не тільки базовими компетентностями управління, але й постійно удосконалювати свої професійні компетентності та розвивати нові компетенції відповідно до вимог ринку праці. В умовах війни керівники змушені не лише адаптуватися до нових умов, а швидко реагувати на зміни, ефективно керувати командою, щоб забезпечувати якісне, конкурентне та безпечне освітнє середовище для усіх суб'єктів освітнього процесу.

Дослідники зазначають, що «сучасний керівник має поєднувати функції менеджера, фасилітатора, кризового координатора і морального орієнтира для шкільної спільноти», «потрібне глибоке професійне осмислення, розвиток нових управлінських стратегій і здатності директора діяти як лідера змін» [39, с. 7]. Відсутність безперервного розвитку управлінців може призводити до втрати компетенцій, що негативно впливає не лише на результати діяльності закладу освіти, а й призводить до управлінського вигорання.

У діючому законодавстві, зокрема у «Професійному стандарті керівника ЗЗСО» акцентовано увагу на тому, що «обов'язковою умовою є щорічне підвищення кваліфікації, яке можна реалізовувати як шляхом неформальної так

й інформальної освіти, а також проходження курсу підвищення кваліфікації з управлінської діяльності упродовж першого року роботи на посаді» [60].

Прикметно, що серед п'яти базових ознак управління М. Мартиненко акцентує увагу на тому, що «менеджер сприяє професійному зростанню своїх підлеглих та себе особисто» [45].

Вважаємо, що безперервний професійний розвиток сучасного керівника із урахуванням викликів суспільства можна досягнути лише шляхом гнучкого поєднання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти.

Співзвучною нашим поглядам є думка психологів, які вказують, що «процес саморозвитку індивідуалізований, адже він визначається мірою суб'єктності конкретної особистості, специфікою її активності, характерними особливостями формування цілей саморозвитку та ступенем їх усвідомленості» [18, с. 61]. Важливо розуміти, як зазначає І. Бех «саморозвиток особистості пов'язаний з її життєдіяльністю: у її рамках і здійснюється ..» [5, с. 45]. М. Федоренко звертає увагу, що професійне становлення педагога і розвиток його особистості мають відбуватися на принципово нових основах організації навчального процесу, де зміщується акцент з поняття «професійна діяльність» на поняття «особистість професіонала» [67, с. 28], тобто акцент на реалізації творчих можливостей індивідуальності. Виходячи з цього професійний розвиток керівника повинен ґрунтуватися на самоаналізі результатів власної діяльності, власних можливостей і потреб (див. Рис. 1.2).

Такий підхід дозволить моделювати програму професійного розвитку, яка орієнтована не на середньостатистичного керівника, а на індивідуальні особливості. Інструментом для цього може слугувати індивідуальний план розвитку (Individual Development Plan - IDP), який базується на оцінці поточних компетенцій та вимогах посади в контексті ринку праці. IDP містить конкретні цілі та завдання з часовими рамками досягнення для того, щоб керуючий миттєво бачив свою продуктивність. Крім цього, суттєвою являється регулярна оцінка своїх компетентностей за допомогою таких знарядь, як 360-градусна оцінка, тестування і консультація фахівців. Використання цих методик

допомагає виявляти «прогалини» у знаннях і навичках і направляти позитивне наповнення цих прогалин [68].



Рис 1.2. Взаємозв'язок компонентів професійного розвитку керівника

Ефективним є використання можливостей *неформальної освіти*, зокрема цифрових платформ (наприклад, Coursera, Prometheus, EdEra, EdX, Google for Education, Дія.Освіта та ін.), які надають доступ до актуального контенту, сприяють формуванню компетентностей та обміну досвідом.

Ми проаналізували цифрові платформи з метою аналізу наявного контенту у вищеописаних напрямках, який був би корисний керівникам закладів освіти на шляху професійного саморозвитку (див. Таблиця 1.1).

Аналіз наявності курсів, які спрямовані на професійний розвиток керівників закладів освіти

Платформа	Пропоновані курси
EdEra [56].	• Онлайн-курс для вчителів та керівників шкіл про дистанційне навчання • Бери й роби. Змішане та дистанційне навчання • Змі(ц)нью: онлайн-курс про інклюзивну психологічну допомогу
Prometheus [65].	• Як навчати в цифровому світі • Лідерство у команді: Становлення лідера • Англійська для кар'єрного зростання
Coursera [50].	• Добре володію словом: Написання та редагування (Писати. Редагування. Переконавання. Вивчіть механіку та стратегію ефективної комунікації.) • Досягнення особистого та професійного успіху (Дізнайтеся, як максимізувати свій потенціал. Визначення успіху, ефективна комунікація та використання впливу для досягнення особистих та кар'єрних цілей) • Проєктування підказок для освітян. (Проєктування підказок для педагогів. Підвищуйте ефективність навчання за допомогою навичок створення індивідуалізованих підказок для генерування ІІІ)
EdX [19].	• Англійська мова (вищий середній рівень) • Наука щастя на роботі

	• Ефективність лідерства та управління командою
Google for Education [51].	• Основи управління персоналом Google • Цифрові навички для освіти з Google • Основи використання Google Workspace для основ освіти
Дія.Освіта [54].	• Майбутні лідери III • Карта розвитку як інструмент наставництва • Як планувати та розвиватися в умовах воєнного стану

Також хочемо звернути увагу, що Міністерство освіти і науки України, Національна академія педагогічних наук, платформа «Єдина школа» систематично проводять різноманітні вебінари та семінари, що сприяють постійному оновленню управлінських компетентностей керівників.

Наприклад, **Єдина школа** [55]:

- всеукраїнська онлайн-конференція «Розвиток цифрового освітнього середовища закладів загальної середньої освіти. Застосування штучного інтелекту в освіті»;
- всеукраїнська науково-практична конференція «Створення цифрового освітнього простору. Використання штучного інтелекту в освітньому процесі»;
- вебінар «Цифрові інструменти для формування освітнього середовища закладу освіти».

Національна академія педагогічних наук [64]:

- науково-практичний семінар «Психолого-педагогічні чинники формування професійної компетентності кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану»;
- Увага науковців – цифровій компетентності вчителя нової української школи;

– Перший всеукраїнський освітньо-управлінський форум «Управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти під час війни» .

Міністерство освіти і науки України [63]:

– МОН розпочинає серію вебінарів «Концепції освітніх галузей: що потрібно знати та як застосувати»;

– Вебінар «Інтегроване навчання в Новій українській школі з досвіду роботи пілотного закладу освіти»;

– вебінар про особливості організації дистанційного навчання.

У нинішніх швидкоплинних умовах увага привертається не лише до дипломів про формальну освіту, результатів неформальної освіти, а й значною мірою до індивідуальних стратегій щодо самостійного навчання, безперервного вдосконалення своїх здібностей та навичок, формування компетентностей у найрізноманітніших сферах діяльності, що мають високу цінність і для успішної професійної діяльності в різних освітніх контекстах.

Форм *інформальної освіти* може бути багато: партисипація у вебінарах, онлайн-курсах, майстер-класах, читанні наукової літератури, участі у професійних спільнотах, менторстві, рефлексивному аналізі власної управлінської діяльності.

Останнім часом однією з ефективних форм професійного вдосконалення виступають міжнародні стажування. Цікавим досвідом у цій сфері, а також марафонами онлайн-зустрічей з вітчизняними фахівцями та лекторами європейських країн діляться представники Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро) [20, с. 22-23].

У літературі неодноразово наголошується на важливому внеску, який практика наставництва може зробити у професійний розвиток. Можливість взаємодії з більш досвідченими колегами у цій галузі дозволяє уникнути типових помилок та сприяє розвитку управлінського мислення [33].

Ці різні форми навчання відіграють важливу роль у інтеграції теоретичних знань і практичного досвіду, що є ключовими компетентностями

для всіх керівників, які працюють в умовах, що характеризуються безперервними змінами.

Серед базових концепцій самоменеджменту виділяють наступні [47, с. 203]:

- концепція економії свого часу Л. Зайверта;
- концепція подолання власних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса;
- концепція саморозвитку творчої особистості В. Андреєва;
- концепція підвищення особистої культури ділового життя О. Хроленка;
- концепція досягнення особистого ділового успіху Б. Швальбе і Х. Швальбе;
- концепція максимального використання власних можливостей Дж. Моргенстерн;
- концепція власного самовдосконалення через самоконтроль К. Кінана;
- концепція (техніка) формування власних цілей А. Бішоф і К. Бішофа.

На основі аналізу літератури із зазначеної проблеми ми виділили **основні напрями самоменеджменту**, які важливі для керівників закладів освіти [31; 21; 70; 12; 47]:

- Self-managment – управлінням розвитком власної особистості;
- Time- managment – управління власним часом;
- Life-management – управління розвитком життя;
- досягнення особистого ділового успіху (ділової кар’єри);
- Перфоманс-менеджмент – управління результативністю та ефективністю;
- Стрес-менеджмент – управління інструментами спрямованими на послаблення стресу і досягнення рівноваги;
- Team- менеджмент – командний менеджмент.

Сучасному керівнику закладу освіти необхідно знати та користуватися *технологіями самоменеджменту*. Найзагальнішими технологіями вважають SWOT-аналіз (див. Додаток А), метод «Альпи», метод управління часом В. Парето, ведення щоденника часу, метод Дуайта Ейзенхауера, АВС-аналіз, технологія SMART тощо [24; 3]. Охарактеризуємо ці технології (див. Табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Характеристика технологій самоменеджменту

Технології самоменеджменту	Характеристика технології
Метод «Альпи»	Спрямований на складання списку справ на наступний робочий день з визначенням пріоритетів. Він досить простий, зручний, займає мало часу (10-15 хвилин)(див. Додаток Б).
Метод управління часом В. Парето	Для досягнення 80% результату, потрібно 20% зусиль, активної діяльності. І навпаки, щоб добитись решти 20% необхідно докласти 80% зусиль, старань. Тобто не потрібно витратити всі ресурси для досягнення бажаного, а направити їх у ключові моменти.
Метод Pomodoro	Передбачає розбивку роботи на інтервали по 25 хвилин, потім робити коротку перерву на 5 хвилин; після чотирьох 25-хвилин робити довшу перерву на 15–30 хвилин.
Метод Ейзенхауера	Допомагає розподіляти завдання за їхньою важливістю та терміновістю: – важливі та термінові; – важливі, але не термінові; – термінові, але не важливі; – не термінові та не важливі.
Метод пріоритетів	А – критично важливі, вимагають найбільше уваги,

АВС-аналіз	потрібно виконувати у першу чергу В – корисні але не головні, можуть бути делеговані, виконуються після групи А С – беруть багато часу і дають мало результату, краще автоматизувати, бо не мають особливого впливу.
Технологія SMART	Цілі мають бути конкретні (Specific), вимірювані (Measurable), досяжні (Achievable), значущі (Relevant), обмежені у часі (Time-bound).

Цікавим, на наш погляд є *Agile-управління*, яке дозволяє оперативно вирішувати виклики нової реальності завдяки гнучкому управлінню [29; 41]. Виділяють чотири цінності гнучкого управління проектами: люди і взаємодія важливіші за процеси та інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за узгодження умов контракту; готовність до змін важливіша за дотримання початкового плану. На наш погляд, при певній адаптації ця технологія буде успішно дозволяти керівнику закладу освіти вирішувати питання управління і функціонування закладу освіти.

В. Крижко зазначає, що «сучасний менеджер повинен робити набагато більше, ніж просто володіти інструментами, необхідними для впливу на підлеглих, у його випадку важливо приділяти значну увагу власному особистісному вдосконаленню з точки зору управління, завжди прагнучи до покращення та підвищення своїх навичок» [40, с. 247].

Хочемо звернути увагу, що можуть виникати і механізми, що гальмують (хоча й іноді пришвидшують) процес професійного самовдосконалення, це психологічні бар'єри, основою яких є певні кризи в процесі розвитку особистості: вікові кризи, криза ідентичності, криза авторитетів, переживання відчуження, порушення оцінки свого фізичного вигляду, нарцисичні кризи, криза Я-концепції [28].

Таким чином, сучасні технології самоменеджменту формують успішну основу професійного зростання. Вміння самоменеджменту – це ознака не лише «нового» професіонала, але й ключ до успішної діяльності. А враховуючи шкільну реформу, цифровізацію, нові очікування від вчителів, а також високий ризик вигорання, сьогодні це вже не бажано, а обов’язково.

Відповідно, можна підсумувати, що професійна самоосвіта, яку здійснюють директори навчальних закладів, є складним, але життєво важливим процесом. Це дуже складний процес, оскільки він зрештою забезпечує ефективне управління в цих закладах.

1.3. Аналіз зазначеної проблеми в площині діючої освітньої системи

З метою вивчення можливостей саморозвитку для підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів освіти та підвищення її результативності нами було проведено констатувальний етап експерименту, який передбачав:

- аналіз нормативних документів закладу освіти, які регулюють роботу керівника закладу, зокрема статуту тернопільської спеціалізованої школи I-III ступенів № 29 з поглибленим вивченням іноземних мов [69];
- опитування керівників за діагностичною картою готовності педагога до саморозвитку (див. Додаток В) та розробленою (Google form), яка дозволила уточнити питання, що нас цікавили саме стосовно керівників закладів освіти, у якому взяло участь 21 респондент.

При аналізі *Статуту* стало зрозуміло, що тут формально закладаються основи для саморозвитку керівника закладу освіти, оскільки директор має проходити атестацію керівних кадрів, звичайно, що це сприяє розвитку управлінських компетенцій. Однак, повноваження директора, повністю регламентовані, відповідальний він практично за всі аспекти навчального процесу, тому це вимагає від керівника значних здібностей у плануванні, заохоченні колег та їх контролю, в таких умовах директор вимушений вдосконалювати лідерські, управлінські та комунікативні компетенції.

Особливо комунікативні компетенції розвиваються при дотриманні демократичних форм управління: педагогічні ради, загальні збори, піклувальна рада та інші органи самоврядування. Це все створює умови для розвитку стратегічного мислення. Також керівник має бути готовий до різного роду перевірки його діяльності та закладу загалом, що відповідно, стимулює визначити основні напрямки вдосконалення та підвищити ефективність управління закладу освіти.

Таким чином, у настільки агресивному та інтенсивному на події середовищі, яке системно непередбачуване, статут закладу гарантує перманентне вдосконалення керівника та змушує до результативності роботи закладу освіти.

Звернемося безпосередньо до аналізу *результатів опитування*. Насамперед, ми проаналізували педагогічний стаж респондентів, який коливається від 3 до 43 років роботи, однак переважає частка фахівців зі значним досвідом роботи. Завдяки такому широкому діапазону робочого стажу респондентів можна простежити відмінності між управлінцями які вже мають значний досвід керівництва колективом та тими, хто тільки починає свій шлях професіонала. Переважна більшість респондентів займають посади заступників директорів із навчально-виховної та методичної роботи, відповідно це свідчить про їх безпосередню залученість до освітнього процесу. Тобто заступники сприяють організації, допомагають планувати діяльність педагогів та координують внутрішні процеси закладу.

Типологічна структура вибірки представлена закладами загальної середньої освіти, що працюють у різних організаційних форматах — від традиційної школи до гімназії. Такий підхід дозволив забезпечити об'єктивність і репрезентативність дослідження, оскільки респонденти представляють різні управлінські контексти, але мають спільну професійну мету — підвищення якості управління освітнім процесом.

Відповідно, можна підсумувати, що вибірка респондентів за досвідом збалансована, за типом закладу й характером виконання посадових обов'язків

багатогранна, а це у свою чергу створює основу для аналізування управлінської діяльності з об'єктивної сторони, та дозволяє визначити основні фактори її ефективності.

Для дослідження рівня формування стійких мотивів саморозвитку, самокорекції, та розуміння керівниками закладів освіти впливу мотивації для оцінювання власної діяльності було запропоновано проранжувати свої компетентності за 7 компонентами: мотиваційний фактор, когнітивний компонент, морально-вольовий компонент, гностичний компонент, організаційний компонент, здатність до самоуправління у педагогічній діяльності, комунікативні здібності у шкалі від 1 до 9. Зразок анкети див. (Додаток В).

Одержані результати продемонстрували, що сформований рівень готовності керівників до саморозвитку за мотиваційним критерієм 56,4%. У майже п'ятій частині керівників (17,2%) спостерігаємо спад інтересу до розвитку та саморозвитку. Для них характерний низький рівень мотивації для професійного зростання (див. Рис . 1.3).

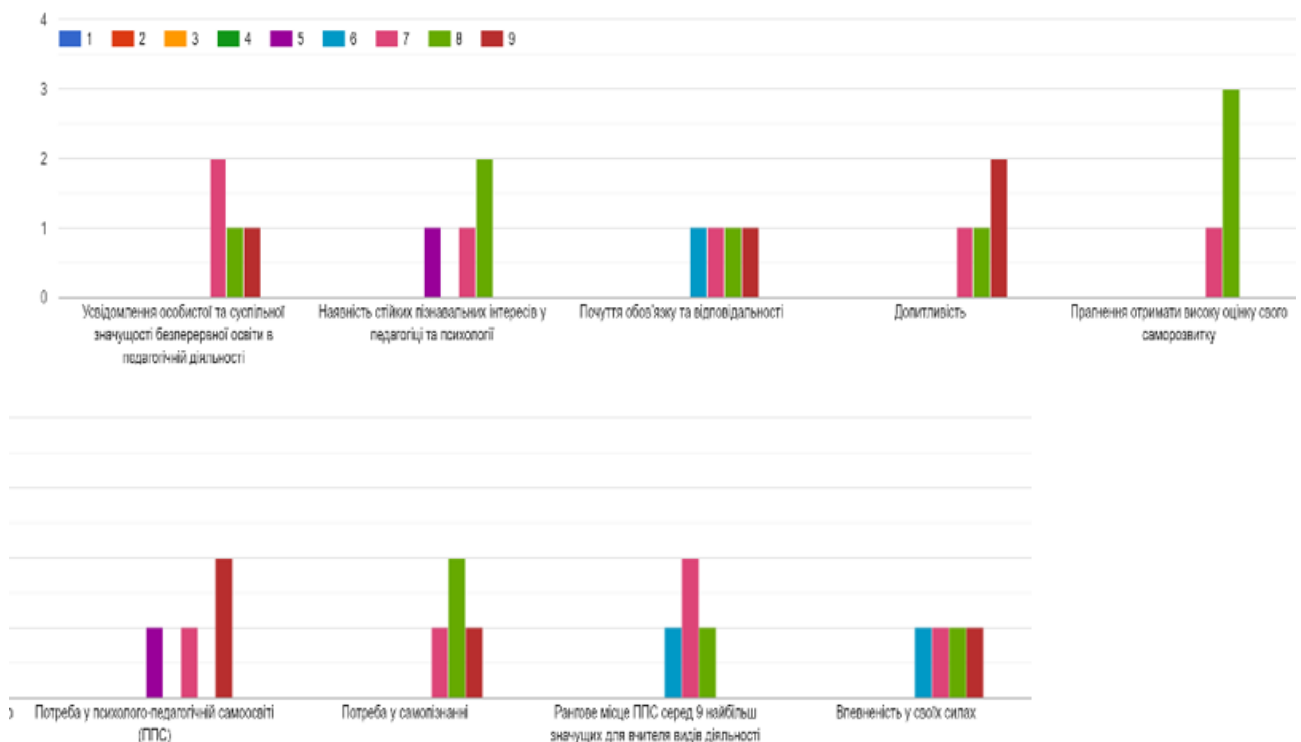


Рис. 1.3. Ранжування складових мотиваційного фактору

Також нас цікавило, які аспекти саморозвитку для керівників є в пріоритеті: навички професійного спрямування, якості лідера, емоційний інтелект, цифрові компетенції (див. Рис. 1.4.). 52% респондентів надали перевагу професійним навичкам, однак по 14,3% звернули увагу на емоційний інтелект та цифрові компетентності, а 19 % на лідерські якості, що свідчить про усвідомлення того, що саморозвиток не може бути обмежений тільки навичками, що стосуються лише професійної складової керівника, а охоплює соціальні та емоційні компетенції, які напрямую вносять корективи у ефективність управлінської діяльності.

1. Який із зазначених аспектів саморозвитку є для вас пріоритетним?
21 відповідь

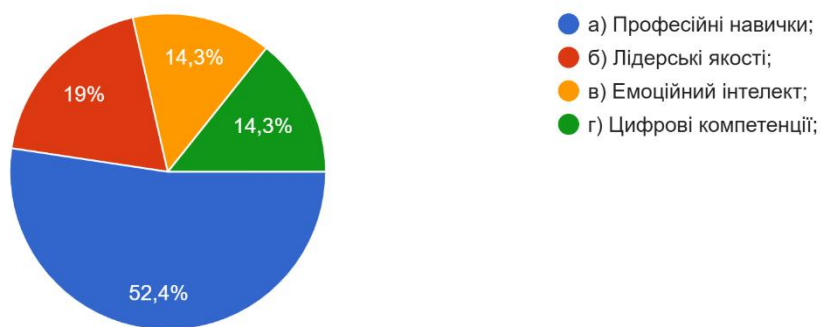


Рис. 1.4. Аналіз пріоритетних аспектів саморозвитку керівників закладів освіти (у %)

Приємно відзначити, що керівники проявляють високий рівень професійної активності та залучення до системи неформальної освіти, спрямовані на постійне удосконалення та оновлення професійної компетентності про що свідчать відповіді на питання «Частота відвідування семінарів і тренінгів» (див. Рис. 1.5). Відповіді респондентів демонструють, що відвідують семінари кожного місяця 38,1% опитаних, а щоквартально вже 28,6%.

2. Як часто Ви відвідуєте семінари або тренінги для керівників?

21 відповідь

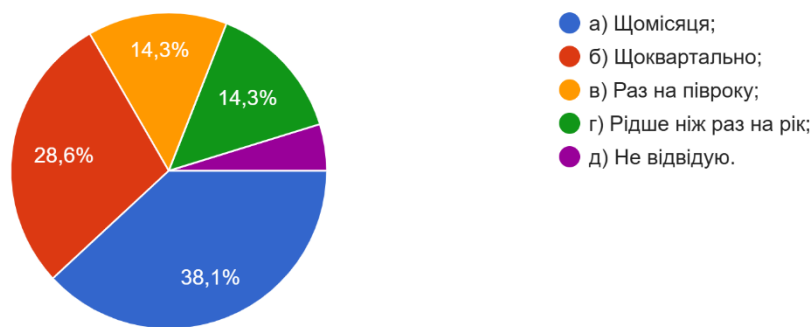


Рис. 1.5. Аналіз частоти залученості керівників закладів освіти до неформальної освіти (у %)

Важливо відзначити, що 81% керівників основною перешкодою для самонавчання називають нестачу часу, а 33,3 % звертають увагу на відсутність програм для професійної реалізації їхніх інтересів та слабку підтримку колег, що підтверджує, що управлінці часто стикаються із обмеженнями у вигляді ресурсів, в тому числі часових ресурсів, а це значно заважає повноцінному саморозвитку та збільшенню ефективності діяльності керівника у будь-яких векторах.

Найдоцільнішими ресурсами для підвищення кваліфікації респонденти відзначають онлайн курси (76,2)%, конференції, семінари (66,7%), книги і статті (57,1%), консультації з експертами (42,9%), Такі показники засвідчують переважачу орієнтацію керівників на сучасні можливості цифрових технологій та самоосвітню діяльність (див. Рис.1.6).

4. Які джерела інформації ви використовуєте для підвищення кваліфікації.

21 відповідь

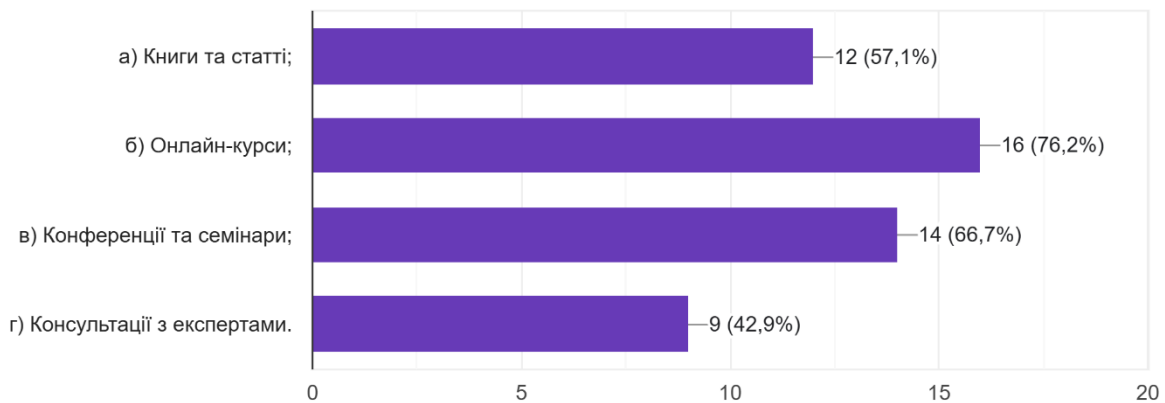


Рис. 1.6. Аналіз джерел інформації для підвищення кваліфікації (у %)

Значну увагу керівники приділяють тому, як їхню діяльність оцінюють колеги: «дуже важливо» – 38,1%, «важливо» – 33,1% (див. Рис.1.7). Як підтверджують наукові дослідження, дуже позитивно впливає взаємопідтримка в колективі на прийняття управлінських рішень та на реалізацію в життя завдань стратегічного значення. Відповідно, критично важливим являється підтримка колег та соціальний аспект загалом для ефективного управління та розвитку у професійному векторі.

5. Наскільки важливою для Вас є підтримка колег у процесі саморозвитку?

21 відповідь

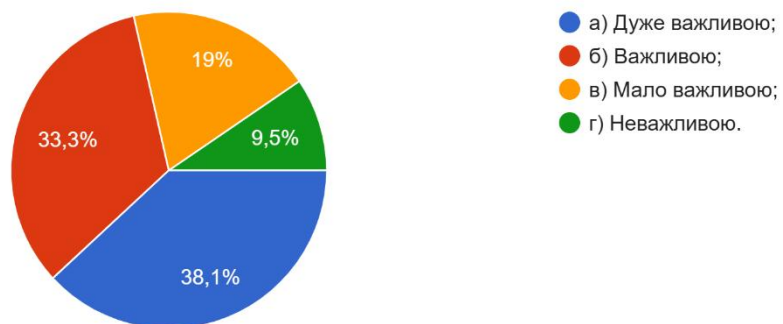


Рис. 1.7. Роль підтримки колег у саморозвитку (у %)

Оскільки респонденти відзначили найбільшою проблемою на шляху професійного розвитку нестачу часу, то нас цікавило, яким чином вони розв'язують цю проблему (див. Рис. 1.8). Найефективнішими формами респонденти вважають щоденне планування та чіткий поділ часу на завдання (по 66,7%), а делегування завдань колегам 52,4%. Варто зазначити, що тільки один респондент обрав відповідь виконувати все самостійно. Загалом, це підкреслює важливість сучасних концепцій стосовно тайм-менеджменту, при якому ефективність планування, виставлення завдань по пріоритетах та безпосереднє делегування покращують продуктивність керівництва. Таким чином, ефективність керівника підвищує використання комплексних методів управління часом.

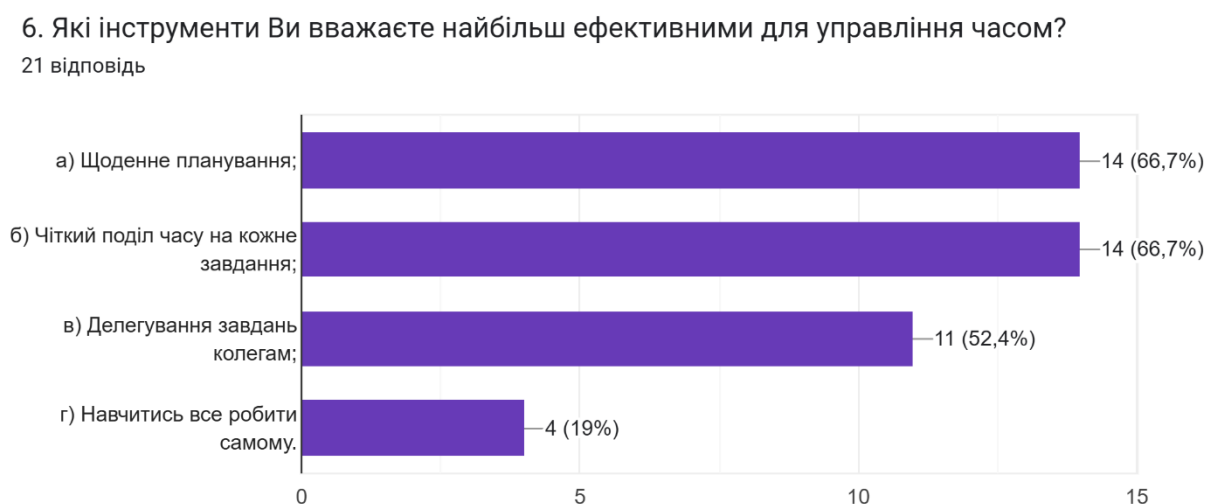


Рис. 1.8. Вибір інструментів управління часом (у %)

Сучасна управлінська діяльність значною мірою залежить від уміння використовувати інноваційні технології і сформованість цифрової компетентності впливає на рівень ефективності, організованості навчального процесу та процесу прийняття рішень. За власною оцінкою респондентів адаптація до інноваційних технологій відбувається на високому рівні 47,6 %, на середньому 42,9% респондентів, прикро, але при цьому 1 керівник вказав, що не використовує інноваційні технології (див. Рис. 1.9).

7. На якому рівні Ви оцінюєте свою здатність адаптуватися до інноваційних технологій?

21 відповідь

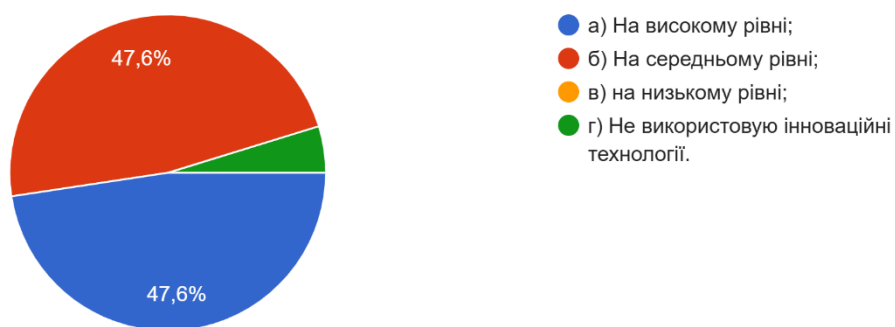


Рис. 1.9. Здатність адаптуватися до інноваційних технологій (у %)

Прикметно, що для керівників важливим є зворотній зв'язок та оцінка їхньої діяльності (61,9%), опитування серед педагогів та самооцінка (по 14,3%), консультації з наставниками 9,5%.

Успішне управління закладом освіти залежить не лише від професійних компетентностей, а й від здатності керівника контролювати свої емоції, вміти їх використовувати, розуміти психологічний стан колег та вибудовувати ефективну комунікацію. 71,4% респондентів відзначили, що емоційний інтелект відіграє досить важливу роль в їхній управлінській діяльності і лише десята частина вказала, що не відіграє (див. Рис.1.10)

9. Яку роль відіграє емоційний інтелект у Вашій управлінській діяльності?

21 відповідь

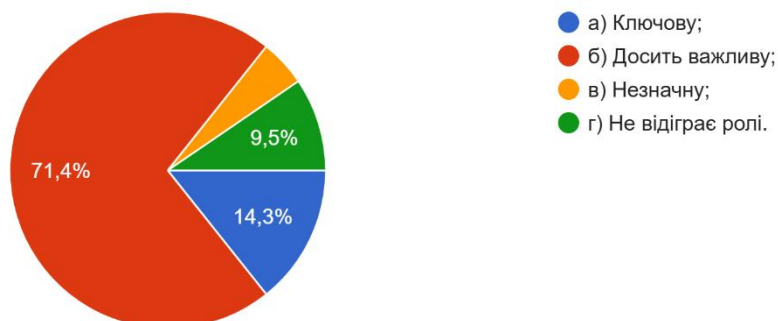


Рис. 1.10. Роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності (у %)

Відповідно до попередніх результатів, 14,3 % респондентів зазначають, що потребують менторської підтримки, 23,8% звертають увагу на необхідність фінансової підтримки та можливості доступу до онлайн-платформ, а 38,1% акцентують увагу на додатковому часі для навчання. Це однозначно свідчить про потребу керівників у структурованій підтримці для належної організації свого професійного розвитку. Таким чином, щоб повноцінно розвивати компетентності керівнику необхідно забезпечити доступ до навчальних платформ, фінансову підтримку, наставництво досвідчених практиків, та знання щодо ефективного планування свого часу.

Узагальнюючи результати аналізу даного анкетування, можна побачити, що у закладах освіти управлінська діяльність характеризується високим рівнем усвідомлення значення саморозвитку та особистих компетенцій. Відповіді на питання, 1, 4 та 7 демонструють, що респонденти активно використовують для підвищення кваліфікації онлайн-курси, семінари та цифрові платформи. Це підтверджує наявність усвідомленого ставлення до вимог поєднання цифрових, професійних та соціально-психологічних навичок для ефективнішого управління. Також відповіді засвідчують потребу в досвідчених управлінцях, які б могли ділитися своїм досвідом.

Системні проблемні зони відкриваються після аналізу питань 3, 6 та 10. Як вказується у відповідях респондентів, основними бар'єрами саморозвитку керівників являється нестача часу, обмеженість фінансових ресурсів, та належних програм підтримки. Керівники вказують на необхідності системного тайм-менеджменту, делегування завдань та наявності актуальних ресурсів для навчання, які безпосередньо впливають на ефективність керівницької діяльності.

Загальний аналіз відповідей анкети демонструє високий рівень використання цифрових компетенцій та активне залучення сучасних технологій, що у свою чергу сприяє кращій організації праці, піднімає точність рішень керівників, та скорочує витрати часу для виконання професійних

функцій. Одночасно із цим, обмеженість ресурсів та достатньої підтримки знижує потенціал професійного зростання керівників.

Отже, аналіз нормативних документів закладу і практики функціонування керівників закладів освіти засвідчує, що потенціал самоменеджменту – значний, але організація потребує удосконалення, а це, на нашу думку, можливе за умови дієвого механізму управління цим процесом, що вимагає побудови нової моделі системи менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ САМОРОЗВИТКУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2.1. Обґрунтування моделі та перевірка її ефективності

Реформування освіти в Україні на сучасному етапі актуалізує проблему саморозвитку керівників закладів освіти, відразу у двох векторах, як у професійному так і особистісному. Здатність закладу адаптуватись до змін, внутрішніх і зовнішніх викликів, якість освітнього процесу, комунікація всередині організації, все це значною мірою залежить від керівника, його управлінської компетентності.

Здатність керівника до самоорганізації, самоосвіти, вміння поставити цілі, усвідомити позитивні і негативні прояви поведінки, самоконтролю на пряму залежить від рівня розвитку його самоменеджменту, це являється одним із ключових чинників професійної успішності, про що доводять та показують результати досліджень. Ефективно діяти в умовах невизначеності, зростати по індивідуальній траєкторії, вміти її формувати, підтримувати, динамічно розвивати, підтримувати професійну компетентність, це дозволяє здійснювати керівникам тільки інструмент самоменеджменту. Потребу для створення науково обґрунтованої, та орієнтованої на практику, моделі, зумовлює результат аналізу ряду наукових джерел та управлінських практик, що у свою чергу свідчить про відсутність чітко сформованих моделей розвитку саме для керівників освітніх закладів, у векторі саморозвитку. Відповідно, потрібно створити робочу модель, яка зможе забезпечити цілеспрямоване удосконалення саморегуляції управлінців [36].

Варто зазначити, що ми проаналізували окремі напрацювання у цьому напрямку. Наприклад, Н. Шевченко пропонує модель професійного розвитку керівників ЗЗСО, яка включає наступні елементи: цілепокладання, структурованість, цілісність, зв'язок між елементами, та звертає увагу на

гнучкості поєднання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти [76, с. 15].

Для того, щоб побудувати ефективну модель саморозвитку управлінця у напрямку професійного зростання як керівника закладу освіти, потрібно опиратися на підходи, які підтверджуються науково, відповідно необхідно інтегрувати акмеологічні, педагогічні, управлінські та психологічні засади [25].

Гладкова В. М. доводить, що саморозвиток керівника доцільно розглядати через призму акмеологічного підходу – науки про досягнення вершин професійної майстерності. Цей підхід забезпечує структурний погляд на процес самовдосконалення [28].

Ідея про поетапний розвиток лежить в основі нашої моделі, яка забезпечує перехід від регуляції зовнішньої діяльності до автономії внутрішньої та тотальної, абсолютної, відповідальності за результативне зростання у професійному та особистому просторі. Відповідно, для забезпечення сталості і системності саморозвитку в освітньому середовищі керівники мають поєднувати поведінкові, емоційно-вольові, когнітивні компоненти.

При розробці моделі менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти у сучасних умовах, а також при впровадженні моделі в життя, ми дотримувались таких *принципів*:

- *доцільності*, який дозволяє досягати конкретної цілі, наприклад удосконалення конкретних компетенцій;
- *інформаційної достатності*. Необхідний мінімум інформації, який стане базою про систему, являється діагностика початково рівня саморозвитку серед керівників освітніх закладів. та навіть надлишкова інформація знижує ефективність моделі при застосування;
- *системності*, що передбачає удосконалення за рахунок єдиної взаємопов'язаної системи;

- *поетапності*, оскільки менеджмент саморозвитку проходить послідовно, якщо говорити конкретніше, то у таких фазах: діагностика вибір цілі формування навичок (компетентностей) оцінка і закріплення результатів;
- *практичної застосовності*. Мета моделі – це надати практичні вправи і процедури, які можна і варто використати у щоденній діяльності керівників закладів освіти, оскільки мова йде про вдосконалення методів планування, делегування, тайм-менеджменту, рефлексії та багатьох інших видів;
- *універсальності*, тобто можливості адаптувати її до необхідних параметрів у відповідності з індивідуальними особливостями керівника;
- *адаптивності*, що передбачає гнучкість в умовах ризику та невизначеності.

Враховуючи, що наша модель орієнтується на практичне застосування, то і структура компонентів має бути функціональна, відповідно використовується структурно-функціональний підхід, який включає такі компоненти, загалом їх чотири: мотиваційний, когнітивний, організаційний та рефлексивний. У загальній системі, менеджменту саморозвитку керівників освітніх закладів, кожен із компонентів має свою роль, виконує певну функцію, що дозволяє забезпечити цілісність процесу вдосконалення. Такий підхід до структуризації систем управлінської діяльності, не новий в українській психолого-педагогічній літературі, у векторі управління, оскільки ряд дослідників звертають увагу на пов'язаність мотиваційних детермінант, наявних знань, навичок до самоорганізації та самоаналізу як важливих чинників ефективної діяльності управлінців [16; 36].

У процесі розробки моделі менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти у сучасних умовах потрібно було пройти ряд етапів.

Першим етапом став **аналітико-пошуковий**. Питання самоменеджменту та професійного розвитку керівників було систематично вивчено при розгляді та аналізі наукової літератури з даної тематики. Було детально проаналізовано концепції управління, психологічної та педагогічної науки, а також праці, які

розкривають теми розвитку управлінських і лідерських навичок. При аналізі вдалося виділити найцікавіші проблеми і суперечності в питаннях самовдосконалення керівників, а також визначити основні вектори для створення моделі управління.

Другим етапом являється **концептуально-цільовий**, на ньому розроблено мету моделі: створити обґрунтовану та наукову систему менеджменту саморозвитку, яка створює умови підвищення компетентностей директорів та заступників директорів освітніх закладів у сучасних умовах. Основним завданням моделі є підвищення рівня самоусвідомлення, покращення лідерських і цифрових компетентностей, підняття рівня ефективності управлінських рішень, зростання емоційної стійкості. Врахування педагогічної, психологічної управлінської методології відбувалось при формуванні концептуальної основи, відповідно, це має забезпечити системність та цілісність розвитку керівників.

Щоб визначити початковий рівень менеджменту саморозвитку керівників освітніх закладів було реалізовано **діагностичний етап**. Відповідно до нього, для оцінки мотиваційного, інтелектуального, організаційного та рефлексивного компонентів було проведено анкетування. У свою чергу, дане анкетування дозволило виявити сильні та слабкі сторони, зони, які вимагають детальної роботи у векторі розвитку, а також це спростило процес визначення пріоритетних напрямів корекції (результати представлено у п.1.3). Згідно з таким підходом, вважаємо гарантовано об'єктивність та науковість подальшої розробки моделі.

На наступному, **проектувальному етапі**, було розроблено структуру моделі, на основі отриманих діагностичних даних, яка складається із чотирьох компонентів (див. Рис. 2.1.)

Розглянемо суть кожного компонента системи.

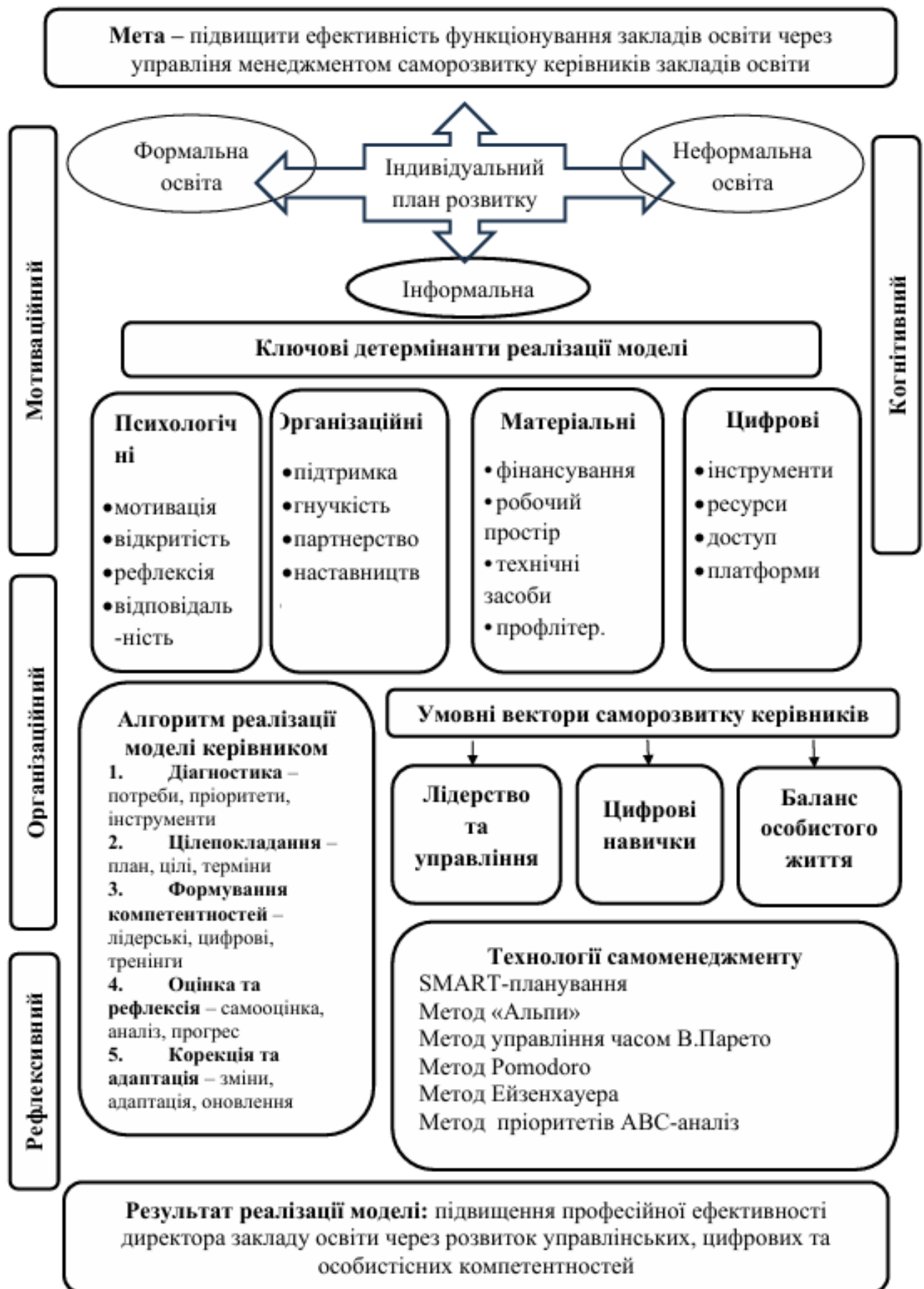


Рис. 2.1. Модель системи менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти у сучасних умовах

Мотиваційний компонент. У нашій моделі, як внутрішній двигун, як стартер, виступає саме мотиваційний компонент, бо саме він виявляє готовність керівника розпочати процес саморозвитку свідомо, формує бажання у покращенні компетентностей керівника, як менеджера освітнього закладу, так і особистості в цілому. Даний компонент включає в себе професійну спрямованість, відповідальність за наявні і майбутні результати діяльності, глибинне бажання вчитись та усвідомлення заради чого це все потрібно. О. Боднарчук у своєму дослідженні підкреслює, що саме мотиваційна складова являється визначальним фактором менеджменту саморозвитку, тому що це поєднує цілеспрямованість з ініціативністю керівника [15].

Когнітивний компонент. Знання які необхідні для ефективнішої самоорганізації керівника відображає саме когнітивний компонент. Знання сутності та функцій самоменеджменту, основних напрямів менеджменту саморозвитку, стратегії з вдосконалення використання часового ресурсу, принципи делегування, сам процес прийняття управлінських рішень тощо.

Організаційний компонент. Практичну сторону даної моделі відображає саме організаційний компонент, оскільки він заключає у собі здатність до планування часу, контролювання виконання завдань, координацію і взаємодію колективу. В. Савченко зазначає, «Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом.» [72, с. 30].

Рефлексивний компонент. За осмислення результатів всіх аспектів власної діяльності відповідає рефлексивний компонент. Самооцінка дій, їх професіоналізм, можливі вектори удосконалення власних компетентностей. Даний компонент формує вміння до самокорекції, критичного аналізу управлінських рішень та використання помилок як джерела ресурсу зростання. Як зауважує І. Бех, центральною умовою особистого вдосконалення та саморозвитку будь-якого професіонала є рефлексія, оскільки саме завдяки таким діям реалізується інтеграція досвіду в систему особистих смислів.

Згідно з дослідженнями Н. Любченко, успішний самоменеджмент у педагогічному контексті передбачає не лише ясність розуміння, але й глибоке знання своїх сильних сторін, а також знання власних недоліків. Таке розуміння має поєднуватися з непохитним бажанням аналізувати себе, а також з рефлексивним розглядом власного особистісного та педагогічного розвитку, а також з великим потенціалом для впровадження процесу самокорекції там, де це необхідно. Ця конкретна стратегія надає як керівникам можливість виконувати доручену роботу належним чином, водночас забезпечуючи успішний, безперервний процес планового вдосконалення їхньої педагогічної діяльності. Підкреслюється, що з огляду на сучасні виклики, з якими ми стикаємося сьогодні, це залишається дуже корисним як для людей, які можуть бути порівняно недосвідченими як менеджери, так і для молодих спеціалістів, які працюють над розвитком та вдосконаленням власних професійних стилів. Навчання самосвідомості, а також практика постановки цілей – це далеко не лінійна чи просто оптимістична практика; це радше безперервний та безперервний внутрішній процес. Зрештою, непохитна наполегливість, яка проявляється, значною мірою формує якість та ефективність управлінської роботи тим чи іншим чином [44, с. 44].

П'ятим етапом, для реалізації моделі, було розроблено пакет методичних елементів, відповідно, це **технологічний** етап. Для наочності демонстрації пропонуємо розглянути таблицю 2.1

Таблиця 2.1.

Практичні поради щодо організації самоменеджменту

	Компоненти			
	Мотиваційний	Когнітивний	Організаційний	Рефлексивний
Зміст	Бажання керівника до саморозвитку	Надбання безпосередніх знань та вибору необхідної інформації	Вдосконалення практичної діяльності керівника	Аналіз отриманих результатів, корекція поведінки

Реалізація	Визначення векторів удосконалення	Використання книг, статей, онлайн-курсів, розвиток цифрових компетенцій	Створення індивідуального плану розвитку, розробка системи тайм-менеджменту; робота з цифровими інструментами; освоєння платформ для управління проєктами, комунікації та аналітики	Аналіз діяльності, консультації, коучинг, досягнення балансу особисто-професійного розвитку
Рефлексія та самоаналіз	Ведення щоденника рефлексій: Фіксація важливих подій, думок та вражень	SWOT-аналіз особистого розвитку: Визначення сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз	360-градусний зворотний зв'язок: Регулярне отримання оцінки від колег, підлеглих	Щоденний трекер звичок: контроль виконання ключових практик

Наведемо приклади завдань, які пропонувалися керівникам:

- *Метод Айві Лі. Наприкінці дня запишіть 5-6 найважливіших завдань на наступний день, виконайте перше, а далі – наступні у списку. Таке завдання мінімізує перевантаження, допомагає фокусуватися на пріоритетах.*
- *Запишіть проблему або завдання управлінського характеру, що вас турбує – не обов'язково масштабну. Потім визначте, яку незначну, але конкретну реалістичну дію (приблизно 15% від «ідеального» рішення) Ви можете здійснити зараз, без додаткових ресурсів. Зробіть це!*
- *Розробіть для себе «універсальний алгоритм реагування», або підготуйте «карту рішень в екстремальній ситуації», пропишіть перші 5 кроків, які необхідно здійснити упродовж першої години виявлення ситуації. Це значно підвищить швидкість і узгодженість дій.*

- Скористайтесь японською методикою «кайдзен», в яку закладено принцип «однієї хвилини». Суть цієї методики полягає в тому, що Ви займається певною справою рівно одну хвилину, але день в день і в один і той же час. Одна хвилина часу – це зовсім мало, а отже це легке завдання !

- Скористайтесь *The GROW Coaching Model* (моделлю коучингу для цілей і планування) та сформулюйте:

1. *Goal* – визначте мету і з'ясуйте чи вона короткострокова чи довгострокова.

2. *Reality* – оцініть поточний стан вирішення питання.

3. *Options / Obstacles* – які є варіанти досягнення, які перешкоди.

4. *Will (Way forward)* – які ваші конкретні дії та зобов'язання, щоб досягнути мету.

- Поділіть Ваш тиждень на «Блоки часу» (орієнтовний перелік), щоб уникнути хаосу та багатозадачності:

Документи	Наради	Адміністративні питання	
-----------	--------	-------------------------	--

- Розробіть «Фото робочого дня» керівника за матрицею Д. Ейзенхауера.

ТЕРМІНОВІСТЬ	
Справи А (важливі і термінові) високий пріоритет	Справи Б (важливі, але ще не термінові) середній пріоритет
Справи В (термінові, але не важливі) середній пріоритет	Справи Г (неважливі і нетермінові) низький пріоритет
ВАЖЛИВІСТЬ	

Кінцевим етапом являється **оціночно-рефлексивний**, при якому стало можливим проведення повторного анкетування та відповідного аналізу проміжних результатів реалізації даної моделі.

Дуже важливим аспектом наукової та практичної реалізації моделі менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти є перевірка її ефективності. Без правдивої оцінки, аналізу, не можливо зрозуміти, що модель справді допомагає підвищувати компетентності керівників, чи став ефективнішим менеджмент керівників, самоусвідомлення відповідальності за все, що їх оточує, чи зміни, яких добивається керівник залишились стійкими чи тимчасовими. Таким чином, метою перевірки являється виявлення фактичних змін, їх конкретики, напряму, кількості, масштабу і чи відповідають такі зміни запланованим та бажаним результатам, чи відбулось це випадково, чи можливо зміни реплікувати [8].

При цьому необхідним є перелік критеріїв, згідно з якими можна оцінити ефективність управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти: уміння керувати собою, наявність чітких особистих цінностей, здатність встановлювати чіткі особисті цілі, навички вирішувати проблеми, творчість та здатність до інновацій, здатність впливати на оточуючих, розуміння особливостей управлінської праці, здатність керувати, уміння навчати, здатність формувати колектив [8; 23, с. 167-168].

Ми використовували комплексний підхід, який передбачає об'єднання кількісних та якісних методів. Першим кроком пропонуємо повторне анкетування керівників закладів освіти, за визначеними показниками: вектори саморозвитку, участь у професійних заходах, використання інформаційних джерел, інструментів для раціонального використання часу, самооцінка, здатність адаптації до інновацій, отримання зворотного зв'язку, роль емоційного інтелекту. Проаналізуємо отримані результати (див. Рис. 2.2 і Таблиця 2.1).

Показник рівня усвідомлення керівниками потреби у саморозвитку зріс за рівнем ідеально з 5% до 15% а за рівнем достатньо добре з 55% до 60%, однак чверть опитаних потребують покращення у цьому векторі.

Є позитивна динаміка і щодо планування свого особистого професійного розвитку: ідеальний рівень з 15% до 25%, достатньо добре з 40% до 55% і

відповідно зниження відсотка тих, хто тільки частково звертав увагу на це питання.

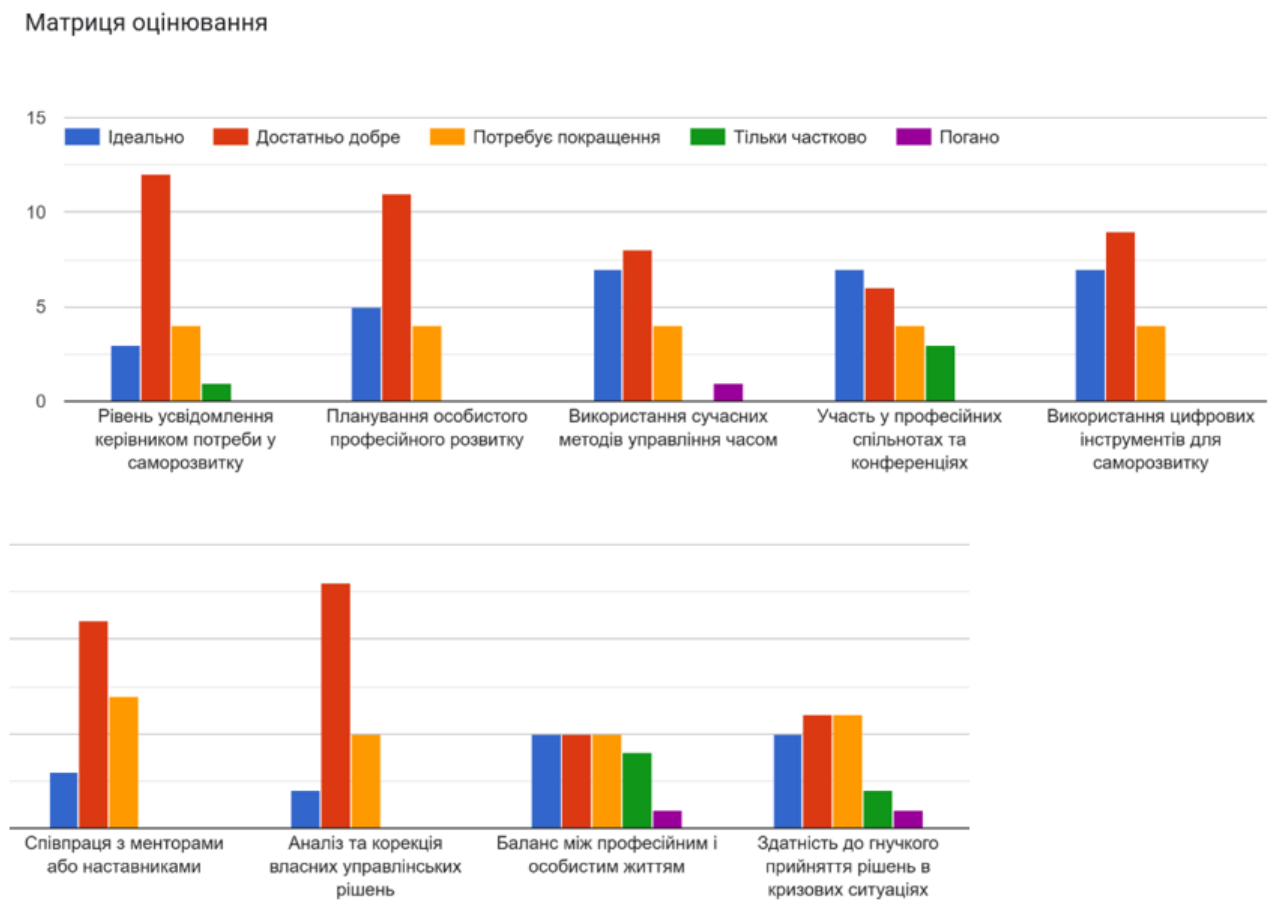


Рис. 2.2. Результати формувального етапу експерименту

Варто згадати і про володіння методиками управління часом, в цьому питанні поступ керівників з використанням даної моделі системи менеджменту саморозвитку продемонстрував значні позитивні результати, оскільки 35% керівників оцінюють себе на ідеальному рівні, 40% – достатньо добре. Лише 5% опитаних оцінює власне володіння вмінням використовувати час на поганому рівні на відміну від 55% на етапі констатувального експерименту. Ми вважаємо, що це дуже хороший результат, якщо пригадати первинне анкетування, при якому основна перешкода для керівника це нестача часу.

Таблиця 2.2.

**Рівні сформованості компетентностей керівників закладів освіти щодо
менеджменту саморозвитку
(за результатами формувального експерименту)**

Компетентності керівника	Рівні (%)									
	Ідеально		Достатньо добре		Потребує покращення		Тільки частково		Погано	
	п.е.	к.е.	п.е.	к.е.	п.е.	к.е.	п.е.	к.е.	п.е.	к.е.
Рівень усвідомленості	5	15	55	60	30	20	10	5	-	-
Планування часу	15	25	40	55	35	20	10	-	-	-
Використання сучасних методів управління часом	10	35	25	40	30	20	15	-	10	5
Участь у професійних спільнотах та конференціях	25	35	25	30	15	20	30	15	5	-
Використання цифрових інструментів для саморозвитку	25	35	35	45	30	20	5	-	5	-
Співпраця з менторами або наставниками	15	15	40	55	25	35	20	-	-	-
Аналіз та корекція власних управлінських рішень	10	10	15	65	50	25	25	-	-	-
Баланс між професійним і особистим життям	15	25	15	25	25	25	35	20	10	5

Здатність до гнучкого прийняття рішень в кризових ситуаціях	10	25	30	30	25	30	25	10	10	5
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---

Стосовно участі у професійних спільнотах та конференціях, то керівники, навіть попри доволі хороший результат використання подібного роду методів вдосконалення, оптимізували цей процес з 50% до 65%, та нажалі 15% керівників й надалі лише частково використовують цю форму роботи.

Однак, приємно відзначити, що рівень використання цифрових інструментів для саморозвитку кардинально виріс. З вибірки опитаних 35% учасників оцінюють свій рівень як ідеальний, 45% як достатньо добрий, та 20% – розуміють, що ще є можливості для розвитку.

Зросла кількість респондентів, які почали використовувати менторство у своїй діяльності з 55% до 70 %. Таким чином, при використанні моделі системи менеджменту саморозвитку керівників, вдалось доволі не погано підштовхнути керівників у даному векторі, оскільки більшість керівників свідомо підбирає для себе наставництво, а не безсистемно використовує поради колег, як це продемонстровано у первинному анкетуванні. Також ці висновки співзвучні із даними інтерв'ювання керівників закладів освіти у темі самоаналізу.

Стосовно аналізу та корекції власних управлінських рішень, то залишився показник 10% керівників на рівні ідеально, але частка, які оцінюють цю складову достатньо добре змінилася з 15% на 65%. Загалом це добре співвідноситься із концепцією моделі системи менеджменту саморозвитку керівників, оскільки тут передбачається вдосконалення ефективності керівника на його індивідуальній траєкторії розвитку.

Наступним кроком є оцінка діяльності закладу освіти і самоаналіз керівників щодо впливу самоменеджменту на цей процес. З цією метою ми провели інтерв'ю з керівниками закладу освіти і попросили звернути увагу на позитивні моменти та недоліки.

Ключовими показниками ефективності самоменеджменту керівника на цьому етапі ми обрали:

- Особиста продуктивність: відсоток виконання запланованих завдань.
- Задоволеність роботою: рівень власного професійного вигорання.
- Результати команди: досягнення цілей закладу, рівень задоволеності колективу.
- Професійне зростання: кількість нових компетенцій, отриманих за певний період.

Під час інтерв'ю із заступниками директорів та директором школи було визначено, що до впровадження моделі управління саморозвитком керівний склад стикався з деякими системними проблемами. Наприклад, перелічені проблеми включають відсутність чіткої структури процесу самоосвіти, проблеми з проведенням рефлексивного аналізу особистих дій, відсутність методів підтримки стабільного рівня самоорганізації в складному та навантаженому середовищі навчального процесу, невизначеність пріоритетів особистісного розвитку, що перешкоджає цілеспрямованому плануванню та робить процес управління скоріше реактивним (реагуючим), ніж стратегічним. Також наявні проблеми, пов'язані з необхідністю підтримки стабільності процесу саморозвитку в умовах мінливості поставлених завдань, обмеженого часу та відсутності зручних електронних інструментів для систематизації досягнутого прогресу на рівні робочого процесу.

На основі оцінки моделі учасники відзначили покращення своєї управлінської практики. Респонденти наголосили, що організована структура моделі та поєднання елементів моделі мотивації, пізнання, організації та рефлексії дозволили розмежувати сфери професійного розвитку та краще планувати, оцінювати результати трудової діяльності. Учасники назвали інструменти SMART-планування, методи коучингу та рефлексивні практики найбільш цінними та ефективними компонентами моделі, і наголосили, що вони допомогли усунути хаос у прийнятті рішень та забезпечити об'єктивну

оцінку власної діяльності. Водночас керівники одногolosно підтвердили слабкі сторони моделі, а саме необхідність суворого та частого розподілу часу для повного використання моделі, особливо в контексті багатозадачності та великого робочого навантаження співробітників.

Таким чином на основі відповідей респондентів, можемо констатувати, що є позитивна динаміка в організації самоменеджменту керівників закладів освіти в порівнянні із попереднім етапом.

Аналіз практики функціонування закладу освіти, результатів опитування керівників засвідчують, що запропонована нами модель системи самоменеджменту значно ефективніша та дієвіша. Ми спостерігаємо високий рівень мотивації керівників до саморозвитку та оволодіння технологіями самоменеджменту, які ефективно впливають на особистісне вдосконалення, командну роботу та якість впроваджених проєктів та ініціатив зорієнтованих перш за все на підвищення якості освітньої діяльності та задоволеності усіх її суб'єктів.

2.2. Рекомендації щодо ефективного менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти

Аналіз проведеного дослідження дає змогу окреслити основні напрями подальшого розвитку і виокремити рекомендації, які можуть бути використані керівниками для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Виходячи з того, що ключовими елементами саморозвитку керівника закладу освіти ми виділили:

- Баланс особистого життя – усвідомлення та встановлення власних сильних і слабких сторін.
- Лідерство та управління – розвиток необхідних особистісних якостей (лідерські якості, впевненість, наполегливість, стресостійкість тощо). Формування нових професійних компетентностей і вдосконалення наявних (враховуючи вимоги професійного стандарту).
- Цифрова компетентність.

Проаналізуємо кожен з виділених напрямів більш детально.

- ***Баланс особистого життя – усвідомлення та встановлення власних сильних і слабких сторін.***

Відповідно, для вдосконалення будь яких навичок, або отримання нових, усунення недоліків і т. п., в першу чергу необхідно усвідомити потребу у саморозвитку. Наприклад, керівникам закладів освіти рекомендуємо ввести у своє життя щоквартальну самооцінку основних компетентностей, які для керівників важливі (комунікація, лідерські здібності, планування часу), та коротко позначати успіхи в цих напрямках (від 1 до 5). Результати самооцінки варто вносити у відповідну графу індивідуального плану розвитку, який пропонується створити ще у поданій вище моделі ефективного менеджменту. Завдяки такій практиці керівникам вдасться побачити конкретну проблему у саморозвитку і розподілити ресурси на її подолання.

Практичні техніки самодопомоги та релаксації

Самоменеджмент надає практичні інструменти для підтримки ментального здоров'я. Ми свідомі, що рекомендації запропоновані для медичних працівників, але зважаючи на те, що керівник закладу освіти взаємодіє з різними учасниками освітнього процесу, які перебувають у різних регіонах України зі складною безпековою ситуацією, то вважаємо, що багато з порад є актуальними і для них [58]:

Регуляція Сну та Тривожності: Здоровий сон є фундаментальною основою стійкості. Використання порад для налагодження сну та вправ на зниження тривожності безпосередньо підвищує здатність керівника ефективно функціонувати в умовах постійного тиску.

Техніки Заземлення та Перенаправлення Уваги: Ці вправи допомагають швидко відновити емоційний баланс і є важливим елементом самодопомоги при гострих стресових реакціях.

Самооцінка Стану: Регулярний самоконтроль емоційного стану (наприклад, через опитувальники для оцінки симптомів депресії, тривожних

розладів) дозволяє своєчасно виявити перевантаження та застосувати коригуючі дії.

Ефективне управління психологічною стійкістю дозволяє керівнику зберігати гострий розум, рішучість та стійкість до стресу, які є першорядними лідерськими якостями [81].

- ***Лідерство та управління.***

Сучасна управлінська діяльність в освітній сфері підпадає під вплив значної кількості зовнішніх та внутрішніх викликів, що безпосередньо зумовлюють необхідність оволодіння технологіями самоменеджменту. Одним із ключових викликів є високе ***когнітивне та стресове навантаження на керівників***. Невизначеність та напруженість, що виникають у різних формах життєдіяльності освітніх організацій, вимагають від менеджерів уміння керувати собою та підтримувати психологічну стійкість. Нездатність до саморегуляції в умовах стресу може призвести до зниження ефективності виконання основних функцій.

Крім того, виклики самоменеджменту включають необхідність докладати великі витрати часу, терпіння і наполегливості для досягнення поставленої мети. Ця проблема напряму пов'язана з ***питанням тайм-менеджменту***, який визнається основою самоменеджменту. Керівникам необхідно диференціювати термінові і важливі справи, а також розподіляти завдання на довго-, середньо- і короткострокові горизонти. Складність полягає не лише в організації роботи, але й у тривалості вироблення необхідних навичок для вирішення питань відповідно до їх невідкладності.

Для ефективного управління часом рекомендуємо застосовувати такі підходи:

Робота в спокійному середовищі передбачає пошук тихого простору без перешкод, що сприяє кращій фокусуванню на поставленій задачі.

Ведення переліків справ допомагає не втратити з виду важливі завдання та організувати роботу. Для цього можна використовувати паперові нотатки, мобільні додатки або спеціалізоване програмне забезпечення.

Відмова від паралельного виконання завдань є важливою умовою продуктивності. Багатозадачність часто знижує якість роботи та збільшує число помилок, тому краще послідовно займатися одним пріоритетним завданням за раз.

Принцип трьох пріоритетів передбачає щоденне визначення трьох найкритичніших завдань, на яких варто сконцентруватися. Решту справ можна перенести на інший час або доручити колегам.

Метод часових блоків полягає в розподілі розкладу на окремі часові проміжки, призначені для виконання конкретних завдань. Це дозволяє зберегти увагу та уникнути відволікань.

Регулярні перерви під час робочого процесу необхідні для збереження розумової активності та попередження вигорання.

Пропонуємо розглянути можливий варіант адаптації самоменеджменту до вимог професійного стандарту (див. Табл. 2.2).

Таблиця 2. 2.

Адаптація самоменеджменту до вимог Професійного стандарту керівника ЗЗСО

Професійна Компетентність	Специфічний Управлінський Виклик	Функція Самоменеджменту, що його вирішує	Практичний Інструмент та Методика
Стратегічне управління	Забезпечення стійкого, орієнтованого на майбутнє управління	Цілепокладання	Фокус на довгострокових стратегіях.
Управління якістю освітньої діяльності	Збереження творчого потенціалу та заохочення інновацій.	Реалізація/Делегування	Делегування як розвиток лідерського потенціалу, Наставництво.
Організація партнерської та мереживної взаємодії	Потреба гнучкості та готовності до адаптивних змін	Планування та Організація	Елементи Agile для гнучкого реагування, Розробка гнучкого розкладу.

Створення безпечного середовища	Управління стресом, невизначеністю та високим навантаженням.	Контроль/Корекція	Mental Management, Культура Wellbeing, Техніки релаксації.
Власний безперервний розвиток	Чіткі цілі саморозвитку.	Саморозвиток	Самоосвіта, спрямована на оновлення методик та стратегій

Оскільки підтримка колег для керівництва вважається достатньо важливою (57 %), тому варто розробити *систему менторства або наставництва*. Можна формалізувати програму менторства, обрати критерії відбору наставника, це може бути в певному конкретному питанні спеціаліст, тоді обрати часові межі наставництва, як часто будуть відбуватись консультації, які завдання вирішуватимуться, на які результати можна очікувати і багато інших аспектів. Найкращий варіант підтримувати такий спосіб комунікації біля 6 місяців. Звичайно, це доволі складно, для керівника, обрати собі ще когось, хто б мав в теорії чогось навчити, оскільки сам процес навчання передбачає передачу інформації від «вищої» особи, до «підлеглої» особи. Тому, рекомендація у такому випадку, використовувати менторство у конкретних проблемних питаннях, які справді вимагають допомоги ззовні, а по їх вирішенню, змінювати наставника. Однак, для управлінців із невеликим професійним стажем має бути обов'язкове менторство з боку директора або дуже досвідченого заступника, оскільки це значно покращить рівень ефективності управління [59].

Рекомендується використовувати ще *оцінювання зовнішніх експертів* у значущих питаннях. Окрім цього, обов'язково запровадити дуже простий *алгоритм післядії*. Виглядає він таким чином: Гіпотеза – Дія – Аналіз. Якщо говорити конкретніше, то можна розбити алгоритм на такі кроки:

- 1) що планували;
- 2) що відбулося насправді;
- 3) який урок можна винести;

3.1) корекція потенційних дій.

Це практично може стати навіть інструментом оцінювання ризиків при прийнятті рішень. Потенціал такого алгоритму немає межі, оскільки його можна повторювати безкінечну кількість разів. Все впирається тільки у власне бажання досягти результату, від цього і залежить якість аналізу, якісь виконання підкорегованих дій, та навіть якісь планування подальших кроків.

На нашу думку, з урахуванням динаміки змін у всіх сферах життя, буде зростати саме кількість керівників із середнім рівнем здатності до адаптації та інновацій. Тому, дуже важлива рекомендація для керівників, хоч і дуже банальна звертатись за допомогою. Це не обов'язково мають бути ментори, або колеги, ведучі курсів, тренінгів. Варто звертатись за допомогою у звичному для управлінців режимі, там де вони відчують себе зручно. Це може бути використання штучного інтелекту, звичайно не як безпосереднього інструменту із вирішення будь-якої проблеми, а швидше штучний інтелект відіграє роль генератора ідей, деколи зовсім несподіваних, але які при творчому використанні та врахуванні реальних умов, можуть стати дієвим інструментом. Окрім цього можна шукати допомоги на платформі ютуб, або тематичних сайтах по розв'язуванню аналогічних проблем. Звичайно, можна і варто спитати поради у колег, що не всі керівники можуть собі дозволити, оскільки, на їх думку, це «нищить» авторитет керівника.

У кризових ситуаціях дуже легко розгубитись, тому керівникам необхідно виховувати у собі здатність до гнучкого і правильного прийняття рішення. Рекомендація розробити простий алгоритм реагування, по найпоширеніших небезпеках (епідеміологічна, інформаційна, техногенна). Однак для непередбачуваних ситуацій варто розробити універсальний алгоритм реагування, варто підготувати «швидку карту рішень», тобто там будуть прописані перші 5 кроків, які необхідно здійснити протягом першої години виявлення екстреної ситуації. Це значно підвищить швидкість і узгодженість дій.

- **Цифрова грамотність**

Невід’ємною частиною діяльності управлінців стали цифрові інструменти, особливо це важливо для сучасного керівника. Застосування таких інструментів, як Trello, Google Workspace, Notion, Canva, Miro, Zoom, значно оптимізовує комунікацію, сприяє покращенню організації командної взаємодії та контролювання виконання поставлених завдань. Також варто зазначити, що зручність планування саморозвитку та прозорість управління ці інструменти також здатні забезпечити.

Виявлено, що нові можливості для самоосвіти та рефлексії відкривають цифрові ресурси. Починаючи з використання онлайн-щоденників і тестів самодіагностики та закінчуючи створенням персональних навчальних маршрутів. Ті керівники, які вміють активно використовувати подібного роду платформи, показують вищий рівень самоорганізації та здатності до прийняття рішень самостійно. Відповідно, підвищується культура саморозвитку, а не лише ефективність управління при цифровізації професійного простору. Також формується новий тип управлінця компетентного у цифровому вимірі, відкритого до інновацій, готового до змін та інтеграції глобалізаційні освітні процеси.

Тому, рекомендовано впроваджувати планувальні блоки, електронні органайзери, такі як Asana, Trello та Notion, та організувати короткі тренінги, внутрішні для закладу, із застосування практичних навичок керівників для своїх підлеглих. Можливості ресурсів щодо організації ефективного управління продемонстровано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Можливості ресурсів, щодо організації управлінського процесу
у закладі освіти**

Інструмент	Особливості з використання
Trello	Зручно планувати та контролювати різні процеси у школі, розбиває завдання по етапах та дозволяє бачити відповідальних. Можна створювати предметні дошки,

	автоматизувати нагадування, ставити дедлайни, відслідкувати прогрес учителів.
Google Workspace	Місце де можна зберігати документи для спільної роботи, обмінювати важливою інформацією. Також можна використовувати для проведення онлайн-зборів, вести календар школи, збирати анкетування через Google Forms.
Notion	Можна створити внутрішню базу знань. Дозволяє вести річний план закладу, формувати цифрові портфоліо педагогів, шаблони для самоаналізу керівників.
Canva	Варто використовувати для графічного дизайну, оголошення, презентації, афіші, інфографіки, допомагає вести соцмережі школи.
Miro	Можна створювати інтерактивні обговорення, будувати карти процесів, схеми управлінських моделей, залучає вчителів у спільну онлайн-роботу.
Zoom	Інструмент для швидких онлайн-нарад, можна проводити онлайн-зустрічі з батьківським колективом, записувати, проводити міні-тренінги.

Таким чином, підсумовуючи тематику рекомендацій, варто наголосити, що навіть у випадку використання запропонованих можливостей, алгоритмів, методів, способів діяльності у професійному ти особистому житті керівника його здатність до саморозвитку значно зростає.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу психолого-педагогічної і спеціальної літератури, практики функціонування закладів освіти, аналізу діяльності їх керівників та проведеної експериментальної роботи нами зроблено такі висновки:

1. Під час дослідження ґрунтовно проаналізовано ключові поняття, такі як: «менеджмент саморозвитку», «самоменеджмент». З'ясовано, що поняття «менеджмент саморозвитку» розглядається як комплексна система керування особистісним і професійним зростанням індивіда. Вона включає в себе планування власного розвитку, постановку цілей, управління ресурсами, часом, емоціями, а також оцінку досягнутих результатів. Цей процес охоплює різні сфери діяльності, професійну, особистісну, комунікативну, інтелектуальну тощо.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ефективним інструментом управління процесом саморозвитку виступає самоменеджмент. Його змістовим наповненням виступає самоосвіта. На наш погляд, менеджмент саморозвитку керівника закладу освіти сьогодні – це цілісна система, що об'єднує елементи самоаналізу, цілепокладання, планування, мотивації та самооцінки, які спрямовані на розвиток власного потенціалу, що дозволяє досягати як власні так і колективні цілі.

2. Вважаємо, що безперервний професійний розвиток сучасного керівника із урахуванням викликів суспільства у сучасних умовах можна досягнути лише шляхом гнучкого поєднання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти.

Проведений аналіз літератури та практичний досвід дозволяє стверджувати, що самоменеджмент керівника поєднує в собі ряд технологій, починаючи з тайм-менеджменту, коучингу, фасилітації, делегування, SWOT-аналізу та закінчуючи SMART-плануванням та управління використовуючи рефлексію. Використання цих технологій дозволяє раціонально розподіляти

час, підвищувати працездатність та формує стратегічне мислення, які є необхідними для подолання викликів в умовах війни.

3. Огляд і порівняння платформ та програм для саморозвитку дозволяє зробити наступний висновок. Умовно саморозвиток керівників закладів освіти за формами організації поділяється очні та дистанційні (онлайн-курси, менторські програми), а за кількістю учасників на індивідуальні (самоаналіз, ведення щоденника спостережень розвитку, постановка SMART-цілей, рефлексію) та групові (коучинг, фасилітаційні сесії, майстер-класи). Їх використання спонукає до формування навичок самоконтролю, підвищенню рівня самоусвідомлення та збільшенню професійного потенціалу з подальшою його реалізацією.

При проведенні порівняльного огляду цифрових платформ для саморозвитку, таких як Coursera, Edera, Prometheus, Udemy, Google Workspace for Education, було з'ясовано, що вони сприяють створенню персоніфікованих освітньо-професійних траєкторій та формують з одного боку цифрову культуру керівників закладів освіти, а з іншого – необхідні професійні компетентності.

Робота з платформи та ресурсами сприяє підвищенню мотивації до навчання, управлінської грамотності, розвитку компетенцій XXI століття, таких як гнучкість у прийнятті рішень, цифрова адаптивність, комунікативність, критичне мислення тощо.

4. У ході констатувального етапу експерименту, що включав аналіз нормативних документів закладу і практики функціонування керівників закладів освіти, встановлено, що менеджмент саморозвитку може бути ефективним тільки за умови поєднання технологій самоорганізації з елементами цифрової компетентності, емоційного інтелекту та лідерських навичок. За таких умов формується керівник нового зразка – відповідальний, адаптивний, здатний мислити стратегічно та розвиватись системно.

Проведений кількісний та якісний аналіз існуючої практики свідчить, що у 56,4% керівників сформований рівень готовності до саморозвитку за

мотиваційним критерієм, а у майже п'ятій частині керівників (17,2%) спостерігаємо спад інтересу до розвитку та саморозвитку.

Результати опитування учнів засвідчили, що 52% респондентів надають перевагу удосконаленню лише професійних навичок, проте 14,3% звертають увагу на необхідність формування емоційного інтелекту та цифрових компетентностей відповідно, а 19 % на лідерські якості, що свідчить про усвідомлення того, що саморозвиток не може бути обмежений тільки навичками, що стосуються лише професійної складової керівника, а охоплює соціальні та емоційні компетенції, які вносять корективи у ефективність управлінської діяльності.

Найефективнішими формами респонденти вважають щоденне планування та чіткий поділ часу на завдання (по 66,7%), а делегування завдань колегам 52,4%. 14,3 % респондентів зазначають, що потребують менторської підтримки, 23,8% звертають увагу на необхідність фінансової підтримки та можливості доступу до онлайн-платформ, а 38,1% акцентують увагу на додатковому часі для навчання. Це однозначно свідчить про потребу керівників у структурованій підтримці для належної організації свого професійного розвитку, адже вони акцентують увагу на необхідності системного тайм-менеджменту, делегування завдань та наявності актуальних ресурсів для навчання, які безпосередньо впливають на ефективність керівницької діяльності.

Потенціал менеджменту саморозвитку – значний, але існуюча організація потребує удосконалення, а це, на нашу думку, можливе за умови дієвого механізму управління цим процесом, що вимагає побудови нової моделі системи менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти у сучасних умовах.

5. У ході даного дослідження було розроблено модель менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти у сучасних умовах. Дана модель включає чотири структурні компоненти: мотиваційний, когнітивний, організаційний та рефлексивний. У процесі формування здатності покращення ефективності самоуправління кожен із них виконує специфічну функцію.

Внутрішньому прагненню до розвитку сприяє мотиваційний компонент. Когнітивний відповідає за накопичення знань, організаційний спрямований на реалізацію накопичених знань на практиці. Рефлексивний використовується для оцінки досягнень і визначення векторів, способів, подальшого зростання у перспективі. Відповідно, запропонована структура моделі здатна забезпечити системність і адаптивність до реальних викликів в освітньому менеджменті.

Науково обґрунтовано, що модель можливо впровадити безпосередньо у діяльність керівників використовуючи індивідуальний план розвитку, що враховуватиме потреби та можливості керівника закладу освіти.

6. Експериментальна перевірка розробленої моделі менеджменту саморозвитку керівників закладів освіти у сучасних умовах засвідчила позитивну динаміку. Показник високого рівня усвідомлення керівниками потреби у саморозвитку зріс на 10% а за рівнем достатньо добре на 15 %. Є позитивна динаміка і щодо планування свого особистого професійного розвитку: ідеальний рівень з 15% до 25%, достатньо добре з 40% до 55% і відповідно зниження відсотка тих, хто тільки частково звертав увагу на це питання.

Таким чином, запропонована модель може стати основою для формування культури безперервного професійного вдосконалення у сучасних умовах цифрової трансформації освіти, оскільки саморозвиток – це ключовий фактор формування управлінської культури, лідерських компетентностей та потенціалу професійного вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка : електрон. наук. фах. вид. / Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку Нац. акад. наук України*. Київ, 2010. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258> (дата звернення: 22.11.2025).
2. Артемова Л. В. Педагогіка і методика вищої школи: навчально-методичний посібник. Київ: Кондор, 2008. 272 с. URL: https://library.kpi.kharkov.ua/uk/education_science_art (дата звернення: 22.11.2025).
3. Бабко, Т. М. Технології самоменеджменту як важливий чинник підготовки керівника освітнього закладу. *Імідж сучасного педагога*, 2018. 7 (176), С. 13–15. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/117501> (дата звернення: 22.09.2025).
4. Безперервний професійний розвиток – шлях самореференції ідентичності педагога / Т. Ралко. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*, 2021/2022. URL: https://visnyk-ped.uzhnu.edu.ua/article/view/247671?utm_source (дата звернення: 03.12.2025).
5. Бех І. Д. Вибрані наукові праці. Том 2. «Нілан-ЛТД», 2015. URL: <https://www.scribd.com/document/616586541/%D0%91%D0%B5%D1%85-I-%D0%94-%D0%92%D0%B8%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%96-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96-%D0%A2%D0%BE%D0%BC-2> (дата звернення: 03.12.2025).
6. Білик В., Діденко С. Інструменти самоменеджменту для оптимізації робочого процесу в організаціях. *Development Service Industry Management*, (3), 2024. С. 8–13. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/168/166> (дата звернення: 03.12.2025).
7. Білик В., Лисенко-Заїка С., Мазурев С., Потехін М. Самоменеджмент організаційної діяльності керівника закладу освіти.

Development Service Industry Management, 2025. (4), 8–14. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(1)) (дата звернення: 03.09.2025).

8. Боднар О. С. Діяльність директорів шкіл. Критеріальний підхід до оцінювання. *Директор школи*. 2014. № 18(738). С.19-24.

9. Боднар О. С. Портфоліо як форма самоаналізу керівника школи. *Директор школи*. 2014. № 12 (732). С.4-9.

10. Бойко М. М. Самоменеджмент у підготовці майбутнього педагога: зміст і технології. *The Scientific Heritage*. Budapest, Hungary, 2020. No 48. P. 4. ISSN 9215-0365. URL: https://www.scientific-heritage.com/wp-content/uploads/2020/09/VOL-4-No-48-48-2020.pdf?utm_source (дата звернення: 03.12.2025).

11. Бондар Т. О. Когнітивний менеджмент і стрес-менеджмент як важливі складові самоменеджменту педагога. *Розвиток системи управління закладом освіти*: матеріали Всеукр. наук.-пр. онлайн конференції (19.05.2021 р.), Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2021. С. 30–35.

12. Бондар Т. О. Навчальні стратегії: теорія і практика. *Постметодика*. 2012. № 6 (109). С.12-16. URL: <https://pano.pl.ua/pm/pdf-1-f-w/PM-109.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).

13. Бондар Т. О. Когнітивний менеджмент для сучасного педагога: інструментарій у часи невизначеності. *Імідж сучасного педагога, (3(216), 14–17 Матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, присвяченої Всесвітньому дню філософії*. 2024. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-3\(216\)-14-19](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-3(216)-14-19) (дата звернення: 03.12.2025).

14. Бондар, Т. О. Когнітивний менеджмент і розвиток резильєнтності в освітній діяльності: комплексний підхід. *Філософія освіти в умовах сучасних викликів: цінності, стратегії, інноваційні практики : матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, присвяченої Всесвітньому дню філософії (Полтава, 20 листопада 2024 року) / упоряд.: Т. О. Бондар, В. Ю. Стрельніков, Н. П. Шаповалова*. Полтава: ПАНО, 2024. 209 с. URL:

<https://pano.pl.ua/wp-content/uploads/2024/11/Filosofia-osvity-v-umovakh-suchasnykh-vyklykiv-2.pdf#page=12> (дата звернення: 03.12.2025).

15. Бондарчук О. І. Психологічні засади розвитку професійного самоменеджменту керівників освітніх організацій: монографія. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 284 с.

16. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників освітніх організацій у професійній діяльності : монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.

17. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки. (Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського)*. Випуск 18, 2017. С. 185-188. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

18. Васильєва Г. В., Котова І. О. Етапи й форми саморозвитку особистості. *Психологія особистості*. Випуск 31. 2021. С. 61-65. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2021/31-2021/11.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).

19. Вебресурс EdX. Find your perfect learning format. URL: <https://www.edx.org/> (дата звернення: 01.11.2025).

20. Волкова Н. П., Кожужко С. П., Онищенко М. Ю. Самоосвіта викладача в умовах воєнного стану: з досвіду закладу вищої освіти. *AlFreD noBel uniVerSity journaI oF PeDAgogy AnD PSychology*. 2024. № 1 (27). С. 18-29. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d392c04b-dc20-4cdb-b336-fb9ddb28a93c/content> (дата звернення: 03.12.2025).

21. Волотовська Т. П. Самоменеджмент керівника загальноосвітнього навчального закладу як основа його самоосвітньої діяльності. *Теорія та методика управління освітою*. 2015. № 2 (16). С. 7-14 URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_18/18-%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

22. Гілл Н. Думай і багатій / Наполеон Гілл; пер. Юлія Шматько. Посібник. *Чтиво електронна бібліотека*, 2020. 411 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Napoleon_Hill/Dumai_i_bahatii/ (дата звернення: 25.11.2025).

23. Главацька О. П. Самоменеджмент як технологія професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17184/1/11_Hlavatska.pdf (дата звернення 29.09.2025).

24. Главацька О., Коцюруб О. Технології самоменеджменту в професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. *Інноваційні процеси освітньої сфери України та країн Центральної Європи: стан, проблеми і перспективи*. 2024. С. 47-50. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/iposu/article/view/425/394> (дата звернення: 25.11.2025).

25. Гладкова В. М. Акмеологічна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти: структура, зміст, умови розвитку. *Вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 1. С. 106–112. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pp/article/view/106> (дата звернення: 24.08.2025).

26. Гладкова В. М. Управлінська діяльність керівника закладу освіти в умовах невизначеності. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 5(212). С. 38-46. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/286397/281911> (дата звернення: 03.12.2025).

27. Гладкова В., Рябова З., Пікож Т. Адаптивна модель прогнозування професійного розвитку працівників закладів освіти в умовах ризику та невизначеності. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Педагогіка». Випуск 16 (31), 2023. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/597> (дата звернення: 20.09.2025)

28. Гладкова В. М. Методичні аспекти професійного самовдосконалення керівника освітнього закладу URL:

звернення: 11.09.2025).

29. Демидович О., Карапетян А. Agile-педагогіка: управління новими світоглядними викликами. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип. 72, том 1, 2024. С. 354–362. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/72_2024/part_1/53.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

30. Дяченко М. Д. Самоменеджмент як сучасна управлінська технологія в контексті професійно-творчого розвитку майбутніх магістрів освітніх, педагогічних наук. *Актуальні питання педагогіки*. Випуск 69. Том 2. 2024. С. 277-282. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/69/part_2/59.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

31. Єршова Л. Самоменеджмент у підготовці майбутніх кваліфікованих робітників до підприємницької діяльності. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: збірник матеріалів XIV звітної Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 7 травня 2020 р.) / Інститут професійно-технічної освіти НАПН України / за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ : ІПТО НАПН України, 2020. С. 41-44. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/721972/1/Zbirnyk_materialiv_konferentsii_07_05_2020.pdf (дата звернення: 05.11.2025).*

32. Жорова І. Я., Вишневська Я. А. Професійний розвиток керівників закладів загальної середньої освіти України в умовах глобалізації. *Педагогічний альманах*. 2023. Випуск 53. С. 49-55. URL: <https://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/453> (дата звернення: 05.11.2025).

33. Ільїч Л. М. Коучингові компетенції в управлінні персоналом: інноваційні підходи до розвитку керівників закладів освіти. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. 3(17), С. 255-263. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0322> (дата звернення: 06.09.2025).

34. Калініна Л. М. Менеджмент освітньої діяльності: моногр. Київ : Педагогічна думка, 2014. 285 с.
35. Калініна Л. М., Топузов О. М., Лапінський В. В. Факторна модель оцінювання ефективності управління закладом загальної середньої освіти та її практичне застосування. *Журнал: Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Том 80, № 6, С. 346–368. DOI: 10.33407/itlt.v80i6.3912.
36. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Либідь, 2003. 448 с.
37. Кузьменко В. В. Післядипломна педагогічна освіта як середовище професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти: сучасний аспект. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*. Випуск № 2. 2023. С. 135-140.
38. Кузьмінський А. І. Управління закладом освіти: теоретичні засади. *Вісник Глухівського нац. пед. ун-ту ім. О. Довженка. Педагогічні науки*. 2022. Вип. 50. С. 25–30. DOI: 10.31376/2410-0897-2022-3-50-25-30. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1695617?utm_source (дата звернення: 10.09.2025).
39. Кулешова О. А. Освітні потреби керівника в умовах війни: виклики, осмислення та пошук рішень. *Школа управління. Вересень № 3 (106)*. 2025. С. 3-17. URL: https://repository.moippo.mk.ua/upload/28-10-25_20905533.pdf (дата звернення 04.11.2025).
40. Кушнір О. В., Литвинюк Н. Я. Безперервна освіта – запорука професійного самовдосконалення дорослих. *«Перспективи та інновації науки» (серія «Психологія»)*, 2023. С. 243–252. URL: https://dspace.bsmu.edu.ua/bitstream/123456789/26483/1/Kushnir%20O.V.%20ta%20in.%20Bezperervna_ukr_241-252_2023.pdf?utm_source (дата звернення 04.11.2025).
41. Лєвцов В., Кубіцький С. Сучасний стан розвитку управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти. *Матеріали конференцій МЦНД, (31.01.2025; Дрогобич, Україна)*, 2025. С. 127–135. URL:

<https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/511> (дата звернення 06.11.2025).

42. Лукіна Т. О. Ключові аспекти визначення професійної компетентності з управління якістю освіти керівника навчального закладу. *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки АПН за 2009 р. Київ: Пед. думка, 2010.* URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/4139/1/%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%B7%D0%B2.%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.%D0%90%D0%9F%D0%9D_2009.pdf (дата звернення 29.11.2025).

43. Любченко Н. В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів закладів освіти. *Імідж сучасного педагога.* 2022. № 5 (206). С. 37–44. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/267784/264264> (дата звернення 10.11.2025).

44. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Видав. група «Основа», 2007. 448 с.

45. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. Київ: Каравела, 2005. 496 с.

46. Менеджмент саморозвитку особистості: наук. допом. бібліогр. покажч. / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Бібліотека; уклад. Л. Дейнека. Луцьк, 2017. 14 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14331/1/samor_osobyst.pdf (дата звернення 11.09.2025).

47. Менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. С. 199-213.

48. Михаць В. В. Шляхи забезпечення власного безперервного професійного розвитку керівників закладів освіти. *Теоретико-методологічні основи розвитку освіти та управлінської діяльності.* Матеріали ІХ

Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю. Херсон: ХАНО, 2025 С.

49. Мозгова, С., & Тимошко, Г. Theoretical aspects of self-management development of the head of the institution of general secondary education. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, 18(35). 2024. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-18\(35\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0255-18(35)-11) (дата звернення 09.09.2025).

50. Онлайн-сервіс Coursera. Achieve your career goals with Coursera. URL: <https://www.coursera.org/> (дата звернення: 01.11.2025).

51. Онлайн-середовище Google for Education. Elevating Educators. Empowering Learners. URL: <https://edu.google.com/> (дата звернення: 01.11.2025).

52. Оцінка ефективності управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти / М. Жиленко. Видання: Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Педагогіка», 2018, № 1(7). DOI: 10.17721/2415 3699.2018.7.03.

53. Пищик О. Зміцнення лідерства через самоменеджмент та розвиток комунікативної культури в управлінні закладом освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 2. С. 224-231. URL: https://www.researchgate.net/publication/383249510_ZMICNENNA_LIDERSTVA_CEREZ_SAMOMENEDZMENT_TA_ROZVITOK_KOMUNIKATIVNOI_KULTURI_V_UPRAVLINNI_ZAKLADOM_OSVITI (дата звернення: 15.11.2025).

54. Платформа Дія.Освіта. Національна едьютейнмент освітня платформа актуальних знань та навичок. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).

55. Платформа Єдина школа. Інформаційно-комунікаційна автоматизована система, призначена для закладів освіти, учнів та їх батьків, а також для органів управління освіти. URL: <https://eschool-ua.com/#/> (дата звернення: 01.11.2025).

56. Платформа EdEra. українська edtech-компанія, яка створює освітні рішення для держави, бізнесу та громадського сектору. URL: <https://ed-era.com/> (дата звернення: 01.11.2025).

57. Поляк О. В., Куриш Н. К. Ідентифікація набору складових самоменеджменту для прийняття управлінських рішень директорами закладів освіти. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. № 8 (вересень, 2021). С. 293-298. URL:

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1392362.pdf> (дата звернення 29.09.2025).

58. Посібник з управління стресом та самодопомоги під час бойових дій та у післявоєнний період, спрямований на медичних працівників / Сіренко Т., Кухарок О., Фроленкова О. Київ, 2023. С. 6-17. URL: https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user92/Posibnyk_Upravlinnya_Stresom_Sirenko.pdf (дата звернення 16.09.2025).

59. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва. Документ v1611739-17, поточна редакція — Прийняття від 11.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17#Text> (дата звернення 20.09.2025).

60. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. (22 вересня 2021 року). URL: <https://mon.gov.ua/news/zatverdzheno-profesiyniy-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti> (дата звернення 04.11.2025).

61. Пшенична Л. В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 520 с.

62. Роджерс К. Становлення людиною = On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy / К. Роджерс; пер. з англ. М. М. Ісеніної; ред. Е. І. Ісеніної. Київ: PSYLIB, 2004. URL: <https://psylib.org.ua/books/roger01/txt11.htm> (дата звернення 14.08.2025).

63. Сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).

64. Сайт Національної академії педагогічних наук України. Державна самоврядна наукова організація, яка здійснює методологічний та науково-

методичний супровід розвитку сфери освіти. URL: <https://naps.gov.ua/ua/> (дата звернення: 01.11.2025).

65. Сайт Prometheus. Будуй кар'єру, курс за курсом. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).

66. Самоменеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», / Укладач: З.М. Шильнікова; ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8936/2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 03.12.2025).

67. Сергеева Л. М., Муранова Н. П., Микитюк С. М. Професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти. Методичний посібник. Чернівці: Букрек, 2023. 218 с.

68. Скиба М. Ю., Петренко О. В. Індивідуальне планування професійного розвитку керівників. *Менеджмент організацій*. 2020. № 2 (5). С. 34–41.

69. Статут тернопільської спеціалізованої школи I-III ступенів № 29 з поглибленим вивченням іноземних мов. URL: http://school29.te.sch.in.ua/pro_shkolu/dokumenty_scho_reglamentuyut_diyalnist_zakladu/zustrichi_vipuschnikiv/ (дата звернення 10.09.2025).

70. Тимошко Г. Теоретичні підходи до перформанс – самоменеджменту керівника нової української школи. Теорія та методика управління освітою. 2019. Т. 1 (22). ISSN 2310-2411 URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-1-22-2019> (дата звернення 03.12.2025).

71. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. [та ін.] ; за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с.

72. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: https://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf?utm_source (дата звернення 10.11.2025).

73. Федоришина Л. М. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf> (дата звернення 03.12.2025).

74. Філософія освіти в умовах сучасних викликів: цінності, стратегії, інноваційні практики : *матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, присвяченої Всесвітньому дню філософії (Полтава, 20 листопада 2024 року)* / упоряд.: Т. О. Бондар, В. Ю. Стрельников, Н. П. Шаповалова. Полтава: ПАНО, 2024. 209 с. URL: <https://pano.pl.ua/vidannya-pano-2/> (дата звернення 07.08.2025).

75. Хлебнікова Т. М., Грінчук С. І. Управління процесом саморозвитку педагога. *World Science*, 2019. № 3 (43). DOI 10.31435/rsglobal_ws/31032019/6415 URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ws/article/view/116/109> (дата звернення 28.11.2025).

76. Шевченко Н. В. Професійний розвиток керівників закладів загальної середньої освіти із забезпечення якості освіти: системний підхід. *Педагогічний науковий журнал*. Випуск № 1. вересень, 2024. С. 9-18. URL: <https://www.prosvita.in.ua/index.php/journal/article/view/1> (дата звернення 04.12.2025).

77. Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm?utm_source (дата звернення 20.11.2025).

78. Юринець З. В. Самоменеджмент : навч. посібник / З. В. Юринець, О.В. Макара. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с. URL:

https://www.researchgate.net/publication/354783166_Samomenedzment_Navcalnij_posibnik (дата звернення 03.12.2025).

79. Agile підхід. <https://onpage.school/agile/> (дата звернення: 03.12.2025).
80. Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership. 2nd Edition. Psychology Press. DOI: 10.4324/9781410617095.
81. Bush, T. Leadership and management development in education / Tony Bush. London: SAGE Publications, 2008. 224 p. P. 210–213. URL: https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/37408/?utm_source (дата звернення: 03.12.2025).
82. European Commission. Key Competences for Lifelong Learning. Brussels: European Union, 2018. DOI: 10.2766/569540.
83. Fullan, M. Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 256 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Матриця SWOT – аналізу

S (Strengths) – сильні сторони	W (Weaknesses) – слабкі сторони
O (Opportunities) – можливості	T (Threats) – загрози

Планування робочого часу за методом «Альпи»

<i>I етап Складання переліку завдань</i>
Запис у відповідних розділах плану повинен містити те, що необхідно зробити:
1) завдання зі списку справ з тижневого (місячного) плану; 2) невиконані напередодні справи; 3) справи, що додалися; 4) термінові справи; 5) завдання, що періодично виникають.
6) При цьому доцільно вживати загальноприйняті скорочення: В – візити; Н – наради; Д – делегування справ; К – контроль; Т – телефонні розмови та ін.
<i>II етап Оцінка тривалості дій</i>
Проти кожного завдання необхідно проставити орієнтовний час для його виконання. Потім просумувати все й визначити загальний час.
<i>III етап Резервування часу (у співвідношенні 60/40)</i>
При складанні плану дня треба дотримуватися принципу – «60:40».
При 8-годинному робочому дні запланований час доцільно скласти не більш як на 5 годин. Якщо не вдається укластися в таку пропорцію, то треба:
1) скоротити список справ; 2) зробити це за рахунок менш важливих справ; 3) передоручити; 4) скоротити час на кожну справу; 5) перенести частину справ на завтра;
Якщо неможливо це зробити, працювати більше 8-ми год.
<i>IV етап Прийняття рішень згідно з пріоритетами й передорученнями</i>
Ціль етапу – скоротити час, відведений на виконання завдань дня.

Для цього доцільно:

– установити пріоритети для своїх справ (наприклад, за допомогою аналізу АБВ) й уточнити з них завдання дня;

– перевірити ще раз термін виконання всіх справ; – розглянути можливість делегування справ.

V етап Контроль і планування невиконаного

Відповідно до досвіду, не всі справи вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх доводиться перенести на інший день. Щоб знизити таку ймовірність, для раціоналізації використання часу можна використовувати графічні символи – біографію з використанням специфічних скорочень у планах: ! – важливо, ОВ! – особливо важливо, ? – з’ясувати, + – пріоритет категорії, А – завдання виконано та ін.

ДІАГНОСТИЧНА КАРТА ГОТОВНОСТІ ВЧИТЕЛЯ ДО САМОРОЗВИТКУ
<https://vseosvita.ua/library/testuvanna-dla-pedagogiv-gotovnist-do-samorozvitku-143584.html>)

I. Мотиваційний фактор (9 – 81 бал)		
1.	Усвідомлення особистої та суспільної значущості безперервної освіти в педагогічній діяльності	123456789
2.	Наявність стійких пізнавальних інтересів у педагогіці та психології	123456789
3.	Почуття обов'язку та відповідальності	123456789
4.	Допитливість	123456789
5.	Прагнення отримати високу оцінку свого саморозвитку	123456789
6.	Потреба у психолого-педагогічній самоосвіті (ППС)	123456789
7.	Потреба у самопізнанні	123456789
8.	Рангове місце ППС серед 9 найбільш значущих для вчителя видів діяльності	123456789
9.	Впевненість у своїх силах	123456789
II. Когнітивний компонент (6 – 54 бали)		
1.	Рівень загальноосвітніх знань	123456789
2.	Рівень загальноосвітніх умінь	123456789
3.	Рівень педагогічних знань та вмінь	123456789
4.	Рівень психологічних знань та вмінь	123456789
5.	Рівень методичних знань та вмінь	123456789
6.	Рівень спеціальних знань	123456789
III. Морально-вольовий компонент (9 – 81 бал)		
1.	Позитивне ставлення до процесу навчання	123456789
2.	Критичність	123456789
3.	Цілеспрямованість	123456789
4.	Прагнення	123456789
5.	Працездатність	123456789
6.	Вміння доводити справи до кінця	123456789
7.	Самостійність	123456789
8.	Сміливість	123456789
9.	Самокритичність	123456789
IV. Гностичний компонент (16 – 144 бали)		
1.	Вміння ставити і вирішувати пізнавальні завдання	123456789
2.	Гнучкість та оперативність мислення	123456789
3.	Спостережливість	123456789
4.	Схильність до аналізу педагогічної діяльності	123456789
5.	Креативність та її прояв у педагогічній діяльності	123456789
6.	Схильність до синтезу та узагальнення	123456789

7.	Пам'ять та її оперативність	123456789
8.	Вміння слухати	123456789
9.	Вміння володіти різними видами читання	123456789
10.	Вміння виокремлювати та засвоювати конкретний зміст	123456789
11.	Вміння доводити та відстоювати власні твердження	123456789
12.	Вміння систематизувати, класифікувати	123456789
13.	Вміння бачити протиріччя та проблеми	123456789
14.	Вміння переносити знання й уміння у нові ситуації	123456789
15.	Вміння відмовитися від усталених шаблонів	123456789
16.	Незалежність суджень	123456789
V. Організаційний компонент (7 – 63 бали)		
1.	Вміння планувати час	123456789
2.	Вміння планувати свою роботу	123456789
3.	Вміння перебудовувати систему діяльності	123456789
4.	Вміння працювати в сервісному центрі	123456789
5.	Вміння орієнтуватися у класифікації джерел	123456789
6.	Вміння володіти різними прийомами фіксації прочитаного	123456789
7.	Вміння користуватися оргтехнікою та банком комп'ютерної інформації	123456789
VI. Здатність до самоуправління у педагогічній діяльності (5 – 45 балів)		
1.	Самооцінка самостійної особистої діяльності	123456789
2.	Здатність до самоаналізу та рефлексії	123456789
3.	Здатність до самоорганізації та мобілізації	123456789
4.	Самоконтроль	123456789
5.	Працьовитість та старанність	123456789
VII. Комунікативні здібності (5 – 45 балів)		
1.	Здатність акумулювати і використовувати досвід самоосвітньої діяльності колег	123456789
2.	Здатність до співпраці та взаємодопомоги у професійному педагогічному саморозвитку	123456789
3.	Здатність організувати самоосвітню діяльність інших	123456789
4.	Здатність відстоювати свою точку зору та переконувати інших у процесі дискусії	123456789
5.	Здатність уникати <u>конфліктів</u> у процесі спільної діяльності	123456789

Примітка: після заповнення діагностичної карти оцінки та самооцінки і готовності до саморозвитку підраховується загальна і кількість балів:

0 – 240 балів *несформований* рівень готовності до саморозвитку;

240 – 400 балів –наближений до сформованого рівень готовності до саморозвитку

400 – 513 балів –сформований рівень готовності до саморозвитку.