

## САМОМЕНЕДЖМЕНТ І ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК SOFT SKILLS КЕРІВНИКІВ І ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ОСВІТИ

**A** Описано сутнісні характеристики понять «уміння/навички», «soft skills»; «hard skills» на основі аналізу праць зарубіжних і вітчизняних дослідників. Обґрунтовано актуальність та еволюцію самоменеджменту і тайм-менеджменту як накових напрямів. Визначено авторську позицію щодо самоменеджменту і тайм-менеджменту як soft skills («м'яких» навичок/умінь), складників професійної компетентності, їхнього технологічного аспекту в персональній організації праці керівників і працівників у сфері освіти в контексті неперервного професійного розвитку. Описано досвід практичного запровадження тематики self-management і time-management в діяльності закладу післядипломної освіти щодо підвищення кваліфікації керівників, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладів загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої, післядипломної освіти.

**Ключові слова:** soft skills; hard skills; уміння/навички, менеджмент; самоменеджмент (self-management); тайм-менеджмент (time-management); неперервний професійний розвиток

**S** *Liubchenko Nadiia. Self-management and time management as soft skills of managers and employees in the field of education.*

Modern processes of socio-economic changes in the conditions of globalization, informatization, the challenges of the COVID-19 pandemic and wartime determine the need to define and consider relevant skills (hard skills, soft skills) of personal work organization in the content of programs for improving the qualifications of employees in any field in the context of their continuous professional development based on the interaction of formal, informal and informal education, demand in the labor market. Self-management and time management as soft skills of leaders and workers in the field of education will ensure the realization of the tasks of personal and professional development of workers in the field of education in the context of continuous professional development, increasing the competitiveness of educational institutions. For scientific research on the mentioned topic, the research carried by domestic researchers (K. Avetisyan, T. Alexandrovych, K. Andriushchenko, O. Babchynska, A. Vatskivska, O. Gubar, A. Zamohylnyi, Kalugina, M. Kernova, Yu. Kovbasyuk, O. Kolesov, V. Kolpakov, V. Kuprievich, M. Lukashevich, N. Lyubchenko, O. Lyaluk, A. Midlyar, A. Prykhodchenko, N. Pirozhenko, A. Sakun, O. Obolenskyi, O. Ratushnyak, V. Selyutin, S. Seryogin, I. Sinchak, G. Tymoshko, O. Shtepa, O. Yakushev.) and foreign scientists (M. Woodcock, L. Seivert, D. Linman, D. Francis, A. Khrolenko, B. Schwalbe, H. Schwalbe, etc.). Highlighting the essential characteristics of self-management and time management as soft skills, components of professional competence, their technological aspects in the personal organization of the work of managers and employees in the field of education in the context of a continuous professional development is the purpose of the article. The essential characteristics of the concepts of «ability/skills», «soft skills» are described; «hard skills» based on the analysis of the works of foreign and domestic researchers. The relevance and evolution of self-management and time management as key directions are substantiated. The author's position on self-management and time management as soft skills, components of professional competence, their technological aspects in the personal organization of the work of managers and employees in the field of education in the context of continuous professional development defined. The experience of the practical implementation of self-management and time management in the activities of a post-graduate education institution regarding the improvement of the qualifications of managers, scientific-pedagogical and pedagogical workers of general secondary, professional (vocational-technical), professional pre-higher, higher, post-graduate education institutions are described. The introduction of educational programs for professional development and training of higher education seekers, considering the relevance of «soft» skills of self-management and time management, will contribute to the personal and professional development of employees in the field of education in the context of continuous professional development, increasing competitiveness in educational institutions. A deep understanding of their role and content in the context of adult education is necessary. In the conditions of reforming education in Ukraine, the problem of determining the relevant skills of specialists that meet the demands of the labor market requires further research. The significant interest of Ukrainian researchers in self-management and time management was manifested in scientific work and the inclusion of relevant topics in educational programs. Nowadays the topic of defining soft and hard skills in the context of developing and approving professional standards for teachers and heads of preschool, professional (vocational-technical) education institutions, which requires the organization of research activities, is gaining relevance.

**Key words:** soft skills; hard skills; skills/skills; management; self-management; time management; continuous professional development

**Любченко Надія Василівна**, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту освіти та права, Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ, Україна

**Liubchenko Nadiia**, PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Education and Law Management, State Institution of Higher Education «University of Educational Management», Kyiv, Ukraine

**E-mail:** [meri14nadin@gmail.com](mailto:meri14nadin@gmail.com)

**Актуальність проблеми.** Упродовж останніх двадцяти років у нашому суспільстві актуальним є обговорення визначених Всесвітнім економічним форумом навичок, які будуть затребуваними у майбутньому на ринку пра-

ці у різних сферах діяльності фахівців. В умовах пандемії COVID-19, наприклад, Financial Club серед визначених на конференції Національного банку України й Національного банку Польщі «Ринок праці та монетарна політика»

(2020 р.) проблем українського ринку праці, що загрожували економічному розвитку та довгостроковій макроекономічній стабільності, була така – невідповідність навичок шукачів робочих місць тим вимогам, які встановлюють роботодавці. Як зазначалося, «не останню роль у цьому відіграє те, що українська система освіти не встигає за змінами сучасного ринку праці, що відбуваються через глобалізацію й технологічний прогрес, в Україні близько третини працівників з вищою освітою не працює за професією (це один з найвищих показників в Європі)» [14]. Про цю проблему та перспективи її вирішення наголошується й у Стратегії людського розвитку (2021 р.) [18].

Із прийняттям Закону України «Про освіту», «прогресивного законодавчого акту, який дав «зелене світло» реформі середньої освіти, створив можливості для розвитку компетентнісного навчання, запровадження нових принципів формування змісту освіти та забезпечення її якості; нової системи мотивації та підвищення кваліфікації керівників і педагогічних працівників закладів освіти», у термінологічному словнику освітян знайшли місце поняття «hard skills» та «soft skills» [4].

В умовах воєнного стану, з початку збройної агресії російської федерації проти України, для реалізації завдань щодо забезпечення сталості навчання та викладання, створення безпечних умов для учнів і студентів, учителів і викладачів, підтримки тих, хто був змушений виїхати за кордон або до безпечніших регіонів України, для продовження системних реформ на всіх рівнях освіти, особливої актуальності набувають дослідження щодо науково-методичного забезпечення освітнього процесу з урахуванням багатоманітності форм його організації, передового європейського досвіду. Це сприятиме суттєвому оновленню освітніх, освітньо-професійних програм навчання [15].

Зазначені процеси детермінують урахування актуальних умінь/навичок (hard skills, soft skills) персональної організації праці у змісті програм підвищення кваліфікації працівників у будь-якій галузі в контексті їхнього неперервного професійного розвитку на засадах взаємодії формальної, неформальної та інформальної освіти.

Слово skill входить у назву міжнародного руху WorldSkills і широко використовується при обговоренні вимог до працівників економіки майбутнього. WorldSkills — глобальний хаб, реалізація проєктів розвитку, акцентування уваги на навичках, найзатребуваніших в умовах мінливого світу в перспективі 10–20 років. Worldskills допомагає не тільки впровадженню кращих міжнародних практик у навчання та державно-приватне партнерство, а й сприяє підвищенню профорієнтації молоді, престижності робітничих професій і професійної освіти.

В Україні з 2016 року проводиться конкурс WorldSkills Ukraine, який став невід'ємною частиною української системи освіти й молодіжного життя та офіційно засвідчує залученість нашої держави до WorldSkillsInternational [24].

Навички самоменеджменту (self-management skills) та тайм-менеджменту (time-management skills) можна розглядати як складники професійної компетентності в контексті сучасних вимог щодо підвищення ефективності професійної діяльності фахівців [23].

Тому розкриттю питань щодо самоменеджменту й тайм-менеджменту як soft skills у професійній діяльності керівників і працівників у сфері освіти, змістового наповнення цих понять, їхнього технологічного аспекту в персональній організації праці присвячено цю статтю.

**Аналіз попередніх досліджень.** Аналіз наукових джерел із означеної проблематики самоменеджменту й тайм-менеджменту засвідчує, що її наукове осмислення у вітчизняній управлінській і соціологічній літературі розпочалося у 90-х рр. ХХ ст. Теоретичні аспекти самоменеджменту, умови його виникнення та розвитку в концепціях Л. Зайверта, М. Вудкока і Д. Френсіса, А. Хроленка, Бербея і Хайнца Швальбе, адаптивно-розвивальній концепції самоменеджменту А. Сакун, К. Аветисян, Н. Калугіної та ін., сучасні підходи до технологій самоменеджменту розкрито у наукових доробках К. Андрющенко, О. Штепи [2; 22]. Важливість включення тематики самоменеджменту в освітні програми, підручники, навчальні і науково-методичні посібники та його зміст розкрито у працях таких авторів: Г. Тимошко [21] – для керівників Нової української школи; В. Купрієвич [8] – для керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти; В. Селютіна [20]; В. Колпакова [7] – для здобувачів вищої освіти; Ю. Ковбасюка, О. Оболенського, С. Серьогіна [6] та ін. – для вищої та післядипломної освіти в галузі державного управління; О. Ратушняк, О. Лялюк – для студентів, аспірантів, викладачів закладів вищої освіти, менеджерів і підприємців [19].

Проблематиці самоменеджменту й тайм-менеджменту менеджера в освіті присвячено авторські статті та спецкурси «Тайм-менеджмент у професійній діяльності фахівця», «Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера в освіті» в системі післядипломної педагогічної освіти [10; 11; 12]. Розкриттю питань щодо актуальних умінь/навичок (hard skills, soft skills) в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти та формування відповідного змісту підвищення кваліфікації цієї когорти менеджерів у контексті запровадження компетентнісного підходу в освіті присвячено статтю Н. Любченко у 2022 році [13].

Актуальними для нашого дослідження є праці 2021 р. таких авторів, які посилаються на публікації автора, а саме: монографія Л. Приходченко, Н. Піроженко, М. Кернова, І. Синчак для державних службовців [16], стаття О. Губар – для керівників і науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти [5], розділ колективної монографії Т. Александрович і М. Малики – для педагогічних працівників [1].

**Метою статті** є опис сутнісних характеристик самоменеджменту і тайм-менеджменту як soft skills («м'яких»

навичок/умінь), складників професійної компетентності, їхнього технологічного аспекту в персональній організації праці керівників і працівників у сфері освіти в контексті неперервного професійного розвитку.

**Викладення основного матеріалу.** На основі проведеного нами раніше аналізу та узагальнення наукових і нормативно-правових джерел [13] з'ясовано сутнісні характеристики понять, які візьмемо за основу (табл. 1):

Таблиця 1

**Сутнісні характеристики понять «неперервний професійний розвиток», «менеджмент», «компетентність», «знання», «уміння/навички», «hard skills», «soft skills» (за [13])**

Назва поняття	Зміст
Безперервний професійний розвиток	безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності ( <i>Закон України «Про освіту»</i> )
Менеджмент (англ. management)	процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника закладу) (СУ) на об'єкт управління (ОУ – соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), у результаті якого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг ( <i>Енциклопедія освіти</i> )
Компетентність (англ. competency)	динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність ( <i>Закон України «Про освіту», Національна рамка кваліфікацій</i> )
Знання (англ. knowledge)	осмислена та засвоєна суб'єктом інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяються на емпіричні (знання фактів та уявлення) і теоретичні (концептуальні, методологічні) ( <i>Національна рамка кваліфікацій</i> )
Уміння/навички (англ. skills)	здатність застосовувати знання для виконання завдань та розв'язання проблем. Уміння/навички поділяються на когнітивні (що включають логічне, інтуїтивне та творче мислення) і практичні (що включають ручну вправність, застосування практичних способів (методів), матеріалів, знарядь та інструментів, комунікацію) ( <i>Національна рамка кваліфікацій</i> )
Hard skills («жорсткі», професійні, спеціальні навички)	система професійних знань, умінь/навичок/компетенцій, які поєднують спеціальні фахові та загальнодидактичні знання, фахові уміння, професійні здібності та професійно важливі риси особистості; відображають професійний рівень фахівця, який можна наочно продемонструвати, виміряти, застосувати для виконання професійних завдань; «жорстко» прив'язані до певної професії; ефективні для розв'язання типових завдань, характерних для однієї сфери діяльності
Soft skills («м'які», гнучкі, універсальні, надпрофесійні, уніфіковані, «наскрізні» навички)	сукупність навичок та особистих характеристик працівника, необхідних у будь-якій професії, володіння якими призводить до досягнення успіху на робочому місці; дозволяють швидко адаптуватися до нових умов, вирішувати нестандартні завдання, змінювати сферу діяльності

Також зазначимо, що сучасні дослідники використовують для позначення в українській мові поняття «skill» різні слова – «навичка», «уміння», «компетенція», «здібність» та навіть «компетентність» (також кальки з англійської – скіл, у множині – скілз, скіли), найчастіше, на нашу думку, все ж таки використовується слово «навичка». Важливим висновком нашого дослідження є й те, що дослідники визнають актуальність визначення та формування/удосконалення soft skills (універсальних/«м'яких» навичок) у здобувачів, керівників, педагогічних і науково-педагогічних працівників загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої, післядипломної освіти, державних службовців і посадових осіб

у сфері освіти в контексті їхнього неперервного професійного та особистісного розвитку та запитів ринку праці.

Теорія самоменеджменту набула свого розвитку із середини ХХ ст. Основними причинами її виникнення є:

- висока конкуренція, яка вимагає від фахівців швидкого оволодіння новими навичками управління, саморозвитку та самовдосконалення для конкурентної боротьби;
- велика кількість стресів від напруженості в роботі сучасного менеджера, прагнення бути найкращим потребують розвитку вмінь управляти собою;
- швидкий темп життя, намагання встигнути все й одразу потребують від менеджера розвитку навиків управління часом;

– великий потік інформації та технологічних можливостей вимагає вміння правильно встановлювати цілі, пріоритети та впроваджувати їх у життя [19].

Термін «самоменеджмент» запозичено із західних наукових джерел – self-management, що дослівно перекладається як самоменеджмент. На думку дослідників, поняття «самоменеджмент» уведено в науковий обіг Лотаром Зай-вертом, керівником Інституту раціонального використання часу в Німеччині (Хайдельберг, Німеччина).

Нині самоменеджмент можна розглядати як науковий напрям, уміння/навички в контексті компетентнісного підходу в навчанні та як навчальну дисципліну.

Самоменеджмент – актуальний і перспективний напрям в науковому менеджменті, який виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення його особистих і професійних цілей [9].

Самоменеджмент – це наука про концепції, методи, технології управління собою, своїми потенційними можливостями, здібностями, знаннями з метою ефективного використання робочого часу, досягнення 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 гармонійною людиною в навколишньому світі [19].

Нами досліджуються питання самоменеджменту керівника і працівника у сфері освіти з позиції компетентнісного підходу в освіті, сутності цього поняття в контексті складника компетентності (динамічної комбінації знань, умінь, навичок, особистих якостей, цінностей) – як self-management skill, soft skill (універсальна, «м'яка» навичка/уміння/здатність), яка дозволяє адаптуватися в умовах змін і бути продуктивним у професійній діяльності. На думку деяких авторів, для вживання у вітчизняній теорії та практиці використовувалися терміни «самодисципліна» або «самоорганізація», оскільки самоменеджмент займається питаннями, як дисциплінувати себе, як організувати себе так, щоб працювати максимально продуктивно. Але самоменеджмент розглядає не лише питання самоорганізації і самодисципліни, а й інші складники, пов'язані з ефективним використанням свого часу, власних грошових ресурсів та іншого, що не входить в поняття самоорганізації або самодисципліни. Деякі автори при описі проблем і методів самоменеджменту використовують терміни «аутогенний менеджмент», «самоврядування», «самоуправління». Аналіз різних представлених зарубіжними та вітчизняними науковцями концепцій самоменеджменту (Л. Зайверта, М. Вудкока і Д. Френсіса, А. Хроленка, Бербеля і Хайнца Швальбе, А. Сакун, К. Аветисян, Н. Калугіної та ін.) дає змогу зазначити, що актуальним є підхід учених до самоменеджменту із метою побудови міждисциплінарної моделі самоменеджменту, яка ґрунтується на сукупності технологій, зокрема, визначення мети життя та діяльно-

сті, ієрархії цілей, побудови кар'єри, планування діяльності та структурування часу, раціонального використання робочого і вільного часу, організації праці на принципах самонавчання, ефективних комунікацій; проектування зовнішнього середовища (вибір моделей життя, зміна обставин, адаптація в новому середовищі, фактори побудови, збереження та відновлення персональних стосунків, поведінка в екстремальній ситуації) тощо.

Існують різні підходи дослідників щодо сутності самоменеджменту. Перший підхід припускає, що самоменеджмент спрямований на формування та розвиток професійних навичок менеджера/працівника, тобто вміння застосовувати на практиці всі основні методи і прийоми, накопичені теорією менеджменту. Другий підхід обмежує розуміння предмета тими навичками, які випливають із структури повсякденних управлінських дій керівника. Менеджер повинен уміти виступати, приймати рішення, віддавати усні й письмові розпорядження, вести ділові переговори, уважно вислуховувати співрозмовника тощо. Третій підхід до самоменеджменту розкриває точку зору із позиції його окремих напрямів: ефективного управління часом, самоорганізації, саморозвитку тощо. На думку О. Штепи, самоменеджмент є технологією оптимального самоорганізування особистості для досягнення значущих для неї цілей [22].

Як визначає К. Андрющенко, зарубіжні фахівці розглядають самоменеджмент на трьох рівнях, виділяючи самоменеджмент особистості, самоменеджмент колективу, самоменеджмент організації. Такий підхід ускладнює розроблення цілісної концепції цього наукового напрямку. Також вона розглядає частини слова так: само – перша частина складних слів, що позначає спрямованість дії (названого в другій частині слова) на самого себе; здійснення дії самостійно або автоматично; менеджмент – сукупність принципів, методів, прийомів і форм, які визначають мистецтво управління діяльністю та інтелектуальними ресурсами особистості. Самоменеджмент, на її думку, – це здатність працівника самостійно управляти своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь й навичок, яке направлене на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективно його використання на задоволення свої потреб та досягнення загальних цілей організації [2].

В. Колпаков визначає самоменеджмент як «щоденне послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів, технологій самостійного управління людиною процесом власної життєдіяльності, спрямованої на досягнення успіху в професійному та особистому житті» [7].

Іноді у деяких наукових джерелах можна зустріти терміни «самоменеджмент», «персональна (особиста) організація праці», що часто ототожнюються з поняттям «тайм-менеджмент». Наприклад, у підручнику для державних службовців самоменеджмент виз-



начається як послідовне і цілеспрямоване використання працівником методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально використати свій час [6].

Заслуговує на увагу використання в теорії самоменеджменту поняття «перфоманс-менеджменту» дослідницею Г. Тимошко. Розглядаючи перфоманс (англ. performance – виконання, діяльність, результативність) як діяльність, зорієнтовану на досягнення специфічних (чітко визначених), таких, що можна досягти та визначених у часі цілей, вона вводить поняття перфоманс-самоменеджменту керівника Нової української школи, розглядаючи його щодо результативності (досягнення поставлених цілей) та ефективності (оптимальна діяльність, з мінімальними витратами людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, діяльність, що спрямована на досягнення цілей) [21].

На основі проведеного дослідження дослідниками запропонована модель впровадження системи самоменеджменту як обов'язкової компоненти професійного зростання персоналу, яка передбачає визначення цілей організації та конкретних цілей діяльності фахівця та його особистісних цінностей. Для формування ефективної команди персоналу доцільно періодично використовувати оцінку здатності співробітників до самоменеджменту та їх анкетування щодо цілей співпраці та кар'єрного зростання. [3].

З урахуванням узагальнення наукових джерел, дотримуємося думки, що самоменеджмент – це здатність/уміння/навички людини щодо самокерування та самоорганізації, управління власними ресурсами для досягнення значущих для неї цілей, тобто вміння їх (skills) набувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати, бути успішною й самодостатньою людиною. Цю здатність розглядаємо як soft skill у структурі компетентності здобувача освіти, фахівця [13].

Сучасні дослідники на основі аналізу зарубіжних і вітчизняних праць виокремлюють кілька напрямів самоменеджменту, а саме: тайм-менеджмент, стрес-менеджмент, імпресіон-менеджмент (менеджмент справляння враження), управління саморозвитком, управління конфліктами, кар'єрний менеджмент, управління комунікаціями, ресурс-менеджмент (управління особистими цінностями) тощо [7; 11; 12; 16; 19; 21; 22].

Історію виникнення тайм-менеджменту як наукового напрямку, його технології в управлінській діяльності керівника закладу освіти нами проаналізовано у 2016 році. Тайм-менеджмент визначається науковцями як: напрям самоменеджменту, сукупність технологій самостійної організації співробітником своєї роботи для вирішення значущих для нього цілей, першочергову увагу в якій він приділяє питанням планування часу (О. Штепа); сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу і підвищення контролю зростаючої кількості завдань (О. Колесов, А. Вацьківська); сукупність методик оптимальної організації праці керівника/працівника для ефективного виконання поточних завдань, проектів і календарних подій. (А. Замогильний в енциклопедичному словнику «Освіта дорослих» у 2014 р.) [11]. Науковий підхід до time-management не є новою проблемою. Важливими є думки авторів монографії Л. Приходченко, Н. Піроженко, М. Кернова, І. Синчак, які проаналізували на відповідність основним ознакам науки тайм-менеджменту як наукового напрямку та дійшли висновку, що критерію науковості тайм-менеджмент доки не відповідає, оскільки кожен фахівець цієї галузі пропонує власні методики управління ресурсами, які часто не відповідають певній системі знаків, побудованій на підставі точних правил. Другому критерію, який базується на тому, що наука завжди фіксується в максимально певній мові на кожному етапі розвитку, тайм-менеджмент теж наразі не відповідає, оскільки з'явився порівняно недавно та не має власної мови, незважаючи на наявність базового понятійного апарату. Незважаючи на спроби простежити еволюцію тайм-менеджменту, зазначають автори, єдність підходів щодо становлення і розвитку time-management також відсутня [16].

З урахуванням вищезазначених суджень і досліджень українських науковців щодо виокремлення серед «м'яких» навичок/умінь сучасного фахівця самоменеджменту і тайм-менеджменту, ми актуалізуємо питання подальшого їхнього вивчення та запровадження в освітній процес закладів освіти.

Техніку самоменеджменту й тайм-менеджменту представлено українськими науковцями відповідно до визначених Лотаром Зайвертом функцій самоменеджменту (табл. 2) [6]:

Таблиця 2

**Техніка самоменеджменту фахівця (за [6])**

Функція	Робочі прийоми, методи	Результат, що досягається
1. Цілепокладання	Визначення цілі, ситуаційний аналіз, цільові стратегії і методи досягнення успіху, формулювання цілі	Мотивація, позбавлення від слабких сторін, розпізнання переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, фіксація термінів і найближчих кроків

Таблиця 2. (Подовження)

1	2	3
2. Планування	Річне планування, місячне планування, декадне планування, планування дня, принципи часового менеджменту, менеджмент при допомозі щоденника часу	Підготовка до реалізації цілі, оптимальний розподіл і використання часу, скорочення строків виконання
3. Прийняття рішень	Визначення пріоритетів, принцип Парето (співвідношення 80:20), делегування справ	Організація праці, що призводить до успіху
4. Реалізація і організація	Розпорядок дня, графік продуктивності, біоритм, денний робочий план	Застосування самоменеджменту, концентрація на значних завданнях, становлення індивідуального робочого стилю
5. Контроль	Контролювання процесу роботи (порівняння запланованого з досягнутим), контролювання підсумків (контролювання досягнення поставлених цілей, проміжних результатів), огляд підсумків дня (самоконтроль)	Забезпечення виконання запланованих результатів, позитивний вплив на плінність життя
6. Інформація і комунікація	Раціональне читання, раціональні наради, раціональне проведення бесіди, раціональне використання телефону, раціональне ведення кореспонденції	Швидке читання, краща організація нарад і конференцій, виділення часу для співбесід

Отже, розглядаючи тайм-менеджмент у контексті самоменеджменту фахівця, ми time-management як soft skills визначимо так: здатність/уміння/навички фахівця застосувати технології (методи, форми, прийоми, засоби) персональної організації праці працівника у сфері освіти задля якісних змін об'єкта в самоменеджменті (самоуправлінні), яким є сама людина.

У цій статті увагу приділяємо не технологіям самоменеджменту й тайм-менеджменту, а технологіям формування/вдосконалення «м'яких» навичок (умінь, здатності) самоменеджменту й тайм-менеджменту в системі післядипломної освіти. У цьому контексті для нас важливі такі тези: «уміння – здатність людини виконувати визначені дії під час здійснення тієї чи іншої діяльності на основі відповідних знань. Уміння, освоєні людиною способи виконання дії, забезпечуються сукупністю набутих знань і навичок. На відміну від навичок, уміння може утворюватися і без спеціальних вправ у виконанні будь-якої дії. Навички – це автоматизовані компоненти свідомої дії людини внаслідок багаторазових вправ до досконалості виконання. Однак ознакою сформованості навички є якість дії, а не її автоматизація. Набуті людиною вміння не тільки визначають якість її діяльності та збагачують її досвід, але й можуть стати показником рівня загального розумового розвитку людини. Узагальнення дослідниками наукових джерел дозволило виокремити такі етапи розвитку навичок:

1. Ознайомлення з прийомами виконання дій, осмислення дії та її подання. Чітке розуміння мети, нечітке способів її досягнення.

2. Опанування окремих елементів дії, аналіз способів їх виконання. Чітке розуміння способів виконання дій. Свідоме, однак невміле і нестійке її виконання.

3. Співвідношення та об'єднання елементарних рухів в одну дію. Автоматизація елементів дії. Удосконалення рухів, усунення зайвих, перехід до мускульного контролю.

4. Опанування довільного регулювання характеру дії. Пластичне пристосування до ситуації. Гнучке, доцільне виконання дії [17].

З 2013 року в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти в освітні програми, навчальні, робочі навчальні плани підвищення кваліфікації слухачів із числа керівників, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладів освіти різних рівнів включені за різноманітними формами (навчальні заняття, самостійна робота, науково-дослідницька діяльність, контрольні заходи) та видами навчальних занять (лекція, лабораторне, практичне, семінарське, індивідуальне заняття, консультація; у форматі онлайн – за допомогою сучасних комп'ютерних і телекомунікаційних технологій) заняття саме з тематики самоменеджменту і тайм-менеджменту [10; 12].

В освітній програмі «Підготовка експертів до проведення інституційного аудиту в закладах загальної середньої освіти» (2020 р.) також знайшли місце теми щодо формування/удосконалення soft skills; hard skills в контексті професійної компетентності експертів з інституційного аудиту закладів освіти. Авторкою за запрошенням управлінської освіти у різних містах країни проведено тренінги, науково-практичні студії для керівників управлінської освіти,

закладів загальної середньої освіти за темами «Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера в освіті», а на сучасному етапі на засадах кластерної взаємодії складаються освітні програми підвищення кваліфікації керівників і педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти спільно з Центрами професійного розвитку педагогічних працівників. Однією з важливих форм такої діяльності вважаємо науково-дослідницьку діяльність слухачів курсів підвищення кваліфікації, яка розглядається як індивідуальна або групова робота щодо опанування методології, методик і методів наукового дослідження, здобуття нових теоретичних знань та їх практичного застосування з метою отримання нового продукту або результату у професійній діяльності. До основних видів науково-дослідницької діяльності в процесі підвищення кваліфікації належать: вивчення теоретичних джерел; аналіз нормативно-правових актів і статистичних даних у сфері професійної діяльності; опанування методів наукового дослідження; узагальнення професійного досвіду; участь у розробленні, проведенні або ознайомленні з перебігом і результатами експерименту; спостереження за об'єктами та суб'єктами у сфері професійної діяльності; розроблення матеріалів за результатами науково-дослідної діяльності (навчальних посібників, навчально-методичних комплексів, методичних рекомендацій, відеоматеріалів, статей тощо); оформлення результатів науково-дослідної діяльності; підготовка випускної роботи. Досвід роботи з обраної в статті тематики засвідчив актуальність питань теоретичного обґрунтування та практичного впровадження технологій формування/удосконалення soft skills, зокрема self-management і time-management. На конкурс випускних робіт, як результатів науково-дослідницької діяльності слухачів курсів за тематикою нашого дослідження, були представлені впродовж останніх років десять робіт, а за підсумками курсів слухачами підготовлені наукові праці (статті, монографії, посібники). Так, О. Губар, доцент Черкаського державного технологічного університету, після курсів підвищення кваліфікації та підготовки випускної роботи, у співавторстві з колегою О. Якушевим розробили авторську концепцію системного підходу до впровадження тайм-менеджменту в діяльності закладу вищої освіти (ЗВО). Як зазначають автори, «першим і важливим етапом є формування єдиної парадигми тайм-менеджменту на рівні ЗВО. Це означає, що керівництвом ЗВО має бути прийнято рішення щодо застосування тайм-менеджменту в системі управління ЗВО із відповідним упровадженням технологічних рішень. Обов'язково мають бути проведені тренінги з тайм-менеджменту для науково-педагогічних працівників і навчання застосуванню технологій тайм-менеджменту. Системне впровадження таких технологій має здійснюватись на всіх рівнях ЗВО. Відповідно, значна увага має бути приділена навчанню студентів тайм-менеджменту та включенню дисципліни «Тайм-менеджмент» як обов'язкової у навчальні плани. Навчання студентів мето-

дам тайм-менеджменту й допомога у формуванні відповідних навичок значно оптимізує навчальний процес і підвищить його ефективність» [5]. Запропонували враховувати під час заповнення індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, який займає посаду державної служби категорій Б або В, самоменеджмент, як напрям професійного навчання, і відповідно визначити критерії, запропоновані авторами монографії «Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців» [16].

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі аналізу наукових і нормативних джерел нами розглянуто питання самоменеджменту й тайм-менеджменту як soft skills у професійній діяльності керівників і працівників у сфері освіти, змістового наповнення цих понять, їхнього технологічного аспекту в персональній організації праці. Отже, запровадження освітніх програм підвищення кваліфікації, підготовки здобувачів вищої освіти з урахуванням актуальності «м'яких» навичок самоменеджменту (self-management) й тайм-менеджменту (time-management) сприятиме особистісному та професійному розвитку працівників у сфері освіти в контексті неперервного професійного розвитку, підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти. Необхідним є глибоке осмислення їхньої ролі та змісту в контексті освіти дорослих. Отже, в умовах реформування освіти в Україні потребують подальших досліджень проблеми визначення актуальних навичок фахівців, які відповідають запитам ринку праці.

**Перспективи подальших наукових розвідок.** Як зазначають фахівці, тема вивчення, формування та удосконалення універсальних («м'яких», гнучких, наскрізних) навичок у сучасних фахівців в освіті є актуальною. Значний інтерес українських дослідників щодо self-management і time-management виявився у наукових працях і включення відповідної тематики до освітніх програм. Нині набуває актуальності тема визначення soft skills і hard skills у контексті розроблення й затвердження професійних стандартів для педагогічних працівників і керівників закладів дошкільної, професійної (професійно-технічної) освіти, що потребує організації дослідницької діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Александрович Т., Малинка М. Особливості застосування тайм-менеджменту в педагогічній діяльності. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи* : [колект. монографія] / [наук. ред.: Я. Г'єсяк, І. Зимомя, В. Ільницький]. Конін ; Ужгород ; Перемишль ; Херсон : Посвіт, 2021. Т. 6: Проектування суспільних та гуманітарних досліджень. С. 7–13.
2. Андрищенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258>
3. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>
4. Гриневич Л. Нова українська школа – старт реформи, участь громад. 2018. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/nush-1.pdf>.
5. Губар О. Є., Якушев О. В. Тайм-менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького*. 2021. № 3. С. 47–55. URL: [file:///C:/Users/007/Downloads/8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/007/Downloads/8%20(1).pdf)
6. Державна служба : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. го-



- лови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Київ ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.
7. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Персонал, 2008. 528 с.
  8. Купрієвич В. Самоменеджмент в діяльності керівника сучасного закладу професійної освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2017. № 12. С. 88–90.
  9. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту. Київ : МАУП, 2010. 225 с.
  10. Любченко Н. В. Тайм-менеджмент у професійній діяльності в освітній установі : спецкурс. *Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект* : наук.-метод. посіб. / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2013. С. 221–232.
  11. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти. Управління та адміністрування*. 2016. С. 82–97. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=ru&user=M3HPr4MAAAA>
  12. Любченко Н. В. Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера в освіті : спецкурс / НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2017. 45 с. URL: <http://umo.edu.ua/institutes/cippo/struktura/kafedra-dergavn-slugby/materialy>
  13. Любченко Н. В. Soft skills та hard skills керівника закладу загальної середньої освіти в контексті компетентнісного підходу у післядипломній освіті менеджерів. *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 41–68.
  14. Нацбанк назвав 5 основних проблем ринку праці в Україні. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1509/>
  15. Освіта України в умовах воєнного стану : інформаційно-аналітичний збірник / за заг. ред.: С. Шкарлета, А. Вітренко, В. Рогова [ін.] URL: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf)
  16. Приходченко Л. Л., Піроженко Н. В., Кернова М. П., Синчак І. М. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
  17. Приходько В. В., Малий В. В., Галацька В. Л., Мироненко М. А. Словник термінів і понять з педагогіки вищої школи : посіб. Дніпропетровськ, 2005. 181 с.
  18. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» : указ Президента України від 2 червня 2021 р. №225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>
  19. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
  20. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
  21. Тимошко Г. Теоретичні підходи до перформанс – самоменеджменту керівника нової української школи. *Теорія та методика управління освітою*. 2019. Т. 1 (22). URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_22/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf)
  22. Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика. URL: [http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO\\_8\\_2009/3\\_rozdil/Shtepa.htm](http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm)
  23. Linman D. Essential Self-Management Skills for Employees: How to Be Productive at Workplace. URL: <http://mymanagementguide.com/self-management-skills-for-employees-or-how-to-be-a-productive-employee/>
  24. WorldSkills Ukraine. URL: <http://www.worldskillsukraine.org/pro-konkurs/>

## References

1. Aleksandrovych, T., & Malynka, M. (2021). Osoblyvosti zastosuvannia taim-menedzhmentu v pedahohichnii diialnosti [Peculiarities of using time management in pedagogical activity]. In Ya. Gzhesiak, I. Zymomia, V. Ilnytskyi (Eds.), *Rozvytok suchasnoi osvity i nauky: rezultaty, problemy, perspektyvy [Development of modern education and science: results, problems, prospects]: [kolektyvna monohrafiia]* (Vol. 6: Proiektuvannia suspilnykh ta humanitarnykh doslidzhen, pp. 7-13). Konin; Uzhhorod; Peremyshl; Kherson: Posvit [in Ukrainian].
2. Andriushchenko, K. A. (2010). Teoretychni aspekty samomenedzhmentu: umovy vynyknennia i rozvytku [Theoretical aspects of self-management: conditions of emergence and development]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258> [in Ukrainian].
3. Babchynska, O. I., & Midliar, A. K. (2016). Samomenedzhment yak skladova profesinoho rozvytku personalu [Self-management as a component of professional development of personnel]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> [in Ukrainian].
4. Hrynevych, L. (2018). *Nova ukrainska shkola – start reformy, uchast hromad [The new Ukrainian school - the start of the reform, the participation of communities]*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/nush-1.pdf> [in Ukrainian].
5. Hubar, O. Ye., & Yakushev, O. V. (2021). Taim-menedzhment v systemi upravlinnia zakladom vyshchoi osvity [Time management in the management system of a higher education institution]. *Visnyk ChNU im. B. Khmelnytskoho [Bulletin of ChNU named after B. Khmelnytskyi]*, 3, 47-55. Retrieved from [file:///C:/Users/007/Downloads/8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/007/Downloads/8%20(1).pdf) [in Ukrainian].
6. Kovbasiuk, Yu. V., Obolenskyi, O. Yu., & Serohin, S. M. (Eds.). (2013) *Derzhavna sluzhba [Public service]: pidruchnyk*. Kyiv; Odessa: NADU [in Ukrainian].
7. Kolpakov, V. M. (2008). *Samomenedzhment [Self-management]: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl.* Kyiv: Personal [in Ukrainian].
8. Kuprievych, V. (2017). Samomenedzhment v diialnosti kerivnyka suchasnoho zakladu profesiinoi osvity [Self-management in the activities of the head of a modern professional education institution]. *Pisliadyplomna osvita v Ukraini [Postgraduate education in Ukraine]*, 12, 88-90 [in Ukrainian].
9. Lukashchych, M. P. (2010). *Teoriia i praktyka samomenedzhmentu [Theory and practice of self-management]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
10. Liubchenko, N. V. (2013). Taim-menedzhment u profesinii diialnosti v osvittinii ustanovi: spetskurs [Time management in professional activities in an educational institution: special course]. In *Upravlinnia nauково-metodychnoiu diialnistiu zakladiv pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity: koordynatsiinyi aspekt [Management of scientific and methodical activities of institutions of postgraduate pedagogical education: coordination aspect]: nauk.-metod. posib.* (pp. 221-232). Kyiv: TsP «KOMPRYNТ» [in Ukrainian].
11. Liubchenko, N. V. (2016). Tekhnologii taim-menedzhmentu v upravlinskii diialnosti kerivnyka navchalnoho zakladu [Time management technologies in the managerial activity of the head of the educational institution]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Upravlinnia ta administruvannia [Bulletin of postgraduate education. Management and administration]*, 82-97. Retrieved from <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=ru&user=M3HPr4MAAAA> [in Ukrainian].
12. Liubchenko, N. V. (2017). *Samomenedzhment yak chynnyk profesiino-osobystisnoho rozvytku menezhera v osviti [Self-management as a factor of professional and personal development of a manager in education: special course]: spetskurs*. Kyiv. Retrieved from <http://umo.edu.ua/institutes/cippo/struktura/kafedra-dergavn-slugby/materialy> [in Ukrainian].
13. Liubchenko, N. V. (2022). Soft skills ta hard skills kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity v konteksti kompetentnisnoho pidkhodu u pisliadyplomnii osviti menezheriv [Soft skills and hard skills of the head of the institution of general secondary education in the context of the competence approach in the postgraduate education of managers]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Pedahohichni nauky [Bulletin of postgraduate education. Pedagogical sciences]*, 22 (51), 41-68 [in Ukrainian].
14. *Natsbank nazvav 5 osnovnykh problem rynku pratsi v Ukraini [The National Bank named 5 main problems of the labor market in Ukraine]*. Retrieved from <https://www.work.ua/news/ukraine/1509/> [in Ukrainian].
15. Shkarleta, S., Vitrenko, A., & Rohova, V. (Eds.). *Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Education of Ukraine under martial law]: informatsiino-analitychni zbirnyk*. Retrieved from [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf) [in Ukrainian].
16. Prykhodchenko, L. L., Pirozhenko, N. V., Kernova, M. P., & Synchak, I. M. (2021). *Tekhnologii taim-menedzhmentu v upravlinskii diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Technologies of time management in the managerial activities of civil servants]: monohrafiia*. Odessa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
17. Prykhodko, V. V., Malyi, V. V., Halatska, V. L., & Myronenko, M. A. (2005). *Slovyk terminiv i poniat z pedahohiky vyshchoi shkoly [Dictionary of terms and concepts from higher school pedagogy]: posibnyk*. Dnipropetrovsk [in Ukrainian].
18. *Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehiu liudskoho rozvytku» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021 «On the Strategy of Human Development»]: ukaz Prezydenta Ukrainy vid 2 chervnia 2021 r. №225/2021*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> [in Ukrainian].
19. Ratushniak, O. H., & Lialiuik, O. H. (2021). *Samomenedzhment [Self-management]: navch. posib*. Vinnytsia: VNTU [in Ukrainian].
20. Seliutin, V. M. (2017). *Samomenedzhment [Self-management]: navch. posib*. Kharkiv: KhDUKhT [in Ukrainian].
21. Tymoshko, H. (2019). Teoretychni pidkhody do performans – samomenedzhmentu kerivnyka novoї ukrainskoi shkoly [Theoretical approaches to performance - self-management of the head of a new Ukrainian school]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu [Theory and methodology of education management]*, 1 (22). Retrieved from [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_22/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf) [in Ukrainian].
22. Shtepa, O. S. *Samomenedzhment: definitsiia ta diahnostryka [Self-management: definition and diagnosis]*. Retrieved from [http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO\\_8\\_2009/3\\_rozdil/Shtepa.htm](http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm) [in Ukrainian].
23. Linman D. *Essential Self-Management Skills for Employees: How to Be Productive at Workplace*. Retrieved from <http://mymanagementguide.com/self-management-skills-for-employees-or-how-to-be-a-productive-employee/>
24. *WorldSkills Ukraine*. Retrieved from <http://www.worldskillsukraine.org/pro-konkurs/>

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 17.10.2022