



УДК 37.091.12.011.3-051:811]:005

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1\(214\)-5-13](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1(214)-5-13)**Боднар Оксана Степанівна,**

докторка педагогічних наук, професорка,
професорка кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний
університет імені Володимира Гнатюка, Україна

Oksana Bodnar,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor;
Professor at the Department of Pedagogy and Management,
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ukraine

E-mail: Bodnarotern@ukr.net**ORCID iD:** <https://orcid.org/0000-0003-4207-0624>**Шкода Марина Вікторівна,**

аспірантка кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний
університет імені Володимира Гнатюка, Україна

Maryna Shkoda,

Postgraduate student at the Department of Pedagogy and Management,
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ukraine

E-mail: shkodayamaryna@gmail.com**ORCID iD:** <https://orcid.org/0000-0001-6119-1056>

ФУНКЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ВЧИТЕЛЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ

A Теоретично обґрунтовано сутність педагогічного самоменеджменту з основним акцентом на розвиток його функцій серед учителів іноземної мови. У теорії сучасного менеджменту функції самоменеджменту є одним із основних напрямів дослідження й потребують їхнього розгляду з позиції основи успішної освітньої парадигми. Самоменеджмент розглядається як ключова компетентність педагога, що включає керівництво особистим і професійним розвитком, подолання зовнішніх і внутрішніх перешкод на шляху до особистих і професійних цілей. Розглядається сутність функцій самоменеджменту вчителя іноземних мов і шляхи формування компетентностей учителя як менеджера своєї педагогічної діяльності. За допомогою аналізу наукової літератури визначено сутність категорій «функція» та «функція самоменеджменту». Розглянуто підходи вчених щодо класифікації функцій самоуправління; розкрито зміст, особливості та взаємозв'язок усіх функцій. На основі найсталішого і загальнозживаного переліку функцій «Кола правил» Л. Зайверта подається адаптована модель основних функцій самоменеджменту вчителя іноземних мов у вигляді «Колеса правил». Відповідно до авторського бачення виділено наступні функції: аудит власних можливостей і цінностей, постановка цілей, планування, самомотивація, самодисципліна та інформація і комунікація. У кожній функції самоменеджменту наведені методи й алгоритми, які необхідно враховувати вчителям у педагогічній діяльності для ефективного використання ресурсу, потенціалу та часу. Виокремлено низку ефективних методів функцій аудиту, цілепокладання, планування, самомотивації; розкрито їх зміст і надано коротку характеристику. Реалізація запропонованої моделі дозволить підвищити ефективність педагога через чітко структурований менеджмент власної траєкторії розвитку та запобігти розчаруванню у професії, професійному вигоранню. Виявлені переваги самоменеджменту безпосередньо впливають на якість викладання предмету «Іноземна мова», здатність педагога забезпечити освітній запит здобувачів освіти та підвищити рейтинг закладу освіти.

Ключові слова: самоменеджмент; функції самоменеджменту; аудит; самомотивація; самодисципліна; планування; саморефлексія

SELF-MANAGEMENT FUNCTIONS OF A MODERN FOREIGN LANGUAGE TEACHER

S This study theoretically substantiates the essence of pedagogical self-management, with a primary focus on the development of its functions among foreign language teachers. In the theory of modern management, self-management functions are one of the main areas of research and need to be considered from the perspective of a successful educational paradigm. Self-management is seen as a key competence of a teacher in managing his/her personal and professional development and overcoming external and internal obstacles on the way to personal and professional goals. This article deals with the core essence of the functions of a foreign language teacher's self-management and ways of forming the teacher's competencies as a manager of his/her pedagogical activity. The essence of the categories "function" and "function of self-management" is identified by analyzing the scientific literature. Scientists' approaches to the classification of self-management functions are considered, and the content, features, and interconnection of all functions are revealed. Based on the most stable and commonly used list of functions of L. Seiwert's "Circle of Rules", the author's list of the main functions of foreign language teachers' self-management in the form of "Wheel of Rules" is presented. In accordance with the author's vision, the following functions are distinguished: audit of the author's own capabilities and values, goal setting, planning, self-motivation, self-discipline, and information and communication. For every function of self-management, the methods and technologies that teachers need to consider in their pedagogical activities for the effective use of their resources, potential, and time are presented. A number of effective methods for the functions of audit, goal setting, planning, and self-motivation are highlighted; their content is revealed and a brief description is given. The implementation and execution of the proposed model will increase the effectiveness of teachers through a clearly structured management of their own development strategies and prevent: disappointment in the profession and professional burnout. The identified advantages of self-management directly affect the quality of teaching the subject "Foreign Language", the teacher's ability to pinpoint and meet the tight educational needs of students, and improve the rating of the educational institution.

Keywords: self-management; self-management functions; audit; self-motivation; self-discipline; planning; self-reflection

Актуальність проблеми у загальному вигляді.

Реалізація освітніх реформ в умовах воєнного стану вимагає вивчення якісно нових підходів до управлінських функцій учителем. Відповідно до Концепції «Нова українська школа» (НУШ) сучасний педагог, як менеджер освітнього процесу, планує та організовує свою діяльність відповідно до Державних стандартів освіти, запитів здобувачів освіти на основі власної компетентності. Зважаючи на це, володіння навичками ефективного самоменеджменту сприятиме кращій організації праці, попередженню професійного вигорання, зростання задоволення від роботи, вивільнення часу на інші, важливі, сфери життя й, у підсумку, підвищенню якості освітніх послуг як окремо взятого предмета, так і в закладі освіти в цілому.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Для багатьох сучасних науковців, менеджерів, освітян питання щодо визначення та класифікації функцій є зрозумілим. Досліджуючи та систематизуючи наукові розробки вчених і практиків, виділимо основні підходи щодо поняття «функції» та класифікації функцій. Лексема «функція» походить від латинського «function» (функціонування, призначення, роль, завдання, діяльність, виконання) та є загальноживаною у математиці, економіці, юриспруденції, філософії, психології та менеджменті зокрема. Функція менеджменту (за Й. Завадським) – це «види діяльності щодо об'єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед

управлінського персоналу» [7]. На сьогодні є достатньо визначень функції, проаналізовано її основні концепти «розподіл праці і спеціалізації», «основні види діяльності», «сукупність однорідних повторюваних задач» [10, с. 30–35]. Кожна функція складається із послідовності взаємопов'язаних дій для виконання поставленої ролі управління [7].

Розглядаючи самоменеджмент як один із напрямів традиційного менеджменту, у якому суб'єкт управління водночас є об'єктом, на який спрямована управлінська діяльність, зазначимо, що всі функції самоменеджменту також перебувають у тісному діалектичному взаємозв'язку, доповнюють одна одну, розвиваються і трансформуються. Так, окрім класичних функцій, з'являються та активно досліджуються такі новітні функції, як «функція управління змінами» [2, с. 5–10].

У 1916 році французький учений Анрі Файоль виділив 5 основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, координація, контроль [11]. Нині дослідження класифікацій функцій продовжується. С. Іванюта розглядав ефективний менеджмент через реалізацію 6 основних функцій: аналіз, прогнозування, планування, організація, мотивація, облік, контроль [9]. 10 функцій запропонував В. Василенко: аналіз, прогнозування, планування, організація, мотивація, управління, облік, контроль, регулювання і координація [4]. Німецький учений, Л. Зайверт переконував, що

робота менеджера в управлінні самим собою полягає у виконанні «Кола правил», що складається із 5 основних функцій, які зображені по колу, та функції інформації та комунікації, що зображена у внутрішній частині кола, оскільки вона необхідна для реалізації кожної із п'яти основних функцій. Наголосимо, що саме «Коло правил» Л. Зайверта більшість учених і практиків беруть за основу у менеджменті та самоменеджменті [8].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття. Разом з тим, незважаючи на достатню кількість досліджень проблематика функцій в освітньому менеджменті, структура і зміст функцій піддаються постійній трансформації, видозмінюються, вдосконалюються відповідно до сфери їх застосування, типу освітніх установ. Отже, попри вагомий науковий досягнення у сфері функцій управління, недостатньо досліджені функції самоменеджменту вчителів іноземних мов, тому їх виокремлення та з'ясування сутності сприятиме вдосконаленню процесу управління власними ресурсами, часом, фізичним і психологічним здоров'ям кожного вчителя іноземних мов і покращення якості викладання предмета.

Мета статті: здійснити аналіз теоретичних здобутків змісту функцій самоменеджменту та виокремити ті функції, які є ефективними безпосередньо для вчителів іноземних мов.

Викладення основного матеріалу. Вважаємо цілком природно доповнити або видозмінити класичний перелік функцій відповідно до особливостей педагогічної діяльності, сфери відповідальності та предмету, який викладає вчитель, урахувавши як зовнішні, так і внутрішні обставини, що впливають на діяльність педагога.

Розглянемо класичні функції в освітньому процесі:

- *постановка мети (цілепокладання)* вимагає від педагога аналізу і чітко сформульованих професійних цілей; виокремлення і візуалізація мети на папері запобігає відволіканню на другорядні дії; тримає у фокусі зону саморозвитку;

- *планування* – вчитель розподіляє свій робочий і вільний час, ставить перед собою термінові та тактичні цілі в освітньому процесі, що сприяє збалансованому підходу до професійної діяльності;

- *організація реалізації* плану відбувається після укладання остаточного варіанту плану;

попередньо розроблений алгоритм досягнення мети реалізується через конкретні дії вчителя, такі як: проходження попередньо обраних курсів за темою обраного вектору саморозвитку, робота над обраною та спланованою проблемою дослідження на наступні 5 років, участь у конкурсах;

- *контроль* за досягнутими результатами та їх корекція може здійснюватися вчителем через самоаналіз кожного уроку, циклу уроків, робочого дня; письмового самозвіту; перегляду відеозапису проведених уроків чи виховних заходів;

- *прийняття рішень* – це заключний етап процесу перероблення інформації, у результаті якого вчителем обирається алгоритм вирішення поставленого завдання та його виконання.

Ураховуючи «Коло правил» Л. Зайверта (рис. 1), пропонуємо адаптовану модель із включенням специфічних функцій самоменеджменту вчителя (рис. 2), серед яких: *аудит власних можливостей і цінностей, самомотивація, самодисципліна, саморефлексія*. Так, першочергово пропонується ввести функцію *аудиту власних можливостей та цінностей*. Відповідно до Л. Зайверта цілепокладання (постановка мети) передбачає попередній аналіз професійного здобутку вчителя. Проте цей етап, враховуючи механізми його проведення і питомих значення для всієї подальшої роботи, вважаємо потрібно виділити в окрему функцію і дати його ґрунтовну характеристику. Термін «аудит» походить від латинського слова «audire» – слухати і чути. Слухання є одним із найважливіших завдань аудитора.



Рис.1. «Коло правил» Л. Зайверта



Рис. 2. «Колесо правил» (авторська розробка)

У контексті самоменеджменту проводимо самоаудит власних можливостей і цінностей, прислухаємося до власних бажань, визначаємо коло компетентностей. Відповідно до етичних принципів аудиту в цілому вважаємо цілком виправданим проводити самоаудит за визначеними принципами: незалежність, об'єктивність, чесність, професійна компетентність, конфіденційність. Незалежність є фундаментальним принципом, на якому базується внутрішній аудит. Кожна особа при аудиті власної професійної діяльності та особистісного розвитку повинна не залежати від думки оточуючих колег. Саме за таких умов особистість може віднайти особисті пріоритети та бачення розвитку себе у певній професії. Потрібно задати собі наступні питання: Для чого ви це все робите?, Яким ви бачите своє життя та професійне зростання?, Яка ваша місія як педагога? Далі варто запитати себе: Як мої (конкретні дії) допомагають втілювати місію в життя?, Чи подобається це мені?, Якими способами я досягну певних переваг?, Чи допомагає це мені задовольнити основні потреби професійного життя?. Задля об'єктивності аналізу власних досягнень можна скласти список своїх досягнень. Для вчителя іноземної мови – це результативність учнів (участь у конкурсах, олімпіадах, здача екзаменів KET, PET, FCE та власні здобутки (атестація, вебінари, курси, друковані роботи, сертифікація, міжнародні екзамен з методики TKT, Celta, Delta, сертифікати для підтвердження рівня володіння мовою CAE, IELTS, TOEFL тощо). Проте для об'єктивності, на цьому етапі, потрібно запитувати «У чому ви сильніші за тих людей, які

вас бачили в роботі?» Для ефективного зворотного зв'язку варто бути відкритим до діалогу, володіти навичками комунікації. Важливо окреслити цілі, які не були досягнуті та чесно визначити причин, що завадили їх втіленню. Чесність є фундаментом самоаудиту, на якому базується подальший план дій і робота над власними компетенціями. Професійна компетентність передбачає постійне підвищення своєї педагогічної майстерності, надавання освітніх послуг. Щодо конфіденційності, або права на приватність, то зважаючи на тему дослідження, можемо це інтерпретувати так: ніхто, крім вас, не знає чого ви хочете. Тому саме ваше, особисте завдання визначити вашу унікальність і цінність як працівника.

Сучасний профіль учителя іноземних мов має набагато ширший функціонал. Учитель може бути тренером учителів, працювати з різновіковою категорією, різними рівнями здобувачів освіти, друкувати власні напрацювання, розробляти власні методики, вести власний блог. Це різні профілі професії, яка називається однаково – вчитель іноземної мови (рис. 3):

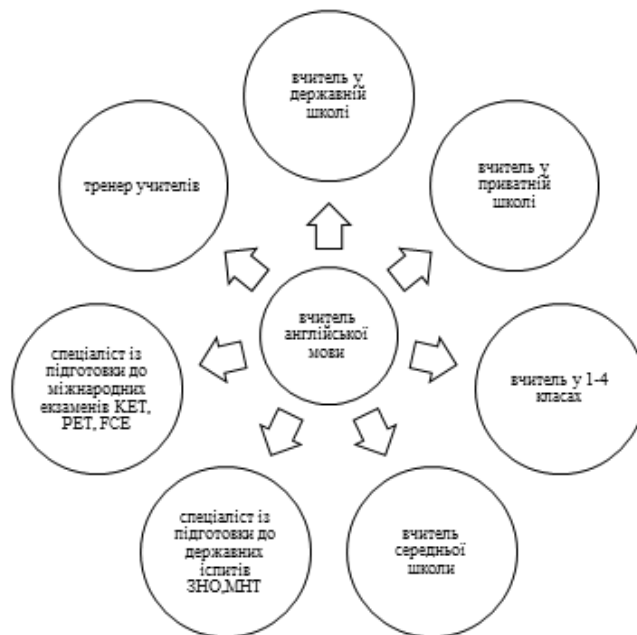


Рис. 3. Профілі професії «Вчитель англійської мови»

Тому, щоб розуміти свій вектор професійного руху, треба бути гнучкими у визначенні розуміння, яким ви бачите свій робочий день, які процеси для вас важливі, хочете працювати у великій команді чи маленькій, плануєте відкрити власну школу і чим бажаєте наповнювати власну діяльність. Використовуючи SWOT-аналіз, педагог отримає

чітку картину для зони зростання і розуміння як планувати свої подальші дії. Сама аббревіатура означає: сильні сторони (strengths), слабкі сторони (weaknesses), можливості (opportunities), загрози (threats) [17, с. 43–51].

Пропонуємо виокремити функцію аудиту перед постановкою мети, оскільки вважаємо, що саме аудит усіх своїх потреб, цінностей і можливостей, приводить людину до чіткого розуміння своєї конкретної мети та у подальшому розроблення ефективного плану її досягнення. Аргументуємо свій вибір на прикладі педагога, який перебуває у стані професійного вигорання й відсутності розуміння свого подальшого розвитку. Перед тим, як поставити ціль, змінити місце роботи чи професію, необхідно провести аудит, який виявить причини, які призвели педагога до цієї точки. Можливо, працюючи у молодшій школі, педагог фізично не справляється з менеджментом дітей саме цього віку і відчуває брак спілкування іноземною мовою на певному рівні. Для цього не потрібно змінювати професію, а лише визначити, що вас не влаштовує на даній посаді і зміни, до яких ви прагнете.

Інструментами аудиту можуть бути такі: тести «Профорієнтаційна анкета», «Опитувальник професійних нахилів», «Тест на визначення професійного типу особистості», «Карта інтересів», «Тест Голланда» [15]; «Опитувальник емоційного вигорання» [14]; тест на емоційний інтелект (Н. Холл [6]), «Шкала самооцінки Розенберга» [16] тощо. Для ширшої та повнішої картини можна створити Google forms для колег, розділивши його на два запитання: перше – «Що я роблю добре?» і «Які позитивні риси характеру ви виділите в мені?», друге – «Що мені треба покращити в роботі» і «Над якими якостями потрібно попрацювати?».

У нашому суспільстві ще не сформувалася культура фідбеків, точніше – позитивний фідбек превалює над конструктивним. Однак саме завдяки зворотному зв'язку можемо сформувати цілісну картину нашої діяльності. Відзначимо, що довгий час учителі лише раз на 5 років проходять атестацію, під час якої вони робили аналіз своєї діяльності, а потім було введено сертифікацію.

Наступною у авторській розробці «Колесо правил» є класична функція *постановка мети*. Загальновідомо, що без цілей люди часто витрачають свій час та енергію безрезультатно, як наслідок – розчарування у професії та професійне

вигорання. Натомість, чітке усвідомлення власних бажань та цілепокладання допомагають успішно виконувати завдання на шляху до досягнення мети. У реальному житті кінцевий результат суттєво відрізняється від початково поставлених цілей, оскільки багато факторів впливають на її досягнення. Важливо бути гнучким та емоційно налаштованим на зміни, адже вчитель, плануючи кожен урок, може передбачити частину питань і проблем, що виникнуть на уроці, водночас завжди повинен бути готовий до ефективних дій під час форс-мажорів. Визначивши точку перебування і точку, до якої прагнете прийти, педагог здатен побудувати шлях досягнення поставленої траєкторії. На етапі цілепокладання рекомендовано дотримуватися правила SMART, а саме: цілі мають бути конкретними (specific); вимірюваними (measurable); досяжними (achievable); реальними (realistic); узгодженими в часі (time-bonded) [18, с. 68–72]. Ефективним методом є використання графічного зображення «Дерево цілей», ієрархічна система якого передбачає, що ціль вищого рівня є орієнтиром для розроблення цілей нижчого рівня (рис. 4).

Відповідно до цього цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня. Існує 5 основних принципів побудови дерева цілей, а саме: потреби та ресурси, конкретика, етапність, декомпозиція.

Маючи конкретні цілі і комплекс задач, плануємо процеси та складаємо плани, які потрібно зробити для досягнення бажаного результату (*функція планування*). Загалом план являє собою передумовою успішної діяльності самоменеджменту. Залежно від терміну особистий план досягнення цілей може бути короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий. Оскільки, функція планування належить до основних функцій, ученими було ґрунтовно досліджені методи її ефективного застосування.

Так, за принципом Ейзенхауера потрібно розподілити завдання на 4 групи за двома векторами: 1 група – термінові, важливі, 2 – термінові, неважливі, 3 – нетермінові, важливі, 4 – нетермінові, неважливі. Принцип Парето «80:20» полягає у тому, що 20% усіх справ призводять до 80% бажаного результату. Завдання вчителя навчитися визначати термінові й важливі 20% справ.

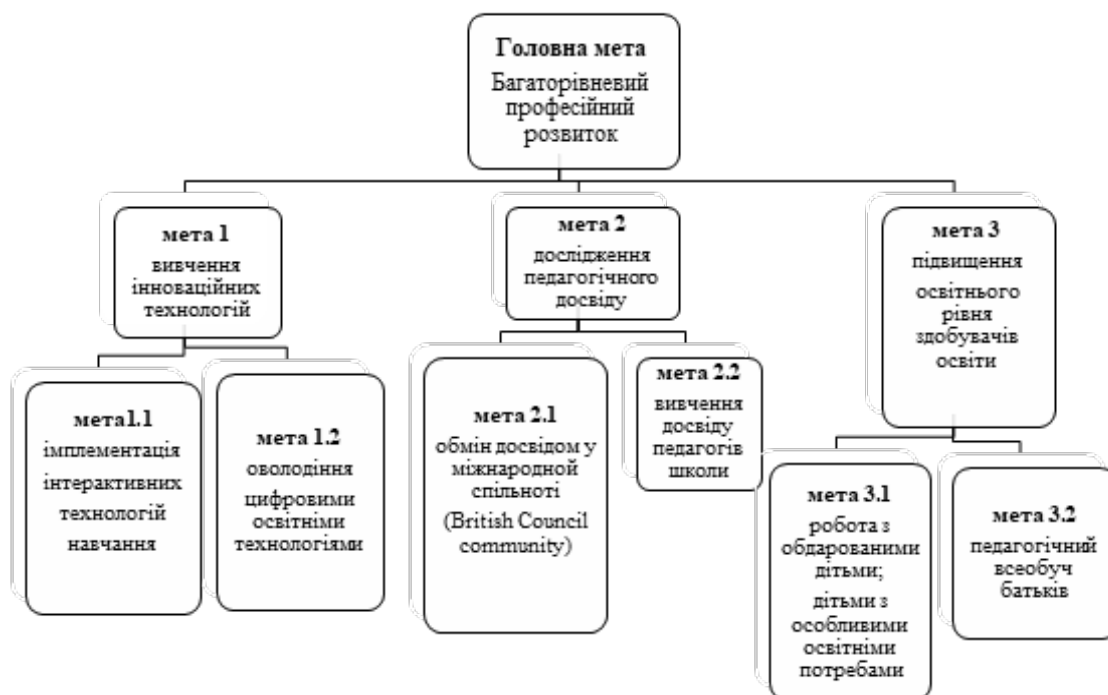


Рис. 4. Приклад I і II рівня цілей «Дерево цілей» учителя англійської мови

Метод АБВГД планування працює так: до групи А – відносимо найважливіші справи, обов’язкові до виконання, їх невиконання призведе до негативних наслідків у найближчому майбутньому. Завдання Б є важливими, однак наслідки їх невиконання менш катастрофічні. До завдань типу В – це особисті справи, які не мають впливу на ваші посадові обов’язки, проте є для вас бажаними. Завдання типу Г – завдання для делегування та вивільнення для себе часу для реалізації завдань типу А. Д – ті що взагалі можна виключити із порядку денного, неактуальні. Головне ніколи не переходити до наступної групи завдань, якщо не виконано завдання з попередньої групи [11, с. 16–29].

Технічний прогрес дає можливість використовувати вебінструменти для ефективного планування та відстеження цілей. Так, Цілі Джо (Joe’s Goals) розроблені з метою досягнення короткотермінових завдань, Goals ON Track – інструмент для досягнення SMART цілей. Даний інструмент дозволяє додавати багато подробиць, терміни, мотиваційні фотографії, які можна перетворити у слайд-шоу, щоб підсвідомо знаходити шлях досягнення цілей. ToodleDo допомагає створити план дій або набір завдань, які допоможуть вам досягти мети. Для людини, потребує постійної мотивації,

можна скористатися додатком StickK, так, у разі не виконання завдань, частина ваших грошей автоматично перераховується до благодійних організацій, або другові [12]. Також можна використовувати «NЗавдання», «Гумінос», «Удар», «Життєвий шлях» [13].

Наступна функція *організація реалізації плану* збігається із класичною моделлю, метою якої є узгодження дій із поставленими цілями, вибір форм, методів, ресурсів їхньої реалізації шляхом делегування, співпраці, або самостійної роботи. Також сталим є розуміння значення додаткової функції *«інформація і комунікація»*, навколо якої постійно обертаються інші функції. Вибір достовірної та актуальної інформації допоможе вчителю іноземної мови володіти новими трендами у світі викладання, бути цікавим для здобувачів освіти та для вчительської спільноти у цілому. Велика кількість матеріалів для вивчення мови і методики знаходиться у вільному доступі в Інтернеті, проте важливо вміти вибрати ті ресурси, які відображають останні наукові дослідження та ресурси, які не втрачають актуальності та є обов’язковими для вивчення кожним учителем. До прикладу, вчителю англійської мови до проходження міжнародного курсу Celta рекомендовано вивчити праці Дж. Гармера «Як викладати англійську» («How to Teach English»),

«Практика викладання англійської мови» («The Practice of English Language Teaching»), Дж. Скрівінера «Вивчення процесу викладання» («Learning Teaching»), Р. Айткена «Викладання часів англійської мови» («Teaching Tenses»), М. Свона, К. Волтера «Як працює англійська мова» («How English Works»), А. Байкер «Ship or Sheep?»).

Функція прийняття рішень не включена до авторської розробки, оскільки поділяємо думку М. Волебуєва, який наголошує, що процес прийняття рішень є обов'язковим складником усіх функцій у самоменеджменті [5, с. 69–71].

Педагог, який прагне до професійного успіху та комфорту через самоменеджмент, має знайти у собі мотиви для саморозвитку та самовдосконалення. Виділена нами функція *самотивації* за своєю суттю є зв'язною функцією самоменеджменту, тому схематично зображена між іншими функціями методу «Колесо правил». Починаючи із аудиту, педагог має віднайти у собі мотиви для виходу із зони комфорту, пізнання та імплементації нового. Гарним мотиватором служать чітка постановка цілей і планування.

Отже, вчитель кожен день має результати своєї роботи, відчуває ситуацію успіху та не втрачає мотивацію. Зауважимо, що мотивація до роботи є складником мотивації до життя, тому важливо піклуватися про основу – мотивацію до життя.

Так, метод «Колесо життя» розділяє мотивацію на 8 основних секторів сфери нашої життєдіяльності: здоров'я, ставлення до сім'ї, оточення, друзі, робота та кар'єра, відпочинок чи розваги, матеріальні цінності та фінанси, духовне зростання та саморозвиток. Маючи успіхи у певних сферах і серйозні прогалини в інших, людина легко втрачає баланс і відчуття задоволення. Відомо багато методів для самотивації, такі як протилежні за своєю сутністю «До зірок» і «Фільм жахів», де людина візуалізує найкращі та найгірші сценарії свого життя; «Щоденник успіху», «Якоріння», «Пиріг часу», «Колесо життя», «Домклатів меч» тощо. Метод самотивації «Батіг і пряник» за умови регулярного використання допомагає педагогу не знецінювати свої досягнення та вчасно помітити недоопрацювання [3].

У класичній моделі Л. Зайверта виділено функцію *самоконтролю*. Нами замінено термін

«самоконтроль» синонімічним, проте влучнішим, на нашу думку, за значенням терміном «самодисципліна». Вважаємо, що завдяки самодисципліні людина, що прагне до успіху та саморозвитку віднаходить у собі внутрішні мотиви для самовдосконалення. Саме самодисципліна допомагає вийти із зони комфорту, переглянути свої пріоритети, поставити цілі та розробити шлях до їх втілення. Розглядаємо самодисципліну як метод самоконтролю, як уміння обходити зовнішні перешкоди та внутрішні блоки, що допомагає контролювати свій час, чітко йти за планом, досягати мети. Дана функція є наскрізною функцією і на схемі зображена дотичною до всіх інших.

Через реалізацію функції *саморефлексії* педагог повторно споглядає на себе зі сторони, аналізує весь процес від постановки цілей до результату. Дана функція стає індикатором правильності реалізації всіх, вищезгаданих, функцій. Оцінювання власних компетентностей через самооцінювання та саморефлексію сприяє неперервному вдосконаленню професійних та особистих здібностей педагога, як менеджера своєї діяльності, діяльності здобувачів освіти та, на перспективу, майбутнього менеджера закладу освіти. Відомо, що в Україні більшість керівних посад у закладах освіти обіймають переважно педагоги, які мають базові компетентності управлінця. Тому підготовка менеджерів освіти і розвиток їхньої професійної компетенції є надзвичайно актуальними для нашої країни. Українські науковці активно досліджують функцію саморефлексії майбутніх менеджерів. Так, було запропоновано провести самооцінку управлінських компетентностей магістрів за параметрами мультидисциплінарність і багатофункціональність, що включає саморефлексію та автономний аналіз, що дозволяє вибудувати ефективний механізм підготовки як студентів, так і практиків [1, с. 54–61]. Як бачимо, функція саморефлексії має широке використання у сучасному менеджменті та перебуває у тісній взаємозалежності з функцією аудиту та цілепокладання. На основі підведених підсумків і результатів вона дає можливість педагогу ефективно провести повторний аудит, результати якого становлять основу наступної мети.

Висновки з даного дослідження. Проведене теоретичне дослідження дозволяє зробити наступні висновки: для ефективного виконання своєї діяльності в закладі освіти педагог має вміння управляти самим собою, тобто здійснювати особистий менеджмент; знання основних функцій самоменеджменту сприяє раціональному використанню власного потенціалу, часу та інших ресурсів; оволодіння основними навичками самоменеджменту є фундаментом для професійного та особистого розвитку кожного працівника освіти. Аналіз літератури та власного практичного досвіду показав, що перелік функцій не є константним, піддається постійним змінам відповідно до інновацій зовнішнього світу та внутрішнім потребам педагога-менеджера.

Список використаних джерел

1. Боднар О., Шевчик Б. Самооцінювання сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Філософія. Педагогіка*. 2023. № 1 (4). С. 54–61.
2. Боднар О. С., Горішна О. М. Функції управління закладом загальної середньої освіти в умовах змін. *Імідж сучасного педагога* : електрон. наук. фах. журн. 2022. № 6 (201). С. 5–10. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6\(201\)-5-10](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6(201)-5-10). URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/248797>
3. Болотіна І. Методи самомотивації та їх значення для підвищення діяльності менеджера. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1724/1661> (дата звернення: 03.01.2024).
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
5. Волебуєв М. І. Функції самоменеджменту: сучасний погляд. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2017. V. 21. С. 69–71.
6. Діагностика «емоційного інтелекту» (Н. Холл). URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/diagnostyka-emotsiynogo-intelektu-n-holl> (дата звернення: 13.01.2024).
7. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543 с.
8. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. /Авт. предисл. В. М. Шепель. М.: Экономика, 1990. 232 с. ISBN 5—282—00625—1
9. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 288 с.
10. Маслов В. І., Боднар О. С. Структура функцій управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону. *Освіта і управління*. 2012. Т. 15, число 2/3. С. 30–35.
11. Музиченко Г. В. Планування в менеджменті та самоменеджменті. *Менеджмент підприємницької*

діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Одеса : ТОВ «Плутон плюс», 2017. Вип. 3. С. 16–29.

12. Найкращі програми для встановлення цілей та збереження роздільної здатності. URL: <https://tebapit.com/%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%86/> (дата звернення: 13.01.2024).

13. 15 найкращих додатків і програм для відстеження цілей, щоб розгромити ваші цілі. URL: <https://squeezegrowth.com/uk/best-goal-tracker-apps-and-software/> (дата звернення: 13.01.2024).

14. Тест на емоційне вигорання. URL: https://psychotest.org/uk/test/burnout_test.html (дата звернення: 13.01.2024).

15. Тести на профорієнтацію. URL: <https://chmnu.edu.ua/testi-dlya-proforyentatsiyi/> (дата звернення: 13.01.2024).

16. Шкала самооцінки Розенберга. URL: <https://kpt-center.com.ua/test/shkala-samooczinki-rozenberga/> (дата звернення: 13.01.2024).

17. Addams Lon., Allfred Anthony T. The first step in proactively managing student's careers: teaching self-SWOT analysis. *Academy of Educational Leadership Journal*; London. 2013. Vol. 17. P. 43–51.

18. Les Macleod. Making SMART goals smarter. *Physician Executive*. 2013. No 38(2). P. 68–72.

References

1. Bodnar, O., & Shevchyk, B. (2023). Samoosiniuvannia sformovanosti upravlinskoj kompetentnosti maibutnix menezheriv osvity [Self-assessment of the formation of managerial competence of future managers of education]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Filosofija. Pedahohika [Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Philosophy. Pedagogy]*, 1 (4), 54-61 [in Ukrainian].
2. Bodnar, O. S., & Horishna, O. M. (2022). Funktsii upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity v umovakh zmin [Management functions of an institution of general secondary education in the conditions of change]. *Imidzh suchasnoho pedahoha [The image of a modern teacher]*, 6 (201), 5-10 [in Ukrainian].
3. Bolotina, I. (2022). Metody samomotyvatsii ta yikh znachennia dlia pidvyshchennia diialnosti menezhера [Methods of self-motivation and their importance for improving the performance of a manager]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*, 43. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1724/1661> [in Ukrainian].
4. Vasylenko, V. O. (2003). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]: navch. posibn.* Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
5. Volebuev, M. I. (2017). Funktsii samomenedzhmentu: suchasnyi pohliad [Functions of self-management: a modern view]. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, 21, 69-71 [in Ukrainian].
6. *Diagnostyka «emotsiynoho intelektu» (N.Kholl) [Diagnostics of "emotional intelligence" (N. Hall)]*. Retrieved from [12](https://www.pdau.edu.ua/content/diagnostyka-

</div>
<div data-bbox=)

emocijnogo-intelektu-n-holl [in Ukrainian].

7. Zavadskiy, Y. S. (1997). *Menedzhment* [Management]. (Vol. 1). Kyiv: Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu [in Ukrainian].

8. Zaivert, L. (1990). *Vashe vremia – v Vashykh rukakh: (Sovetu rukovodyteliam, kak effektivno yspolzovat rabochee vremia) [Your time is in your hands: (Tips for managers on how to effectively use working time)]*. M. : Ekonomyka [in Russian].

9. Ivaniuta, S. M. (2007). *Antykryzove upravlinnia [Anti-crisis management]: navch. posibn.* Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

10. Maslov, V. I., & Bodnar, O. S. (2012). Struktura funktsii upravlinnia analityko-ekspertnoiu diialnistiu u sferi zahalnoi serednoi osvity rehionu [The structure of functions of management of analytical and expert activities in the field of general secondary education of the region]. *Osvita i upravlinnia [Education and management]*, 15, 2/3, 30-35 [in Ukrainian].

11. Muzychenko, H. V. (2017). Planuvannia v menedzhmenti ta samomenedzhmenti [Planning in management and self-management]. In *Menedzhment pidpriemnytskoi diialnosti [Business management]: navch. posib. dlia profesiinoi pidhotovky viiskovosluzhbovtiv ZS Ukrainy zvilnennykh u zapas* (Is. 3, pp. 16-29). Odesa: TOV «Pluton plus» [in Ukrainian].

12. *Naikrashchi prohramy dlia vstanovlennia tsilei ta zberezhenia rozdilnoi zdatnosti [The best apps for setting goals and keeping resolutions]*. Retrieved from <https://tebapit.com/%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80>

<https://tebapit.com/%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80>

13. *15 naikrashchykh dodatviv i prohram dlia vidstezhennia tsilei, shchob rozghromyty vashi tsili [15 Best Goal Tracker Apps and Apps to Crush Your Goals]*. Retrieved from <https://squeezegrowth.com/uk/best-goal-tracker-apps-and-software/> [in Ukrainian].

14. *Test na emotsiine vyhorannia [Emotional burnout test]*. Retrieved from https://psycho-test.org/uk/test/burnout_test.html [in Ukrainian].

15. *Testy na proforiientatsiiu [Career guidance tests]*. Retrieved from <https://chmnu.edu.ua/testi-dlya-proforiyentatsiy/> [in Ukrainian].

16. *Shkala samoocinky Rozenberha [Rosenberg self-esteem scale]*. Retrieved from <https://kpt-center.com.ua/test/shkala-samooczinki-rozenberga/> [in Ukrainian].

17. Addams, Lon., & Allfred Anthony, T. (2013). The first step in proactively managing student's careers: teaching self-SWOT analysis. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17, 43-51.

18. Les, Macleod. (2013). Making SMART goals smarter. *Physician Executive*, 38 (2), 68-72.

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 19.01.2024