

Галина ЛУК'ЯНЧУК,
старший викладач кафедри менеджменту освіти ВІППО

Самоменеджмент керівника закладу освіти як умова успішного управління

Розглянуто взаємозв'язок самоменеджменту керівника як умови з прогнозованим результатом – успішним управлінням закладом освіти. Розглянуто сутність понять «самоменеджмент» і «успішне управління», встановлено їх детермінантний зв'язок та зазначено домінуючий вплив самоменеджменту керівника на результат діяльності освітньої організації.

Ключові слова: самоменеджмент, керівник закладу освіти, самоорганізація, успішна діяльність, досягнення планованих результатів, керівник-лідер, методи самоменеджменту.

Halyna Lukianchuk. Self-Management of the Head of an Educational Institution as a Condition for Successful Management.

The interrelation of the head's self-management as a condition of successful management of an educational institution is considered in the article. The essence of the concepts of „self-management” and „successful management” is considered, their determinant relationship is established and the dominant influence of the manager's self-management on the result of the educational organization's activity is indicated.

Keywords: self-management, head of an educational institution, self-organization, successful activity, achievement of planned results, manager-leader, methods of self-management.

Постановка проблеми. На сьогодні самоменеджмент визнають наукою (складовою загального менеджменту) «про концепції, методи, технології управління собою, своїми потенційними можливостями, здібностями, знаннями з метою ефективного використання робочого часу, досягання поставлених цілей, отримання суспільного визнання, вищої продуктивності в роботі, вищого рівня особистого життя, навчання боротися зі стресами, отримання більшого заробітку, що дає можливість відчувати себе гармонічною людиною в навколишньому світі» [3].

Самоменеджмент стає актуальною наукою про оптимізацію управлінських процесів у закладах освіти з метою зберегти якість освітніх послуг, щоб уникнути освітніх втрат та формувати мотивацію до педагогічної праці. Самоменеджмент керівника закладу освіти в умовах кризової ситуації в державі стає ефективним інструментом управління закладами та освітнім процесом загалом.

Метою дослідження є актуалізувати потребу керівників закладів освіти в оптимізації професійної управлінської діяльності менеджера для підвищення якості педагогічної та керівної діяльності в школі, а також для технологізації процесу управління освітньою організацією щодо успішного функціонування і розвитку.

Огляд літератури. Феномен самоменеджменту представлено в дослідженнях багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких Л. Зайверт, М. Вудкок,

Д. Френсіс, А. Бішоф, К. Бішоф, І. І. Поліщук, Р. С. Ільчук, Н. П. Лукашевич, В. М. Колпаков, О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк, С. Л. Кирій, Л. М. Федоришина та інші.

Вивчаючи зміст поняття, сутність процесу самоменеджменту, його функції, методи, цілі, одна частина авторів досліджень (С. К. Василик, О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк, В. М. Колпаков, Л. І. Безтелесна, Г. З. Леськів, Г. В. Коваль, Г. Я. Левків, З. В. Юринець, О. В. Корнілова, А. В. Шегда) визнає самоменеджмент як окрему науку управління, що опирається на дані психології особистості та професіонала. Інша частина дослідників (Л. Зайверт, О. Бабчинська, А. Мідляр, О. Бутиліна, І. Євдокимова) розглядає самоменеджмент як специфічну діяльність працівника, особистості, складову професійного розвитку, технологію самореалізації фахівця в професійному просторі, а також як особистісний саморозвиток працівника та керівника організації. Водночас друга група дослідників не заперечує наукову логіку, мету, принципи, засоби самоменеджменту (табл. 1).

Виклад основного матеріалу. Успішна діяльність закладу освіти залежить від багатьох чинників, одним з найважливіших з них є якісне управління. Якісне управління забезпечує керівник як ключова фігура в системі освітнього менеджменту школи. Керівник, здатний до самоорганізації, самоконтролю, самоаналізу, якісно планувати свою професійну управлінську діяльність, створює таке соціально-педагогічне середовище, що приводить до прогнозованого успіху закладу освіти.

Трактування поняття «самоменеджмент»

Автор	Трактування
З. В. Юринець	С. – послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів роботи у повсякденній практиці з оптимальним використанням власних ресурсів для досягнення власних і професійних цілей; С. – оптимальне управління власними можливостями, технологіями, засобами та методами для досягнення збалансованого робочого ритму і ритму життя С. – самопізнання, робота особи над собою для професійного розвитку С. – вироблення вмінь у напрямі ефективної організації, планування діяльності та часу особистості
В. М. Колпаков	С. – наукова дисципліна, яка вивчає теорію і практику самостійного управління людиною процесом своїх життєдіяльності та діяльності й має переважно практичну спрямованість на життєвий успіх і на те, як стати самим собою
Н. П. Лукашевич	С. – актуальний і перспективний напрям у науковому менеджменті. Виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення особистих і професійних цілей
С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало	С. – система способів діяльності, що дозволяє максимально використовувати власні можливості для професійної діяльності, ефективного, свідомого і раціонального управління робочим та особистим часом
Д. Моргенстерн	С. – максимальне використання власних можливостей для гармонізування здоров'я, задоволення та взаємин завдяки ефективній самоорганізації

Успішним можна вважати таке управління, яке спроможне організовувати, координувати, мотивувати, моніторити, корегувати та скеровувати діяльність людей на досягнення спільно вироблених і чітко сформульованих цілей та отримувати прогнозовані результати. Часто успішне управління порівнюють з мистецтвом менеджменту, який здатен заохочувати та підтримувати кожного члена колективу (організації, команди), цінуючи індивідуальні здібності, задатки, можливості та створювати ситуацію успіху для цілеспрямованої результативної діяльності.

В умовах різноманітних і швидких змін (упровадження інновацій, реформа системи освіти, діяльність в умовах пандемії, військового стану тощо) управління освітньою організацією вимагає від керівника лідерських якостей, особливих умінь та здатностей щодо управління на засадах командного менеджменту. Здатність закладу витримувати конкуренцію, приваблювати не лише здобувачів освіти, але й високопрофесійних педагогічних працівників, бути готовим до неочікуваних викликів та приймати швидкі ефективні рішення в критичних ситуаціях, створює таке середовище діяльності керівника освітнього закладу, яке потребує постійного самовдосконалення, саморозвитку, мобільності,

вміння оптимально керувати часом, людьми та ресурсами для отримання найбільшої якості результатів діяльності. Швидкі зміни та конкурентне середовище є чи не основними задіювачами та об'єктивними чинниками необхідності для керівника вміло організовувати власну управлінську діяльність на основі сучасних технологій та методів самоменеджменту.

Запорукою успішного управління найчастіше є вміння вибудовувати команду однодумців, мистецтво переконання усіх членів в досягненні цілей, здатність керувати роботою команди. Інший вектор діяльності успішного менеджера – постійна робота над собою, системність у діяльності, керування часом, мистецтво делегування повноважень і вмілого розподілу обов'язків та завдань щодо оптимальності для досягнення цілей.

Успішне (результативне, якісне) управління забезпечує злагоджену та продуктивну роботу кожного з членів команди, як індивіда, так і колективу. Якщо керівник закладу освіти здатен враховувати потреби, запити, інтереси кожного та об'єднувати у розробці стратегій спільної роботи, то таке управління можна назвати успішним. Успішне управління командою педагогів закладу освіти ґрунтується на емпатійності, довірі, взаєморозумінні, здатності ефективно

використовувати час та ресурси (фінансові, матеріально-технічні, освітні).

Успішність діяльності команди педагогів закладу освіти полягає перш за все в задоволеності замовників освітніх послуг, якими є учні та їх батьки з однієї сторони та держава з іншої. Важливо в закладі освіти застосовувати такі політики управлінської діяльності, які будуть прозорими та зрозумілими всім учасникам освітнього процесу та об'єднуватимуть їх у спільному прагненні для їх досягнення. Такі управлінські політики здатен розробляти та застосовувати лише керівник, наділений лідерськими якостями, який здатен брати відповідальність на себе у разі не лише успішного виконання спільного завдання, але й більшою мірою у випадку неуспішності. Керівник-лідер відіграє головну роль у створенні ділового творчого середовища в колективі команди освітян-педагогів закладу освіти. У процесі командної діяльності актуалізуються інноваційні ролі, які необхідні керівнику закладу освіти: коуч, ментор, консультант, мотиватор тощо, який підтримує творчий дух команди, діє на засадах колегіальності та раціональності.

Управління закладом освіти – процес, який постійно обмежується часовими рамками не лише в плані окреслених періодів (чвертей, семестрів, навчального року, уроку), але й часом, пов'язаним із проведенням реформ, запровадженням інновацій, змінами парадигми освіти та провідних складових задекларованих змін. Тому здатності керівника до емпатії та довіри є важливою складовою його успішного управління, оскільки створює позитивне тло спільної діяльності.

Управлінські політики, які сприяють прозорості й відкритості роботи закладу освіти мають стати основою формування корпоративної культури в ньому, що у свою чергу сприятиме зміцненню командного духу в колективі педагогів. Для цього керівник-лідер створює умови для вільного обміну думками, ідеями, задумами та забезпечує злагоджену діяльність команди.

Слід загострити увагу ще на одній складовій успішного управління – чітке цілепокладання, формулювання та усвідомлення визначених цілей спільної командної роботи. Успішне управління керівником колективу педагогічних працівників освітньої організації буде досягнуто завдяки його піклуванню постійним навчанням персоналу щодо розвитку та вдосконалення фахових навичок за індивідуальною траєкторією особистісного та професійного розвитку. Відповідні програми навчання мають формулюватися на основі стратегій дослідження індивідуальних та групових потреб окремих членів колективу та мікрогруп, об'єднаних спільними інтересами. Якість комунікації та відкритого обміну інформацією створюють творчу атмосферу,

сприяють запровадженню продуктивних новацій в освітній процес та процес управління.

Якість комунікації, атмосфера відкритості, емпатійності та довіри формують середовище для управління, значно знижують рівень конфліктності в педагогічному колективі, зміцнюють відчуття єдності та партнерської взаємодії членів команди освітнього закладу. Керівник з якостями лідера керує такими методами, що конфлікти часто не виникають, а якщо й виникають, то ефективно і конструктивно вирішуються на засадах прийняття компромісних рішень.

Успішність управління неможлива без вимірювання якості діяльності закладу освіти відповідно до певних стандартів або шкал на основі розроблених оцінювальних моделей. Члени педагогічної команди не лише мають бути долучені, але й ставати співавторами критеріїв оцінювання на основі загальних обговорень та дискусій. У розробці моніторингових моделей потрібно досягати консенсусу та на основі загальних погоджень приймати управлінське рішення для досягнення мети, прогнозованого результату через моніторингові дослідження проміжних результатів діяльності, їх корекції та виходу на проєктований рівень результату.

Досягнення якості успішного управління можливе за умови чіткого планування, організації, керування часом, системності та циклічності в діяльності керівника, який володіє стратегіями ефективного використання часу для досягнення планованих результатів. Здатність керувати своїм робочим та вільним часом, оперативно планувати роботу, ефективно розподіляти обов'язки і делегувати повноваження, здійснювати самоаналіз та самоконтроль діяльності, якісно ставити і досягати цілей в оптимальні терміни з найменшими затратами називають самоменеджментом.

Самоменеджмент – послідовне та цілеспрямоване застосування випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально та ефективно використовувати свій час. Складовими самоменеджменту керівника закладу освіти вважають оптимальну організацію середовища діяльності працівника, раціональний розподіл часу, створення реалістичного плану діяльності відповідно до алгоритму роботи, графіка виконання завдань у змісті основної професійної діяльності.

Самоменеджмент керівника освітньої організації характеризується піклуванням про власне фізичне та психічне здоров'я, збереження стану здоров'я членів педагогічного колективу (відсутність або подолання шкідливих звичок, здоровий спосіб життя як приклад для наслідування), стресостійкістю, оптимізмом, мобільністю й енергійністю. Процес самоменеджменту в ході управлінської діяльності має

орієнтовно такий алгоритм: визначення та раціональне формулювання мети діяльності (своїєї і колективу), розроблення варіантів та вибір оптимального реалістичного плану виконання завдання, прийняття виваженого управлінського рішення для досягнення прогнозованого результату, самоорганізація щодо здійснення управління, створення мотивованої команди, проміжний самоконтроль, самоаналіз та самооцінка управлінської діяльності щодо отриманого результату.

Самоменеджмент керівника закладу освіти має на меті максимальну актуалізацію та оптимальність застосування власних індивідуальних здатностей, можливостей, компетентностей, усвідомленість управлінських дій для подолання форсмажорних обставин та перешкод на шляху до поставленої цілі.

Керівник закладу освіти застосовує самоменеджмент як системний процес. Водночас зміст, методи та технології самоменеджменту змінюються відповідно до управлінської ситуації, можуть корегуватися відповідно до зміни умов виконання того чи іншого завдання. Перетворення постійно виникаючих у ході управлінської діяльності ситуацій свідчить про ситуативність самоменеджменту керівника освітньої організації.

Особливо актуальним стає ситуативний самоменеджмент у швидкозмінних умовах діяльності керівника та колективу закладу, часто вимагає креативності й нестандартних підходів у прийнятті рішень. Можуть змінитися обставини, умови, потреби, зміст діяльності тощо. Тут керівник повинен здійснювати кризовий менеджмент. Кризовий самоменеджмент може бути успішним за наявності сформованих у керівника індивідуальних якостей та компетентностей, пов'язаних з його готовністю приймати швидкі продуктивні рішення для отримання позитивного якісного результату.

Особливої важливості слід надавати управлінню таким специфічним ресурсом як час. Часові втрати тягнуть за собою економічні, освітні, матеріальні, моральні. Втрачений час – втрачені можливості, втрачений успіх, втрачений авторитет, імідж, втрачена якість роботи тощо. Тайм-менеджмент є важливою складовою самоменеджменту керівника закладу освіти, оскільки освітній процес чітко регламентується часовими межами і підпорядковується конкретизованому плануванню з орієнтацією на очікувані результати освітньої діяльності (основний напрям управління). Тому втрати часу в освітньому процесі можуть призвести до незворотних освітніх втрат: зниження якості засвоєння навчального матеріалу, втрата інтересу здобувачів освіти до навчання, дезорганізація в діяльності педагогічних кадрів тощо.

Існує ряд методів, прийомів, способів, технологій раціонального використання часу в професійній

діяльності. Серед найбільш поширених можна назвати: метод покрокового виконання завдання з фіксацією часових меж «SMART» (конкретність, вимірюваність, досяжність, результат, орієнтація на час); принцип Парето (використання 20 % робочого часу для отримання 80 % результату); «дерево цілей» (усвідомлена побудова ієрархії цілей різних рівнів підпорядкування); метод *Pomodoro* (розподіл інтенсивності діяльності через цикли роботи і відпочинку); АБВГД-аналіз Д. Кенеді (ранжування завдань за важливістю); матриця Ейзенхауера (визначення пріоритетності та терміновості виконання завдань), інші.

У різних джерелах знаходимо різні інтерпретації матриці Ейзенхауера, відповідно до розуміння сутності методу, потреби в її використанні чи особливості виконуваного завдання (рис. 1, 2).

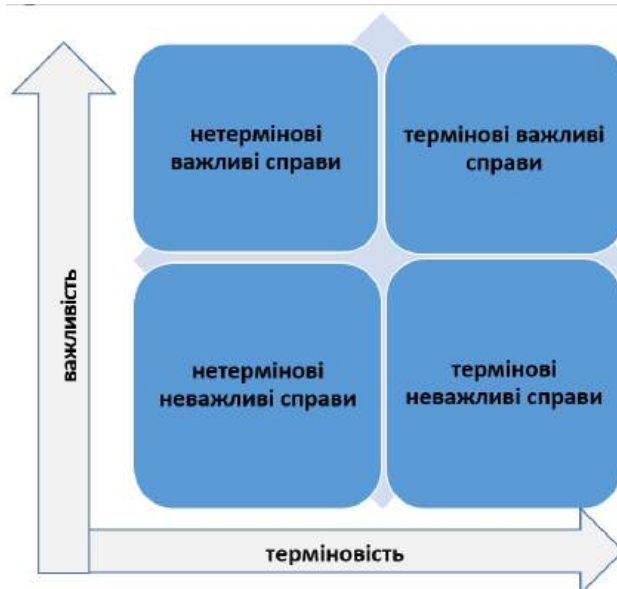


Рисунок 1. Матриця Ейзенхауера



Рисунок 2. Матриця Ейзенхауера

Кожен із названих методів може бути застосований до планування управлінської діяльності керівника закладу освіти для досягнення ергономічності та раціональності використання часу. За переконаннями Стівена Р. Кові: «До успіху приводить не тяжка праця, а вміння розставляти пріоритети... Для цього потрібно мати мету, місію, чітке відчуття орієнтирів» [1].

Успішне управління – це управління на основі раціонального підходу та гармонійного поєднання в діяльності керівника надбань науки і практики. Часто розумне управління називають мистецтвом, даром Божим.

На наш погляд, розглядаючи самоменеджмент керівника освітньої організації через призму основних його функцій, можна виокремити такі:

- цілепокладання;
- планування;
- самоорганізування;
- самоконтроль та самомоніторинг;
- командна комунікація;
- самомотивація.

О. Г. Ратушняк специфічною функцією вважає самосвідомість [3].

Досконале оволодіння здійснювати ці функції формує відповідальне та осмислене ставлення керівника до управлінської діяльності та є умовою досягнення успіху освітньої організації.

Самоменеджмент як мистецтво керувати собою вимагає глибокого пізнання себе з критичного погляду:

- сильних і слабких сторін власного характеру, талантів;
- вміти організовувати свою діяльність, планувати час;
- ранжувати завдання за їх важливістю;
- враховувати уроки та досвід минулого;
- мати свою систему цінностей (самосвідомість);
- бути стресостійким, мати розвинений емоційний інтелект для керування емоціями в різних ситуаціях (стресменеджмент);
- делегувати повноваження;
- самоорганізовуватися для саморозвитку.

Здійснення функцій самоменеджменту спонукає керівника закладу освіти вдосконалюватися,

підвищувати якість управління. Це, у свою чергу, приводить до покращення і якості навчальних досягнень учнів, задоволеності педагогів умовами та мотивами своєї діяльності та в цілому педколективу, підвищує якість комунікації з різними зацікавленими особами й організаціями, зовнішніми і внутрішніми суб'єктами взаємодії.

У практиці управління застосування методів та технологій самоменеджменту підвищує рівень стресостійкості, оптимізує виконання роботи, раціоналізує організацію праці, економить час, мотивує діяльність, що приводить до вищих показників діяльності керівника – працівника, особистості.

На нашу думку, недоліками самоменеджменту можна вважати індивідуальні психологічні особливості людини (керівника), яка не має сформованої здатності й потреби у саморозвитку та не прагне досягнення успіхів, не має потреби зростати кар'єрно, а значить, мистецтво самоменеджменту не є її особистісним чи професійним інтересом.

Висновки. Отже, самоменеджмент керівника є необхідною умовою і вірогідною гарантією успішного управління закладом освіти, оскільки такий вид діяльності приводить до професійного та особистісного самозростання, саморозвитку, самоактуалізації менеджера освітньої організації.

У свою чергу, це сприяє формуванню та розвитку лідерських якостей керівника, його самосвідомості, розвиває професійні та управлінські навички, особистісні якості менеджера для вдумливого керування колективом, управління процесами, системами та підсистемами школи на основі зменшення затрат на виконання роботи, поліпшення організації праці, зниження рівня стресів, підвищення задоволеності роботою, мотивованості праці, зменшення помилок при виконанні своїх функцій, досягнення професійних та життєвих успіхів найкоротшим шляхом з оптимальним підходом щодо затрат часу, ресурсів, оптимізації зусиль на досягнення запланованих результатів освітньої, педагогічної та управлінської діяльності.

Використані джерела

1. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. 2-ге вид., стер., Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2014. 384 с.
2. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента. Киев : МАУП, 1999. 360 с.
3. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
4. Самоменеджмент : навч. посіб. / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26376/1/2020-Василик%20СК%20%20Майстренко%20ОВ%20%20Немашкало%20КР%20та%20ін.pdf>
5. Чайка Г. Самоменеджмент менеджера. Київ : Знання, 2014.
6. Юринець З. В., Макара О. В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2014. 272 с.