

Мозгова Світлана<https://orcid.org/0000-0002-0442-4981>

*Аспірантка кафедри педагогіки, адміністрування та спеціальної освіти,
Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»,
Національної академії педагогічних наук України
(Київ, Україна) E-mail: mozghovasvitlanka@gmail.com*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У статті обґрунтовано актуальність проблеми формування самоменеджменту керівників закладів загальної середньої освіти. Наголошено на тому, що зростання вимог до управлінської діяльності керівника ЗЗСО та динамічність освітнього середовища й необхідність ефективного використання людського капіталу актуалізують потребу в розвитку здатності керівників до самоорганізації, усвідомленого управління ресурсами та безперервного професійного зростання.

Аргументовано включення організаційно-педагогічних умов формування самоменеджменту керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти: прогнозованість освітнього процесу на засадах компетентнісного підходу; професійного розвитку керівника за індивідуальною освітньою траєкторією із залученням інноваційних технологій; ресурсного забезпечення самоменеджменту; формування здорового способу життя керівника на засадах самоменеджменту.

Доведено, що цілісна реалізація визначених умов сприяє підвищенню рівня самоменеджменту керівників закладів загальної середньої освіти, забезпечує їх професійну стійкість, управлінську ефективність і готовність до впровадження освітніх змін у системі загальної середньої освіти.

***Мета статті:** обґрунтувати організаційно-педагогічні умови формування самоменеджменту керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти та окреслити шляхи їх реалізації.*

***Методологічною основою** є систематизація, аналіз наукової, навчально-методичної літератури, вивчення досвіду вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики.*

***Наукова новизна** полягає в обґрунтуванні створення організаційно-педагогічних умов для формування самоменеджменту керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти.*

***Висновки.** У ході дослідження обґрунтовано систему організаційно-педагогічних умов формування самоменеджменту керівників ЗЗСО в післядипломній освіті. Встановлено, що їх комплексна реалізація забезпечує результативність професійного зростання управлінців.*

***Ключові слова:** організаційно-педагогічні умови, післядипломна освіта, самоменеджмент, самоменеджмент керівника ЗЗСО.*

Постановка проблеми. В умовах реалізації концепції Нової української школи, коли саме людський капітал та ефективність його використання визначають конкурентоспроможність закладів загальної середньої освіти особливої значущості набуває проблема розвитку самоменеджменту керівників ЗЗСО, з метою формування гуманістично-орієнтованих керівників нової генерації, готових до інтелектуальних зусиль і відповідальних дій на шляху до змін. Тому, на наше переконання, забезпечення належних організаційно-педагогічних умов формування самоменеджменту в роботі керівника закладу загальної середньої освіти набуває особливої актуальності.

Незважаючи на велику кількість публікацій, присвячених дослідженню різних аспектів самоменеджменту, серед вчених не існує єдності в його сутності. Вважаємо, що з'ясування організаційно-педагогічних умов формування самоменеджменту керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти потребує окремого висвітлення, адже управління їх професійним розвитком є головним аспектом забезпечення якісної освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування та розвитку системи самоменеджменту широко відображена в науковій літературі. Актуальні питання самоменеджменту досліджували зарубіжні науковці: М. Вудкок, П. Друкер, Л. Зайверт, К. Кінан, С. Кові, Дж. Моргенстерн, Д. Френсіс, Б. Швальбе та Х. Швальбе. Суттєвими для даної наукової теми є численні розвідки таких вітчизняних вчених як: К. Аветисян, К. Андрющенко, О. Бабчинська, Т. Волотовська, О. Дегтяр, Т. Довга, М. Дороніна, Р. Ільчук, Н. Калугіна, В. Крижко, В. Колпаков, Н. Крукевич, М. Лукашевич, А. Мідляр,

О. Остроград, Є. Павлютенков, В. Панкова, В. Пересунько, І. Поліщук, О. Ратушняк, А. Сакун, Г. Тимошко, А. Чкан, О. Штепа, Н. Юрик та інших.

Питання модернізації організаційно-педагогічних умов управління освітнім процесом та професійною підготовкою вивчали М. Ілляхова, М. Кононець, В. Кремень, В. Луговий, Л. Мартинець, О. Савченко, Є. Хриков.

Сутність та розвиток системи післядипломної педагогічної освіти висвітлюють у своїх працях В. Бондар, Л. Даниленко, Н. Клокар, В. Маслов, В. Мельник, В. Олійник, З. Рябова; питання управління закладами післядипломної педагогічної освіти досліджували І. Андрощук, Н. Клокар, Т. Сорочан, Т. Сущенко та ін.

Мета статті: обґрунтувати організаційно-педагогічні умови формування самоменеджменту керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти та окреслити шляхи їх реалізації.

Методологічною основою є систематизація, аналіз наукової, навчально-методичної літератури, вивчення досвіду вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні створення організаційно-педагогічних умов для розвитку самоменеджменту керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах динамічних змін освітнього середовища перед керівниками Нової української школи щоденно постають виклики, що передбачають необхідність самодисципліни, самоконтролю та ефективного використання власного потенціалу. Саме це й зумовлює актуальність поняття «самоменеджмент керівника закладу загальної середньої освіти». В контексті нашого дослідження логічним вважаємо обґрунтування організаційно-педагогічних умов формування самоменеджменту керівників ЗЗСО в післядипломній освіті.

У ході дослідження [9] з'ясовано, що з точки зору управлінської науки *самоменеджмент керівника закладу загальної середньої освіти* можемо трактувати як систематичний процес професійного зростання, спрямований на підвищення рівня управлінської компетентності, раціоналізацію управлінських рішень та діяльності загалом, що ґрунтується на механізмах саморозвитку, самовдосконалення й усвідомленого використання наявних ресурсів.

Метою професійної діяльності керівника ЗЗСО є компетентне керівництво закладом освіти в умовах змін. «Керівник ЗЗСО є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, що передбачені законом та установчими документами ЗО» [7].

В умовах прискореного технологічного розвитку та значних трансформацій освітньої сфери на тлі впровадження освітніх реформ особливої актуальності набуває питання самоменеджменту як інструменту оптимізації управління часом та ресурсами закладу освіти. У системі освіти вирізняємо три напрями професійного зростання педагогів:

- визначення та формування відсутніх вмінь і якостей особистості;
- розвиток наявних умінь та якостей, що можливо підсилити чи вдосконалити, стимулювання, розкриття власного потенціалу;
- усунення недоліків та обмежень власної ефективності, що заважають професійному зростанню.

Сучасна система післядипломної педагогічної освіти виконує одну з особливих функцій у процесі розвитку інтелектуального, духовного та управлінського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти. Післядипломна освіта є складником освіти дорослих і за Ст. 18 Закону України «Про освіту» «передбачає набуття нових і вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду» [6]. Система післядипломної освіти включає: спеціалізацію, перепідготовку, підвищення кваліфікації, стажування, здобуття другої (наступної) вищої освіти та практичного досвіду у практичній діяльності педагогів.

Тобто, основна мета післядипломної освіти забезпечити процес самовдосконалення та професійного зростання. У зв'язку із чим виникає необхідність створення умов для усвідомлення керівниками ЗЗСО практичного засвоєння знань та умінь.

На основі теоретичного аналізу джерел з проблеми дослідження дійшли висновку, що формуванню самоменеджменту керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) в системі післядипломної освіти сприяє визначення відповідних організаційно-педагогічних умов.

Трактування науково-педагогічного поняття «умови» не є однозначним, оскільки дане поняття застосовується в різних наукових галузях: філософії, психології, соціології, педагогіці, тому є різновекторним і багатозначним.

У Великому тлумачному словнику поняття «умови» трактується як: необхідні обставини, особливості реальності, які роблять можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяють чомусь [1]. Філософський словник «умову» визначає як категорію, що відображає універсальні відношення до факторів, завдяки яким виникає та існує [11].

В контексті нашого дослідження, умови розглядаємо як обставини, за яких відбувається формування та розвиток самоменеджменту керівників закладів загальної середньої освіти в системі

післядипломної освіти. У науковій літературі педагогічні умови в основному трактують як сукупність певних можливостей або систему заходів педагогічного впливу, спрямованого досягнення мети.

Оскільки поняття «*організаційно-педагогічні умови*» має два складники, деталізуємо лексему «організація» [10].

Відповідно до тлумачення Філософського енциклопедичного словника, організація (організування) є свідомим процесом, що спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів у ціле, з метою отримання життєздатної, продуктивної, стійкої системи [11].

Отже, поняття «організаційно-педагогічні умови» є комплексним і відображає різноманітні аспекти процесу навчання, виховання та розвитку: цілей, принципів, змісту, методів, форм, засобів і покладається в основу управління педагогічною системою, взаємопов'язаністю заходів між собою, спрямованістю на забезпечення ефективності вирішення поставлених освітніх завдань.

Проведене теоретичне узагальнення дало змогу визначити організаційно-педагогічні умови, реалізація яких забезпечує ефективне формування самоменеджменту керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, а саме:

- прогнозованість освітнього процесу закладу післядипломної освіти на формування та розвиток самоменеджменту керівника ЗЗСО на засадах компетентнісного підходу;
- професійний розвиток керівника ЗЗСО за індивідуальною освітньою траєкторією засобами інноваційних технологій;
- ресурсне забезпечення самоменеджменту керівника ЗЗСО в системі післядипломної освіти;
- формування здорового способу життя керівника ЗЗСО на засадах самоменеджменту.

У першій педагогічній умові, прогнозованість освітнього процесу закладу післядипломної освіти на формування та розвиток самоменеджменту керівника ЗЗСО на засадах компетентнісного підходу, ключовими для визначення є поняття «компетентнісний підхід» та «прогнозованість освітнього процесу». Інтерес до вивчення освітнього прогнозування спостерігаємо у С. Гончаренка, І. Зязюна, Н. Ничкало, Г. Тарасенка, О. Топузова. У вітчизняній теорії педагогічного прогнозування вагома роль належить В. Кременю, який обґрунтував філософські засади, стратегічні напрями та завдання випереджального розвитку української педагогіки та системи освіти.

Як неперервне, систематичне, спеціально організоване міждисциплінарне дослідження з метою отримання нової інформації про розвиток освітніх систем розглядає *освітньо-педагогічне прогнозування* Л. Онищук [5, 8].

Вважаємо, що *прогнозованість* результатів освітнього процесу, побудована на засадах компетентнісного підходу дозволить отримати якісний результат. Термін «*компетентнісний підхід*» походить від поняття «*компетентність*» (з латинського *competentis* – належний, здібний, спроможний, той, хто відповідає вимогам) та широко досліджується в психолого-педагогічній літературі.

Дослідженням поняття «*компетентність*» займалася ціла плеяда науковців. С. Гончаренко визначав *компетентність* як коло питань, на яких особа добре розуміється, досвід якого набуває не лише під час вивчення предмета, групи предметів, засобів неформальної освіти, внаслідок впливу середовища та ін. [2]. Переконані в тому, що «компетентність» як поняття, яке стосується людини, розкриває аспекти її поведінки й забезпечує професійне якісне виконання робіт.

Отже, прогнозованість розвитку освітнього процесу в системі післядипломної освіти передбачає не лише стратегічне проектування змісту, форм і методів навчання, а й визначення очікуваних результатів, орієнтованих на розвиток у керівників ЗЗСО ключових компетентностей самоменеджменту. Такий підхід забезпечує цілісність і керованість професійного зростання, сприяє формуванню умінь самопланування, усвідомленого визначення професійних цілей і відповідальності за результати власної діяльності.

Таким чином, прогнозованість *розвитку* освітнього процесу як перша організаційно-педагогічна умова виступає методологічним підґрунтям формування самоменеджменту керівників ЗЗСО в умовах післядипломної освіти. Логічним продовженням цього підходу є індивідуалізація освітнього процесу з урахуванням потреб, можливостей і професійного досвіду кожного керівника ЗО.

Другою організаційно-педагогічною умовою є сприяння професійному розвитку керівника ЗЗСО за індивідуальною освітньою траєкторією засобами інноваційних технологій.

Вважаємо, що індивідуальна освітня траєкторія керівника ЗЗСО є шляхом особистісного та професійного розвитку керівника ЗЗСО в умовах формальної (у системі педагогічної освіти), неформальної (курси, тренінги, семінари та ін.) та інформальної (самоосвіта) освіти з метою реалізації власного потенціалу та саморозвитку впродовж усього життя. Проектування індивідуальної освітньої траєкторії визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками. До внутрішніх відносимо своєрідну самомотивацію – спрямованість на неперервність розвитку професіоналізму керівника ЗЗСО, задоволення кар'єрних прагнень, матеріальних потреб, потреб у визнанні спільнотою, відчуття успіху, приналежності до важливої справи. Зовнішні чинники вбачаємо у відповідності запитів ринку праці та введенні в освітній процес ЗО інноваційних технологій. Саме виникнення і розвиток інноваційних технологій стимулюють плеяду управлінської спільноти до саморозвитку та самовдосконалення як неперервного процесу підвищення ефективності освітніх послуг у ХХІ столітті.

До інновацій в освіті відносять процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, за результатом яких підвищуються показники досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану [3].

За визначенням ЮНЕСКО, педагогічна технологія є системним методом утворення, застосування і визначення процесу управління ЗЗСО та засвоєння знань з урахуванням технологічних і людських ресурсів у процесі педагогічної взаємодії [13, 273–274].

Сучасні науковці до інноваційних технологій навчання зараховують різноманітні методи, форми та прийоми організації освітнього процесу, серед яких – тренінгові заняття, майстер-класи, проєктні методики, використання медіатехнологій, робота проблемних груп, творчих майстерень, наукових гуртків, центрів, галерей та ін. [8, 66]. Дані інноваційні технології вважаємо доцільними також для розвитку самоменеджменту керівників, проте додаємо до переліку також коучинг, воркшопи, кейс-методи, рефлексивні технології.

Застосування інноваційних технологій вимагає від керівника інноваційної компетентності. Вона включає спроможність керівника ЗЗСО оновлювати мету діяльності закладу освіти; обґрунтовувати інноваційну та експериментальну діяльність закладу, здійснювати планування та прогнозування розвитку ЗО; спроможність пояснити сутність інновацій всім учасникам освітнього процесу та забезпечити ресурси для опанування інновацій членами педагогічного колективу.

Таким чином, поміркований, самоорганізований, орієнтований на інноваційні процеси керівник ЗЗСО здійснює управлінську в закладі освіти на шляху до змін засобами опанування інноваційних технологій.

Реалізація перших двох організаційно-педагогічних умов – прогнозованості освітнього процесу та професійного розвитку керівника ЗЗСО за індивідуальною освітньою траєкторією із залученням інноваційних технологій – неможлива без цілісної системи ресурсної підтримки. Навіть за наявності чітко проєктованих цілей, змісту навчання та сучасних форм організації післядипломної освіти, потенціал самоменеджменту керівника ЗЗСО не може повною мірою розкритися за відсутності належного інформаційного, науково-методичного, кадрового, фінансового та мотиваційного забезпечення.

Саме тому наступною організаційно-педагогічною умовою є ресурсне забезпечення розвитку самоменеджменту керівника ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Ця умова розглядається як базисна, оскільки створює необхідні передумови для практичної реалізації індивідуальних освітніх траєкторій, підтримки безперервного професійного розвитку та ефективного впровадження технологій самоменеджменту в управлінську діяльність керівника ЗЗСО.

Самоменеджмент передбачає цілеспрямоване самоуправління керівником ЗЗСО професійним ресурсним потенціалом [4]. В даному контексті за І. Іоновою та О. Гончаренко, проте виокремлюємо як необхідні ресурси: час, активність, освіченість та інформаційні ресурси.

Ми погоджуємось із думкою І. Іоновою та О. Гончаренко щодо актуалізації наступних ключових ресурсів та додаємо, що для цілеспрямованого формування самоменеджменту керівника закладу освіти: управління часовим ресурсом; ресурсом активності; управління ресурсом освіченості; інформаційно-медійні ресурси; науково-методичне забезпечення та мотиваційний ресурс.

Сформованість самоменеджменту керівника закладу загальної середньої освіти зумовлюється комплексною взаємодією поданих ресурсів, кожен з яких виконує специфічну функцію в організації та оптимізації управлінської діяльності. Часові, енергетичні, освітні, інформаційні, науково-методичні, кадрові та мотиваційні ресурси у своїй сукупності створюють підґрунтя для ефективної самоорганізації керівника, забезпечують його професійну стійкість, здатність до безперервного розвитку та результативного виконання управлінських завдань. Саме цілеспрямоване й усвідомлене управління зазначеними ресурсами визначає рівень самоменеджменту керівника ЗЗСО та ефективність його професійної діяльності.

Узагальнюючи викладене, зауважимо, що жоден із ресурсів, задіяних у системі самоменеджменту керівника ЗЗСО, не є невичерпним. Ефективність їх використання неминуче залежить від фізичного, психологічного та емоційного стану управлінця. Саме тому стійкість ресурсного потенціалу значною мірою визначається тим, наскільки керівник здатний підтримувати власне здоров'я, гармонійний режим праці та відпочинку, знижувати рівень професійного стресу та зберігати працездатність у динамічних умовах освітнього середовища.

Це закономірно підводить до усвідомлення важливості наступної організаційно-педагогічної умови **формування здорового способу життя керівника ЗЗСО на засадах самоменеджменту**. Адже здоров'я як інтегральний ресурс забезпечує не лише особистісну стійкість керівника, а й його здатність ефективно організувати власну діяльність, приймати зважені рішення, підтримувати конструктивну взаємодію з учасниками освітнього процесу та бути провідником позитивних змін у закладі освіти.

Вважаємо, що саме баланс рухової активності, фізичних та інтелектуальних навантажень і відпочинку, здорова психологічна атмосфера сприяють фізичному та ментальному здоров'ю. Саме тому в останні роки, все більш активно пропагується такий вид самоменеджменту як самоменеджмент здоров'я. Так у К. Марвеліаса [12] самоменеджмент здоров'я є новою філософією культури менеджменту, що передбачає оптимальний баланс професійного та особистого життя, режим активності й релаксу, правил харчування, тобто такого, що 24 на 7 піклується про свій стан здоров'я навіть перебуваючи на роботі. Такий підхід акцентує відповідальність особистості за власне благополуччя, що має враховуватися у професійній діяльності керівника ЗЗСО.

Таким чином, формування здорового способу життя керівника закладу загальної середньої освіти на засадах самоменеджменту виступає необхідною організаційно-педагогічною умовою забезпечення стійкості його ресурсного потенціалу та ефективності управлінської діяльності.

Висновки. У статті обґрунтовано актуальність проблеми формування самоменеджменту керівників закладів загальної середньої освіти в умовах реалізації концепції Нової української школи та сучасних освітніх трансформацій. Доведено, що ефективність управлінської діяльності керівника ЗЗСО значною мірою залежить від рівня сформованості його здатності до самоорганізації, усвідомленого управління власними ресурсами та безперервного професійного розвитку, що актуалізує потребу в створенні спеціально організованих умов у системі післядипломної освіти.

У ході дослідження визначено й теоретично обґрунтовано організаційно-педагогічні умови формування самоменеджменту керівників ЗЗСО, до яких віднесено: прогнозованість освітнього процесу на засадах компетентнісного підходу; професійний розвиток керівника за індивідуальною освітньою траєкторією із залученням інноваційних технологій; ресурсне забезпечення самоменеджменту; формування здорового способу життя керівника на засадах самоменеджменту. Доведено, що саме їх цілісна та взаємоінтегрована реалізація забезпечує результативність процесу професійного зростання управлінців системи у післядипломної освіти на засадах самоменеджменту.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в експериментальному дослідженні процесу формування самоменеджменту керівника закладу загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти та усвідомленні основних складників формування позитивного іміджу керівника освітнього закладу.

References

1. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / уклад. і ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.
Busel, V. T. (Ed.). (2002). *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukraïnskoi movy* [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Kyiv; Irpin, Ukraine: VTF «Perun». 1440 p. [in Ukrainian].
2. Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник. Рівне: Волинські береги, 2011. 552 с.
Honcharenko, S. U. (2011). *Ukrainskyi pedahohichnyi entsyklopedychnyi slovnyk* [Ukrainian pedagogical encyclopedic dictionary]. Rivne, Ukraine: Volynski oberehy. 552 p. [in Ukrainian].
3. Енциклопедія освіти / НАПН України; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
Kremen, V. H. (Ed.). (2008). *Entsyklopediia osvity* [Encyclopedia of education]. Kyiv, Ukraine: Yurinkom Inter. 1040 p. [in Ukrainian].
4. Іонова І. М., Гончаренко О. В. Самоменеджмент соціальних працівників у процесі професійної діяльності. *Innovative projects and programs in psychology, pedagogy and education*. February 22, 2023. С. 278-318.
Ionova, I. M., & Honcharenko, O. V. (2023). Samomenedzhment sotsialnykh pratsivnykiv u protsesi profesiinoi diialnosti [Self-management of social workers in professional activity]. *Innovative projects and programs in psychology, pedagogy and education*, 278–318. [in Ukrainian].
5. Онищук Л. А. Концепція прогнозування розвитку загальної середньої освіти. Київ: Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка, 2016. 46 с.
Onyshchuk, L. A. (2016). *Kontseptsiiia prohnozuvannia rozvytku zahalnoi serednoi osvity* [Concept of forecasting the development of general secondary education]. Kyiv, Ukraine: Institute of Pedagogy of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine; Pedahohichna dumka. 46 p. [in Ukrainian].
6. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII (чинна редакція від 16.08.2024 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19?find=1&text=%D0%BF%D1%96%D1%81%D0%BB%D1%8F%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0#Text> (дата звернення 12.09.2024 р.).
Pro osvitu. Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 No. 2145-VIII [On education. Law of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
7. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Затверджено Наказом Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року №568-21. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення 05.03.2024 р.)
Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2021). *Profesiinyi standart «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity»* [Professional standard «Head (director) of a general secondary education institution»]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian].
8. Романюк С. З., Романюк О. В. Інноваційні технології у професійній підготовці сучасного вчителя: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2019. №7.1 (71.1). С. 64–69.
Romaniuk, S. Z., & Romaniuk, O. V. (2019). Innovatsiini tekhnolohii u profesiinii pidhotovtsi suchasnoho vchytelia: vitchyznianyi ta zarubizhnyi dosvid [Innovative technologies in professional training of a modern teacher]. *Molodyi vchenyi*, 7.1(71.1), 64–69. [in Ukrainian].
9. Світлана Мозгова. Методологічні підходи та принципи розвитку самоменеджменту керівника закладу загальної середньої освіти. *Věda a perspektivy*. 2024. № 9(40). С. 114–125.

- Mozghova, S. V. (2024). Metodolohichni pidkhody ta pryntsyipy rozvytku samomenedzhmentu kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity [Methodological approaches and principles of developing self-management of a general secondary education institution head]. *Věda a perspektivy*, 9(40), 114–125. [in Ukrainian].
10. Терещенко Т. В. Теорія організації: навч. посібник. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с.
Tereshchenko, T. V. (2015). *Teoriia orhanizatsii: navchalnyi posibnyk* [Theory of organization: a study guide]. Khmelnytskyi, Ukraine: Khmelnytskyi University of Management and Law. 335 p. [in Ukrainian].
 11. Філософський енциклопедичний словник/ред. кол.: В.І. Шинкарук (голов. ред.) та ін. Київ: Абрис, 2002. 391 с.
Shynkaruk, V. I. (Ed.). (2002). *Filosofskyi slovnyk* [Philosophical dictionary] (2nd ed., rev.). Kyiv, Ukraine: Abrys. 391 p. [in Ukrainian].
 12. Maravelias C. The managementization of everyday life: workplace health promotion and the management of self-managing employees. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*. 2011. Vol. 11, Issue 2. P. 105–121.
Maravelias, C. (2011). The managementization of everyday life: Workplace health promotion and the management of self-managing employees. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 11(2), 105–121.
 13. UNESCO. Recommendation Addressed to the In Education for the Media and the Digiral Age. Vienna. 1999. P. 273–274.
UNESCO. (1999). *Recommendation addressed to education for the media and the digital age*. Vienna, Austria. 273–274.

Mozghova Svitlana

<https://orcid.org/0000-0002-0442-4981>

Postgraduate Student (PhD Candidate) Department of Pedagogy,
Administration and Special Education,
State Institution of Higher Education «University of Educational Management»
National Academy of Educational Sciences of Ukraine
(Kyiv, Ukraine) E-mail: mozghovasvitlanka@gmail.com

ORGANISATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR THE FORMATION OF SELF-MANAGEMENT IN HEADS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS IN POSTGRADUATE EDUCATION

The article substantiates the relevance of the problem of forming self-management of heads of general secondary education institutions. It emphasizes that the increasing requirements for managerial activity, the dynamic nature of the educational environment, and the need for effective use of human capital actualize the necessity to develop leaders' abilities for self-organization, conscious resource management, and continuous professional development.

The study substantiates the inclusion of the following organizational and pedagogical conditions in the formation of self-management of heads of general secondary education institutions in postgraduate education: predictability of the educational process based on a competence-based approach; professional development of the head through an individual educational trajectory using innovative technologies; resource support for self-management; and the formation of a healthy lifestyle of the head based on the principles of self-management.

The findings indicate that the holistic implementation of the identified conditions contributes to increasing the level of self-management of heads of general secondary education institutions, ensures their professional sustainability and managerial effectiveness, and enhances their readiness to implement educational changes within the system of general secondary education.

Purpose of the article is to substantiate the organizational and pedagogical conditions for the formation of self-management of heads of general secondary education institutions in the system of postgraduate education and to outline the ways of their implementation.

The **methodological basis** of the research includes systematization and analysis of scientific and educational literature, as well as the study of the experience of Ukrainian and international scholars related to the research problem.

The **scientific novelty** of the study lies in substantiating the organizational and pedagogical conditions for the formation of self-management of heads of general secondary education institutions in the system of postgraduate education.

Conclusions. The research substantiates a system of organizational and pedagogical conditions for the formation of self-management of heads of general secondary education institutions in postgraduate education. It is established that their integrated implementation ensures the effectiveness of managers' professional development.

Key words: organizational and pedagogical conditions, postgraduate education, self-management, self-management of heads of general secondary education institutions.

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор **Ганна Тимошко**