



## ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

Представлено досвід удосконалення процесу підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів в умовах післядипломної освіти шляхом запровадження спецкурсу «Технології самоменеджменту в діяльності керівника освітнього закладу».

**Ключові слова:** самоменеджмент; керівники освітніх закладів; особистісна ефективність

**Постановка проблеми.** Самоменеджмент – це відносно нове поняття в управлінській науці. Його виникнення багато в чому пов'язане з переосмисленням змісту діяльності особистості і глибшим розумінням процесів самодіяльності, що відбуваються всередині організації.

Потреба в мотивації творчого потенціалу кожного працівника і неможливість задовольнити її в рамках традиційного менеджменту зусиллями самих організацій викликало необхідність запровадження процесу соціологізації та психологізації менеджменту, на хвилі якого і виник напрям самоменеджменту, що відкриває перспективи для дослідження і практичної реалізації індивідуальної ділової кар'єри.

Дослідження технології самоменеджменту і практичне використання її результатів обумовлене необхідністю широкого впровадження в управлінську практику в умовах реформування освіти нових методів керівництва як основи для стабільного функціонування освітнього закладу в оновлених умовах і сталого його розвитку. Усвідомлення значення й оволодіння методами та прийомами технологій самоменеджменту сприятимуть не лише підвищенню рівня управлінської компетентності адміністративних команд освітніх закладів, а й обумовлять процеси оптимізації використання їхніх власних особистісних ресурсів.

**Стан розроблення теми.** Теоретичні основи самоменеджменту розкриті в працях як зарубіжних дослідників і бізнес-тренерів (В. Андреев, М. Вудкок, Л. Зайверт, Б. Трейси, Д. Френсіс, Б. Швальбе, Х. Швальбе), так і вітчизняних науковців (В. Колпаков, Н. Лукашевич, Б. Ренькас, А. Чкан, О. Штепа).

Існуючі концепції самоменеджменту будуються на визначенні певних провідних ідей, навколо яких і формується система методик і прийомів роботи над собою. Так у концепції самоменеджменту Л. Зайверта основний акцент припадає на оптимальне та змістовне використання свого часу («time-management»). У концепції М. Вудкока та Д. Френсіса «самоменеджмент» трактується як всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень на шляху розвитку особистісних і ділових якостей. Згідно з визначенням Бербея і Хайнца Швальбе, «самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей». У концепції В. Андреева «самоменеджмент» розглядається як психологічний механізм розвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку та самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності [6, с. 8].

Таким чином, кожен із запропонованих концептуальних підходів у комплексі з методиками їхньої реалізації можна використовувати для саморозвитку ділових

якостей представників управлінської команди, підвищення їхнього ділового потенціалу.

**Мета статті** полягає у представленні спецкурсу «Технології самоменеджменту в діяльності керівника освітнього закладу», який сприяє вдосконаленню процесу підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів в умовах післядипломної освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз сучасних концепцій самоменеджменту дає підстави стверджувати, що це поняття розглядають у контексті побудови ділової кар'єри, з позицій мистецтва управління часом, управління власними ресурсами, управління собою тощо. Тому існують різні визначення поняття «самоменеджмент», серед яких виділяються [5]: самоменеджмент як управління часом; самоменеджмент як управління власними ресурсами; самоменеджмент як управління собою; самоменеджмент як управління своїм життям для досягнення успіху.

Самоменеджмент – це послідовне й цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу [1].

Мистецтво керувати собою, своїм часом, організувати свою роботу – це тайм-менеджмент – новий напрям у самоменеджменті, який виник унаслідок потреби у повнішому використанні творчого потенціалу працівника [4].

Самоменеджмент керівника допомагає ефективніше здійснювати управлінську діяльність. Відомим у галузі менеджменту є вислів Алена Маккензі: «Немає нічого легшого, ніж бути зайнятим. І немає нічого важчого, ніж бути результативним» [2, с. 5].

Головна мета самоменеджменту полягає у тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти ходом свого життя, долати зовнішні обставини як у професійній, так і в особистій сфері, досягати успіху найефективнішим шляхом [4].

З метою вдосконалення курсової підготовки директорів загальноосвітніх закладів різних типів та їх заступників науково-педагогічними працівниками кафедри менеджменту освіти та психології КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» ЗОР була створена й апробована програма спецкурсу «Технології самоменеджменту в діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу».

Реалізація даного спецкурсу спрямована на отримання наступних результатів:

- слухач повинен знати: теоретичні основи самоменеджменту в професійній діяльності й особистому житті; сучасні принципи та напрями наукової організації діяльності менеджера; сутність і значення планування робочого часу, правила та методи його планування.

– слухач повинен уміти: застосовувати практичні прийоми й технології самоменеджменту для досягнення особистісної ефективності; використовувати сучасні прийоми і методи постановки особистих і професійних цілей; володіти навичками раціонального планування свого робочого часу з метою ефективного його використання.

– слухач має бути обізнаним у сфері сучасних теоретичних положень самоменеджменту; орієнтованим на підвищення рівня власної професійної компетентності щодо оволодіння методами і прийомами самоорганізації власної життєдіяльності; вмотивованим на використання самоменеджменту як основи для самоосвітньої діяльності.

Зміст програми, що представляється, охоплює різні напрямки вдосконалення управлінської діяльності за допомогою використання технологій самоменеджменту: технології визначення відповідності довгострокових цілей і повсякденних завдань; методика раціонального розподілу і використання часу; технології самоаналізу, самопланування, самоорганізації, саморегуляції та самоконтролю задля саморозвитку і самореалізації.

*Самоаналіз* є передумовою планування і полягає у визначенні та декомпозиції мети як аналізу власних можливостей і перешкод, які можуть виникнути. Постановка мети – це тимчасовий процес, оскільки протягом діяльності навчального закладу може з'ясуватися, що ті чи інші параметри змінилися, а це призводить до необхідності перегляду мети. Планування як складова частина завдань і правил самоменеджменту означає підготовку до реалізації мети. Планування щоденної роботи, середньо- і довгострокових завдань означає також виграш у часі, досягнення успіху і більшу впевненість у собі. Отже, метою самопланування є раціональна організація роботи керівника освітнього закладу.

Із цією метою програмою спецкурсу передбачено ознайомлення з пірамідою ефективності життєдіяльності людини; практичне оволодіння технікою «Матриця довгострокового планування»; відпрацювання вміння постановки життєвих і професійних цілей за допомогою SMART-технології.

Досить складним є завдання приведення у відповідність довгострокові цілі й повсякденні завдання. Якщо керівник чітко розуміє, чого хоче досягти в професійній діяльності та особистому житті, то обов'язково зможе знайти дієвий стимул і відчути ймовірність того, що можна досягнути бажаного. Головне, на що необхідно орієнтуватися, – це досягти усвідомлення того, що щоденна діяльність повинна працювати на наближення довгострокової мети, або є дуже близькою до нього.

*Самоорганізація* діяльності керівника освітнього закладу є важливою складовою самоменеджменту, оскільки саме під час організації власної діяльності й проявляються найбільші втрати часу. Ефективне використання робочого часу керівників неможливе без використання науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку. Основними формами прояву самоорганізації в робочому середовищі вважається культура співбесід, нарад, телефонної розмови, взаємин, організації роботи з інформацією, пошук кращих способів стимулювання власної активності тощо. До керівника щодня надходить потік інформації, з яким йому доводиться розбиратися. У реальному житті керівник опрацьовує набагато більше інформації, ніж це необхідно для ефективної роботи. Для того, щоб економити свій

час, керівнику необхідно розробити раціональний підхід до отримання, оброблення та використання інформації.

Опитування, проведене нами під час занять, дозволяє зробити висновки про те, що ведення ділового календаря або списку завдань на день, не дуже допомагає керівникам правильно організувати робочий простір і систему роботи з електронною інформацією. Необхідно допомогти багатьом із них побачити, які зміни можна внести в робочий процес, щоб підвищити власну продуктивність.

Для одних тайм-менеджмент полягає в делегуванні, для інших – у плануванні завдань, а для третіх – просто у відчутті того, що протягом робочого дня можна було б встигнути зробити набагато більше. Тайм-менеджмент – це фактично управління вибором. Усвідомлення того, що кожен здатен контролювати цей вибір, і є усвідомленість практичного значення тайм-менеджменту. Суть у тому, що щодня перед нами стоїть важливе завдання вибору, на що витратимо свій час.

У зв'язку з цим основним завданням самоорганізації є не лише оволодіння техніками і методиками, а й розвиток здібностей, виховання власної волі як уміння накладати самообмеження на здійснення нераціональних дій.

Із цією метою зміст програми спецкурсу включає оволодіння технологією управління часом; ознайомлення зі специфікою методу «Альпи» й особливості роботи з матрицею Ейзенхауера. Крім того, здійснюється групове обговорення слухачами принципів планування оптимального дня та практична робота з технікою використання прихованих резервів часу.

Досить важливим завданням є оволодіння методами подолання «факторів неефективного використання часу (подолання перфекціонізму, розвиток уміння говорити «ні», принцип використання «однієї хвилини»).

Основна проблема організації діяльності керівників полягає в тому, що вони намагаються відразу виконати дуже великий обсяг роботи і витрачають багато своїх зусиль на окремі, часто несуттєві, але які здаються необхідними, справи.

*Делегування* є ключовим механізмом діяльності успішного керівника освітнього закладу. Під делегуванням у загальному значенні розуміється передача завдань зі сфери діяльності самого керівника своєму підлеглому. Але при цьому управлінець зберігає за собою відповідальність за керівництво, яке не може бути делеговане. Делегування допомагає керівнику освітнього закладу вивільнити час для важливішого завдання і знизити завантаженість, а також сприяє вдосконаленню професійних знань і навичок працівників, позитивно впливає на мотивацію праці співробітників. Для того, щоб успішно здійснювати делегування, необхідно підібрати потрібних співробітників, чітко розподілити сфери відповідальності, координувати виконання дорученого завдання та здійснювати контроль робочого процесу і результатів, припиняти спроби зворотнього або наступного делегування.

*Самоконтроль* у самоменеджменті – це перевірка керівником того, що зроблено протягом дня. Метою такого контролю є перевірка виконання поставлених цілей. В основі самоконтролю лежить процес фіксації керівником стану реалізації своїх планів методом аналізу діяльності та часу, аналізу денних перешкод. Досить типовим для керівників є самоконтроль результатів, який здійснюється одразу після виконання

завдань. Контроль над результатами допомагає поліпшенню, а в ідеальному випадку – оптимізації трудового процесу. Треба зазначити, що всі функції самоменеджменту будуть не настільки ефективними, якщо не буде проводитися відповідний контроль.

Саморегуляція власної поведінки і власних дій у самоменеджменті – це підтримання прямого і зворотного інформаційного зв'язку із самим собою. Цей процес здійснюється як акт самоаналізу через самосхвалення або самозасудження (які часто змінюють один одного) результатів самоконтролю, власної поведінки.

Нас може хтось спонукати до певної діяльності або спонукаємо до неї самі себе, й тоді мова йде про *самотивацію*. Самомотивацію в даний час розглядають як частину *соціального інтелекту людини*, який визначає те, наскільки швидко людина адаптується в мінливій ситуації, може презентувати себе в суспільстві, наскільки вона емоційно чутлива до змін у поведінці оточуючих.

Досвід проведення занять спецкурсу підтверджує висновки науковців, які виділяють три групи мотиваторів, що показують, заради чого керівник може прагнути до самовдосконалення. До першої групи належать мотиватори, які стосуються ставлення до життя: заради матеріального благополуччя («щоб мати матеріальні блага»); заради полегшеного існування, («щоб легше жити»); заради кращого життя («щоб було краще жити»); заради перетворення оточуючого середовища, заради уникнення неприємностей. До другої групи належать мотиватори, які стосуються ставлення до людей: заради добрих взаємин із людьми («щоб добре ставитися до людей»); заради альтруїзму, можливості допомагати іншим. Третя група включає мотиватори, які стосуються ставлення до себе: заради позитивного ставлення людей («щоб до мене ставилися з повагою»); заради вдосконалення («щоб удосконалювати себе»); заради самореалізації.

Представлена класифікація грає важливу роль для усвідомлення керівниками провідних цінностей і намірів, що є орієнтирами для визначення рівня «ефективності життєдіяльності» та «особистісної ефективності».

Адже володіння технологіями самоменеджменту призводить до значного підвищення задоволеністю собою, своєю діяльністю та життєвими обставинами;

впевненістю у власних можливостях і наявному потенціалі; переконання у своїй здатності щось змінити.

**Висновки.** Особливість сучасного погляду на керівника як лідера колективу полягає в тому, що він розглядається як носій інноваційної організаційної культури, як основний ініціатор послідовних змін в організації. Професіоналізм, здатність вести за собою колектив, прагнення створювати й підтримувати належний соціально-психологічний клімат є найважливішими рисами сучасного керівника, які неможливі без роботи над собою, без використання технологій самоменеджменту.

Отже, вибудовуючи власну управлінську траєкторію, кожен директор намагається йти шляхом від самоменеджменту до ефективного менеджменту діяльності школи. Володіння прийомами самоменеджменту дозволяє уникати перевантаження та стресів, опанувати методи вибору пріоритетів як власної діяльності, так і школи в цілому. Вони дають такі переваги: виконання роботи з меншими затратами; краща організація праці; менше стресів; більше задоволення від роботи; активна мотивація праці; підвищення кваліфікації менеджера; зменшення помилок при виконанні своїх функцій; досягнення професійної та життєвої мети найкоротшим шляхом.

В умовах інноваційних змін, особиста вмотивованість директора освітнього закладу на самоменеджмент, відіграє значну роль на шляху підвищення рівня управлінської компетентності, є суттєвим важелем в розвитку професійної майстерності всього педагогічного колективу і підвищення ресурсу школи.

#### Список використаних джерел

1. Виноградський, М. Д. Організація праці менеджера : навч. пос. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шапова. – Київ, 2003.
2. Волотовська, Т.П. Самоменеджмент керівника загальноосвітнього навчального закладу як основа його самоосвітньої діяльності / Т. П. Волотовська // Theory and methods of educational management – № 2(16) – 2015. Режим доступу : [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_ositiv/v\\_18/18](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_ositiv/v_18/18)
3. Дрожжина, Т. В. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / Т. В. Дрожжина, М. В. Татарінов. – Харків : Вид. група «Основа», 2013. – 192 с.
4. Керівництво організацією : навч. посіб. / [О. С. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник]. – Львів : Вид. нац. ун-ту «Львівполітехніка», 2008. – 244 с.
5. Колпаков, В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. М. Колпаков. – Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2008. – 528 с.
6. Чкан, А. С. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. освітньо-кваліфік. рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А. С. Чкан, С. В. Маркова, Н. М. Коваленко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – 84 с.

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 12.10.2017

**Бабко Т. Н.** Технологии самоменеджмента как важный показатель в подготовке руководителя образовательного учреждения.

Представлен опыт совершенствования процесса повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в условиях последипломного образования путём введения спецкурса «Технологии самоменеджмента в деятельности руководителя образовательного учреждения».

**Ключевые слова:** самоменеджмент; руководители образовательных учреждений; личностная эффективность

**Babko T. M.** Self-management technologies as an important factor for preparing manager of educational institutions.

The article presents the experience of perfection of the process of improvement of qualification of leaders of educational establishments in the conditions of postgraduate education by introducing a special course «Technologies of self-management in the activity of the leaders of an educational institution». The main purpose of self-management is to maximize the use of their own abilities, knowingly manage the course of his life, to overcome external circumstances, both in professional and in personal spheres, to succeed in the most effective way. The content of the program that appears covers various areas for improving the management of educational institutions managers through the use of a variety of self-management technologies: technology to determine the relevance of long-term goals and day-to-day tasks; methods of rational distribution and use of time; self-analysis, self-organization, self-regulation and self-control technology for self-development and self-realization. Ownership techniques of self-management help managers to avoid overload and stress, master the methods of choosing priorities as their own management activities, and schools in general. They cause execution of work with less expense; better organization of work; more pleasure from work; more active motivation of work; qualification improvement manager's managerial functions; reduction of errors in the performance of managerial functions; achievement of professional and life goals in the shortest possible way.

**Key words:** self-management; leaders of educational institutions; personal effectiveness