

студентов, аспирантов и докторантов. – Симферополь: ДИАЙГМ, 2012. С. 194–196.

9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

**Главацька О. Л.**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціальної педагогіки і соціальної роботи,  
Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль  
olga.raduk@gmail.com*

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Тенденції змін, що відбуваються в сучасному цивілізованому світі й пов'язані з прискореним розвитком технологій передачі та обробки інформації, потребують від сучасного керівника таких знань, умінь і навичок, які б допомагали йому миттєво реагувати на зміни зовнішнього середовища, витримати морально-психологічний та соціально-культурний натиск соціуму. Нинішній управлінець повинен володіти новітніми методиками та технологіями своєчасного прогнозування напрямів розвитку соціально-економічних і культурно-цивілізаційних процесів, уміти визначати стратегічні цілі, приймати оптимальні рішення. Він постійно має розвивати власний інтелектуальний потенціал для підвищення конкурентоспроможності через генерування нових ідей та швидкого їх впровадження в практичну діяльність як реакцію на суспільні виклики. У зв'язку з цим особливої значущості набуває проблема самоменеджменту сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, володіння навичками якого сприяє ефективному управлінню особистісним професійним розвитком. Здатність керівника до самоменеджменту є найважливішим елементом його професійної компетентності й умовою професійного зростання.

Професійний самоменеджмент – це такий спосіб самоуправління, коли людина здатна приймати усвідомлені рішення, вміє чітко розставляти пріоритети, раціонально застосовувати свої знання, вміння й навички, діє відповідно до існуючої ситуації, може чітко організувати свою роботу.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність значної кількості праць із проблеми професійного розвитку керівників. Найважливіші питання, пов'язані з особистісними, діловими та професійними якостями управлінців, розглядають у своїх працях такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як В. Бондар, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, Л. Пашко, І. Резакович, Ф. Тейлор, А. Файоль, С. Фролов, В. Шатун та ін. Проблему професійного розвитку фахівців активно досліджують А. Деркач, Е. Зеєр, Є. Климов, Т. Кудрявцев, Н. Кузьміна, А. Маркова.

Окремі аспекти проблеми самоменеджменту вивчали вчені М. Вудкок, С. Єлканов, Л. Зайверт, В. Колпаков, Н. Лукашевич, Ю. Орлов, Г. Щокін та інші.

*Мета дослідження* полягає в обґрунтуванні сутності поняття «самоменеджмент» та технології самоменеджменту в професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

Поняття «самоменеджмент» ввійшло в науковий обіг у середині 90-х років минулого століття й користується своєю популярністю й сьогодні. Підвищений інтерес до нього не випадковий, він викликаний об'єктивними реаліями у сфері управління. Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів (керівників) безперервного саморозвитку, вміння управляти собою, використання власного творчого потенціалу. Актуальний і перспективний напрям у науковому менеджменті повинен підвищити ефективність діяльності людини на основі досягнення нею особистих і професійних цілей.

Директор Німецького інституту раціонального використання часу Л. Зайверт першим започаткував цей термін і визначив його як цілеспрямоване й послідовне використання ефективних методів роботи в повсякденній практиці з метою оптимального використання власного часу. Узагалі самоменеджмент – це організація людиною своєї власної діяльності, свідоме регулювання своїх ресурсів задля досягнення поставлених цілей.

Сьогодні самоменеджмент визначають як науку про самокерування й самоорганізацію людини; роботу над собою в межах особистісного розвитку та оволодіння методами ділової активності, управління власними ресурсами й життям.

На основі аналізу характеристик самоменеджменту О. Штепа [15] вважає, що його слушно позиціонувати як технологію оптимального самоорганізування особистості для досягнення значущої для неї мети. Учені однозначні в тому, що високий рівень самоменеджменту охоплює низку важливих взаємопов'язаних складових компонентів (табл. 1) [5; 9; 11].

Таблиця 1

### Складові компоненти самоменеджменту

№ з/п	Складові компоненти	Характеристика
1.	Самопізнання	Пізнання самого себе, свого місця й своєї ролі в навколишній дійсності.
2.	Самоорганізація	Організація свого життя й діяльності, рішучість та ініціативність, швидка реакція в думках та діях.
3.	Самовиховання	Формування пріоритетних особистісних якостей, здатність до самоаналізу й самовдосконалення, орієнтація на професійне вдосконалення.
4.	Саморегуляція та самоуправління	Підтримка внутрішньої рівноваги, стійкість у ситуації невизначеності, емоційна стійкість, здатність адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.
5.	Самоконтроль	Оцінка й коректування своєї діяльності.
6.	Планування особистого життя й часу	Вибір цілей життя й особистої роботи, раціональне використання власного часу, далекоглядність.
7.	Самоосвіта	Підвищення якості життя, прагнення до постійного особистісного та професійного розвитку, відкритість новому, орієнтація на новітні технології.
8.	Технологія здоров'я	Збереження та зміцнення здоров'я як першооснови високої працездатності й повноцінного життя.
9.	Розвиток творчого мислення	Наявність творчої уяви й володіння нею, схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, мистецтво приймати нестандартні рішення.
10.	Спілкування	Уміння вибрати стратегію, вид, форму, стиль спілкування і якісний зворотний зв'язок; емоційна чутливість; неконфліктність, ввічливість, тактовність, коректність у спілкуванні.

Варто зазначити, що самоменеджмент надзвичайно важливий у професійній діяльності керівника. Він дає йому можливість визначитися з процесом управління з позиції оптимізації власних управлінських завдань, побудувати власні процеси стратегічного та тактичного управління, отримати значно кращі результати праці. Це вимагає інноваційного підходу до безпосередньої роботи керівника та підвищеного впливу на колектив,

що зобов'язує мотивувати, розвивати та навчати підлеглих. Вважаємо за доцільне схарактеризувати значення самоменеджменту в професійній діяльності керівника закладу середньої освіти.

Самоменеджмент в професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти охоплює такі аспекти самореалізації: позитивну життєву позицію, оцінку власної особистості, адекватну оцінку власних дій, особистісно орієнтовану спрямованість, взаємодію з тими, хто нас оточує (табл. 2) [8; 10].

Таблиця 2

**Особливості використання самоменеджменту в професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти**

№ з/п	Аспекти самореалізації	Характеристика
1.	Позитивна життєва позиція	Позитивна життєва позиція відображає внутрішню гармонію, задоволення від заняття улюбленою справою, самореалізацію, здатність обходитися без зовнішньої підтримки на основі навичок самомотивації. Вона допомагає уникнути прояву небажаних емоцій, що перешкоджають повній реалізації особистого потенціалу. Позитивна життєва позиція виражається в таких навичках та вміннях: здатності контролювати свої емоції; бути витривалим; частіше посміхатися, відпочивати; правильно розподіляти час на роботу й особисте життя; прагнути до добробуту; слідувати поставленим цілям і реалізовувати свої мрії й бажання.
2.	Оцінка власної особистості	Включає вміння оцінювати свої здібності й цінувати себе. Власні досягнення завжди підвищують самооцінку особистості. Адекватна самооцінка надає особистості впевненості, у будь-якій ситуації сприяє досягненню успіху.
3.	Адекватна оцінка власних дій	Управління собою і своїм життям є ключовим елементом у розумінні власних дій, що дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію й робити правильний вибір (приймати особисті та управлінські рішення).
4.	Особистісно орієнтована спрямованість	Щоб ефективно управляти собою, необхідно чітко сформулювати свої життєві цілі та напрями руху (стратегії) для їх реалізації. Вони повинні бути реалістичними, містити здійсненні завдання, методи та способи їх досягнення. Елементами правильного напрямку дій є звуження кола обов'язків, адаптація до змін, організованість.
5.	Взаємодія з оточуючими	Мистецтво спілкування полягає у здатності знаходити спільну мову з оточуючими. Життєві позиції людей безпосередньо впливають на їх взаємовідносини.

Самоменеджмент в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти можливий лише за його активної взаємодії з навколишнім середовищем, що відбувається відповідно до вказаних механізмів, поданих у таблиці 3 [9].

Таблиця 3

**Механізми самоменеджменту в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти**

№ з/п	Механізми	Сутність
1.	Адаптація до навколишніх умов життя й діяльності, норм, цінностей, управлінської культури організації	Передбачає пристосування психіки людини до зовнішнього середовища, що якісно змінюється, визначення напрямку й характеру розвитку, пошук джерел, засобів пристосування та становлення.
	Управлінська адаптація	Виявляється у випадках заміни навчання або трудової діяльності на управлінську. Може охоплювати суспільну, соціально-психологічну, соціокультурну, посадову, етнопсихологічну, організаційну, технологічну сфери.
	Рольова адаптація	Суб'єктивним індикатором є задоволеність працею, собою й реалізацією своїх потенційних можливостей. Тривалість адаптації залежить від обсягу знань керівника, стажу роботи, психологічної сумісності з членами колективу, оцінювання його діяльності підлеглими.
	Адаптація на посаді	Залежить від розкриття перед керівниками перспектив їх посадового росту, розширення участі в життєдіяльності організації, вдосконалення взаємодії з підлеглими. Дефіцит знань і навичок управління, брак часу й сил на здійснення задуманого, вища від передбачуваної відповідальність негативно позначаються на посадовому рівні керівника.
	Неповна адаптація до управлінської діяльності	Показниками є незадоволеність роботою, своїми діями та вчинками, поганий настрій. За таких умов керівник або припиняє діяльність, або шукає психологічні захисні механізми, які охороняють його від зазіхань на цілісність і стійкість особистості: втеча від реалій, апатія, негативізм, агресія, мрії й фантазії, лінощі тощо.
	Психологічна адаптація	Потреба застосування захисних механізмів свідчить про відсутність цього типу адаптації. Досить часто вони спричиняють регрес особистості.

2.	Індивідуалізація	Вияв власного «Я», визначення детермінантів розвитку, формування особистісних новоутворень, їх закріплення, забезпечення високої ефективності управління, вияв власної активності та індивідуальності, оптимальна реалізація потенційних можливостей, гармонія розвитку.
	Самоактуалізація	<p>Передбачає формування керівником вимог до власної діяльності та до себе. Часті соціальні зміни призводять до деформації особистісних вимог, що впливає на ефективність і результативність управлінської діяльності. Невідповідність рівня розвитку особистості керівника вимогам суспільства можуть мати такі наслідки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- узгодженість (розв'язання проблеми за допомогою компромісу);</li> <li>- зміна соціального оточення (пошук керівником іншого соціального оточення, іншої системи вимог);</li> <li>- зміна власних вимог (приспосовування власного «Я» до обставин життя, діяльності, прийняття наявної системи вимог).</li> </ul>
	Інтеграція	Зміна особистісних властивостей під впливом оточення, забезпечення високої продуктивності діяльності для посадового просування, росту. За успішного проходження етапу інтеграції керівник набуває рис (гуманності, вимогливості, відповідальності, довіри до людей та ін.), які забезпечують йому успішне просування в системі управління. Коли суперечність на цьому етапі не усувається, настає дезінтеграція. Її наслідком є ізоляція, витіснення особистості із спільноти або деградація.
	Особистісна інтеграція	Це такий стан керівника, для якого характерні впорядкованість, вмотивованість особистісної структури, дій і вчинків індивіда, їх погодженість, стійкість і стабільність, що свідчить про психологічну рівновагу індивіда, цілісність його особистісної структури. Тобто відповідні особистісні новоутворення, багаторазово відтворюючись, закріплюючись, формують достатньо стійку структуру особистості керівника.

Нині в керівників закладів загальної середньої освіти розширюються функції їх професійної діяльності. Вони виконують не лише роль адміністратора, але й підприємця, навчального лідера, інспектора тощо. Керівник закладу освіти працює над взаємозв'язком наступних аспектів:



- зовнішній розвиток і внутрішні можливості, які ведуть до реалізації концепції закладу;
- цілі та конкретні види діяльності;
- види діяльності в одній сфері (наприклад, освітнє лідерство) і види діяльності в інших сферах (наприклад, супервізія й підтримка команди).

Саме розуміння змісту складників самоменеджменту й дає змогу сформулювати перелік критеріїв, згідно з якими можна оцінити ефективність управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти (таблиця 4) [4; 13].

*Таблиця 4*

**Критерії визначення ефективності самоменеджменту в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти**

№ з/п	Критерії	Характеристики
1.	Уміння керувати собою	Підтримує своє здоров'я. Обмежує робочий час. Підтримує баланс ділового та особистого. Планує перерви для відпочинку. Вільно висловлює свої емоції. Має велике почуття власної гідності. Прагне до самопізнання. Гідно сприймає невдачі. Раціонально та ефективно використовує час. Розвиває спілкування з оточуючими. Унікає стресів. Відчуває себе повним сил. Бере зобов'язання, які здатний виконати.
2.	Наявність чітких особистих цінностей	Поведінка відповідає декларованим цінностям. Декларує свої погляди для обговорення. Прагне зрозуміти чужі погляди. Активний у житті. Послідовний. Упевнений у собі і друзях. Прагне встановлювати зворотній зв'язок. Демонструє відповідальність за свої цінності.
3.	Здатність встановлювати чіткі особисті цілі	Уточнює поставлені завдання. Об'єктивно оцінює підлеглих. Послідовно виконує взяті зобов'язання. Систематично оцінює своє просування. Встановлює часові інтервали. Вміло встановлює цілі. Вивчає можливості своєї кар'єри. Іде на розумний ризик. Роз'яснює свої цілі іншим. Підтримує баланс особистого життя й роботи. Планує розвиток своєї кар'єри. Має спільні цілі із оточенням. Раціонально використовує час, свої сили й ресурси. Ефективно делегує повноваження.
4.	Навички вирішувати проблеми	Структуровано розглядає ситуацію. Обирає необхідні методи роботи. Демонструє гнучкість мислення. Конкретно й зрозуміло визначає цілі. Чітко визначає відповідальних за проблему.

		Уміло аналізує інформацію. Ефективно планує роботу. Встановлює критерії оцінки успіху. Аналізує результати праці. Ефективно координує роботу підлеглих.
5.	Творчість та здатність до інновацій	Цінує творчий підхід в інших людях. Приймає рішення в умовах невизначеності Вірить у творчі здібності підлеглих. Наполегливий у виконанні завдань. Може порушувати існуючі традиції. Відчуває потребу в змінах, йде на ризик. Використовує можливості. Навчається на помилках і невдачах. Надає перевагу новаторським рішенням. Застосовує методи «розумового штурму». Здатний керувати творчою групою.
6.	Здатність впливати на оточуючих	Ціняться підлеглими. Розуміє процес впливу, впливає на інших. Ясно й коротко викладає свої думки. Демонструє переконливі манери. Має охайний зовнішній вигляд. Поведінка впевнена. Демонструє наполегливість. Встановлює добре взаєморозуміння з іншими. Винагороджує відповідну роботу. Демонструє реальну адекватну самооцінку. Дає чіткі вказівки. Прислухається до інших.
7.	Розуміння особливостей управлінської праці	Обговорює в колективі принципи управління. Добре знає й застосовує різні стилі управління. Аналізує власні недоліки й слабкі місця. Створює позитивну робочу атмосферу. Вивільняє накопичену енергію. Змінює стиль керівництва залежно від потреби. Вимагає від підлеглих максимальної віддачі. Прагне стати справжнім лідером колективу.
8.	Здатність керувати	Дисциплінований і вимагає цього від інших. Пристосовує стиль керівництва до змін. Доброзичливий з оточенням. Дає чіткі вказівки й аналізує роботу підлеглих. Заохочує кращі зразки роботи. Уникає різкої негативної критики. Використовує різні підходи для аналізу. Кваліфіковано делегує повноваження. Підтримує позитивні стосунки з іншими. Захищає своїх працівників при виникненні певних ситуацій. Шукає способи підвищення ефективності діяльності групи. Встановлює об'єктивні критерії оцінки.
9.	Уміння навчати	Розуміє роль навчання в розвитку роботи групи. Формує в колективі позитивне ставлення до навчання. Допмагає іншим виявляти потребу в навчанні. Дає все складніші доручення й за необхідності надає допомогу. Систематично оцінює роботу підлеглих, знає їх сильні й слабкі сторони. Визначає потенціал працівників.



		Допомагає підлеглим у плануванні кар'єри. Уміло висловлює власну оцінку праці підлеглих. Знаходить можливості для підвищення ефективності роботи.
10.	Здатність формувати колектив	Правильно підбирає співробітників. Створює позитивний клімат у колективі. Зацікавлений у результатах роботи. Послідовний у своїх діях. Проявляє вимогливість. Мотивує розвиток ідеї у колективі. Використовує ефективні методи роботи. Розподіляє повноваження між працівниками. Аналізує результати роботи без критики людей. Підтримує особистий розвиток членів колективу. Заохочує творчий потенціал кожного працівника. Підтримує добрі стосунки із іншими. Заохочує інновації. Уміло вирішує конфлікти. Прагне до спілкування з іншими.

Отже, управління професійним зростанням керівників закладів загальної середньої освіти передбачає володіння ними навичками самоменеджменту, вдосконалення теоретичних знань, підвищення управлінської майстерності, вивчення, узагальнення та впровадження в практику передового досвіду.

Здатність керівника до самоменеджменту є найважливішим елементом його професійної компетентності й умовою професійного зростання. Керівник закладу загальної середньої освіти має бути підготовлений до роботи з людьми, рефлексивним; мати внутрішню активність; володіти здатністю до самоорганізації, самоствердження, самомотивації та самореалізації; вміннями управляти собою, чітко планувати свій робочий і вільний час; прагнути до самостійності та самовдосконалення управлінських знань та практичних умінь.

Необхідно особливо наголосити на тому, що керівнику закладу загальної середньої освіти необхідно користуватися всім арсеналом сучасних технологій самоменеджменту. Найзагальнішими технологіями вважають метод «Альпи», метод управління часом В. Парето, ведення щоденника часу, метод Дуайта Ейзенхауера, АВС-аналіз, технологія SMART [6; 12; 14]. Охарактеризуємо їх детальніше.

Розроблений німецькими фахівцями метод Альпи спрямований на складання списку справ на наступний робочий день з визначенням їх пріоритетів. Простий, зручний, займає мало часу – 10-15 хвилин. Етапи планування робочого часу за цим методом подано у таблиці 5 [12].

## Етапи планування робочого часу за методом «Альпи»

<p><i>I етап</i></p> <p>Складання переліку завдань</p>	<p>Запис у відповідних розділах плану повинен містити те, що необхідно зробити:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) завдання зі списку справ з тижневого (місячного) плану;</li> <li>2) невиконані напередодні справи;</li> <li>3) справи, що додалися;</li> <li>4) термінові справи;</li> <li>5) завдання, що періодично виникають.</li> <li>6) При цьому доцільно вживати загальноприйняті скорочення:</li> </ol> <p>В – візити; Н – наради; Д – делегування справ; К – контроль; Т – телефонні розмови та ін.</p>
<p><i>II етап</i></p> <p>Оцінка тривалості дій</p>	<p>Проти кожного завдання необхідно проставити орієнтовний час для його виконання. Потім просумувати все й визначити загальний час.</p>
<p><i>III етап</i></p> <p>Резервування часу (у співвідношенні 60/40)</p>	<p>При складанні плану дня треба дотримуватися принципу – «60:40». При 8-годинному робочому дні запланований час доцільно скласти не більш як на 5 годин. Якщо не вдається укластися в таку пропорцію, то треба:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) скоротити список справ;</li> <li>2) зробити це за рахунок менш важливих справ;</li> <li>3) передоручити;</li> <li>4) скоротити час на кожну справу;</li> <li>5) перенести частину справ на завтра;</li> </ol> <p>Якщо неможливо це зробити, працювати більше 8-ми год.</p>
<p><i>IV етап</i></p> <p>Прийняття рішень згідно з пріоритетами й передорученнями</p>	<p>Ціль етапу – скоротити час, відведений на виконання завдань дня. Для цього доцільно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– установити пріоритети для своїх справ (наприклад, за допомогою аналізу АБВ) й уточнити з них завдання дня;</li> <li>– перевірити ще раз термін виконання всіх справ;</li> <li>– розглянути можливість делегування справ.</li> </ul>
<p><i>V етап</i></p> <p>Контроль і планування невиконаного</p>	<p>Відповідно до досвіду, не всі справи вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх доводиться перенести на інший день. Щоб знизити таку ймовірність, для раціоналізації використання часу можна використовувати графічні символи – біографію з використанням специфічних скорочень у планах:</p> <p>! – важливо, ОВ! – особливо важливо, ? – з’ясувати, + – пріоритет категорії, А – завдання виконано та ін.</p>

Цей метод користується великою популярністю у тайм-менеджерів. Його перевагами є:

1. Кращий настрій на майбутній робочий день.
2. Чітке уявлення про завдання дня.
3. Планування наступного дня, упорядкування перебігу дня.
4. Концентрація на найважливішому, подолання забудькуватості.
5. Ухвалення рішень про встановлення пріоритетів і передоручення.
6. Уникнення перешкод і небажаних перерв.
7. Зменшення стресів і нервового напруження.
8. Покращення самоорганізації та самоконтролю.
9. Підвищення задоволення й мотивації.
10. Методично-грамотна організація праці [12].

Отже, завдяки застосуванню такого плану можна виконати всі необхідні справи й щодня економити від 10 до 20% робочого часу.

У повсякденній практиці як ефективний інструмент планування й керування своїм часом варто використовувати щоденник часу, який є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту і являє собою особистий щоденник, календар-пам'ятку, записну книжку, інструмент планування, довідник, абонентську книжку, картотеку ідей, інструмент контролю [14]. Структура щоденника часу така:

1. Календарна частина вміщує формуляри для місячних, декадних і денних планів. Особлива увага звертається на план дня за принципом – один лист на день.

2. Розділ службових та особистих дат містить записи про дуже важливішу інформацію (терміни проведення нарад, семінарів; важливі дати, картки для запису ідей та ін.).

3. Розділ: адреси й телефони (найважливіші телефонні номери й адреси).

4. Загальна частина (візитки, фотографії, службовий пропуск та ін.).

Щоденник часу підвищує ефективність роботи. Раціональне ведення щоденника часу дозволяє заощаджувати щодня одну годину.

Наступний метод – метод управління часом, або «правило 80/20». Він був задекларований італійським економістом В. Парето. Цей метод встановлює, що 20% виконаної роботи забезпечує 80% отриманих результатів. У кожному випадку, поки не завершені завдання з головних (20%), не варто братися за виконання з категорії другорядних (80%). Успішні люди навчилися починати роботу з найважливішого для них

завдання; як результат, їх завжди супроводжує успіх [2; 13]. Дію означеного методу подано у таблиці 6.

Таблиця 6

### Принцип часу В. Парето

Витрати ресурсу часу	Внесок в основний результат
80% витраченого часу (численні «другорядні» проблеми)	20% підсумкового результату
20% витраченого часу («життєво важливі» проблеми)	80% підсумкового результату

Отже, згідно з таблицею можна зробити висновок щодо робочої ситуації керівника: за перші 20% часу досягається 80% результатів, інші ж 80% витраченого часу приносять лише 20% загального результату. Якщо здійснити аналіз всіх завдань відповідно до їх часток у підсумковому результаті, а потім розподілити за принципом важливості «АВС», то це знайде своє вираження в «АВС-аналізі».

Метод пріоритетів, або «АВС-аналіз» – це ефективний спосіб класифікації та розташування завдань за ступенем важливості. Перевага цього методу полягає в його ефективності й простоті. Багато керівників вже працює за цим принципом, і до найважливіших завдань вони приступають в першу чергу [7].

За допомогою букв «А», «Б» і «С» завдання поділяються на три класи щодо їх важливості. Завдання категорії «А» обов'язкові для реалізації, щоб не виникли серйозні проблеми. Якщо таких завдань декілька, оцінюється внутрішня значимість, наприклад «А1», «А2». Якщо завдання типу «Б» будуть невиконані, виникнуть невдоволення, проте наслідки будуть відносно м'якими щодо наслідків завдання типу «А». Завдання типу «С» варто було б зробити, але воно не має ніяких суттєвих наслідків для роботи. Його можна й узагалі не робити, бо воно вже втратило свою актуальність.

Метод Ейзенхауера запропонований президентом США, генералом Дуайтом Ейзенхауером. Він застосовується у тих випадках, коли потрібно швидко прийняти рішення, якому завданню віддати перевагу. Переваги виставляються за такими ознаками, як терміновість і важливість справи. Відповідно до важливості й терміновості Д. Ейзенхауер запропонував 4 пріоритетності справ (таблиця 7).

## Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера

	Термінові справи	Менш термінові справи
Важливі справи	1 – важливе й термінове: вирішення криз; невідкладні завдання; проєкти, в яких «горять» терміни здавання.	2 – важливе й менш термінове: планування нових проєктів; оцінка отриманих результатів; превентивні заходи; налагодження взаємин; планове виконання проєктів; визначення нових перспектив, альтернативних проєктів.
Менш важливі справи	3 – менш важливе, але термінове: перерви; деякі дзвінки; наради; розгляд невідкладних матеріалів; громадська діяльність.	4 – менш важливе й менш термінове: рутинна робота; деякі листи; дзвінки; «поглиначі» часу; розваги.

Терміновість справи визначається тим, наскільки оперативно планується виконати це завдання, а важливість – наскільки результат її виконання впливає на роботу. І хоча справи мають тенденцію міняти ступінь своєї терміновості та важливості, але на якийсь певний момент можна визначити ці показники для себе [15].

Технологія SMART визначає критерії якості цілі, яких необхідно дотримуватися при цілепокладанні, є дуже зручним і компактним інструментом. Ця управлінська технологія легко може бути включена в формат нарад. Як свідчить практика, час, витрачений на використання алгоритму SMART (за наявності заздалегідь підготовленої необхідної фактичної інформації), звичайно становить від 45 до 90 хвилин.

Назва технології є аббревіатурою, складеною з перших букв англійських слів, які називають відповідні критеріїв якості цілей:

- S (specific) – кожна мета повинна бути описана як чіткий, конкретний результат;
- M (measurable) – мета повинна бути вимірною за допомогою конкретних індикаторів і стандартних процедур вимірювання;
- A (assignable) – мета повинна бути не випадковою, обґрунтованою, доведеною, життєво необхідною для організації;
- R (realistic) – мета повинна бути реалістичною, досяжною;
- T (time related) – мета повинна бути чітко визначена в часі, мають бути конкретні терміни (і контрольні точки) її досягнення [6].

Технологія SMART спочатку призначалася для контролю над якістю вже сформульованих цілей, але може бути використана (в дещо

модифікованому вигляді; букви в аббревіатурі піддаються незначним перестановкам) і як спосіб визначення мети. Алгоритм постановки організаційних цілей за допомогою системи SMART виглядає наступним чином:

1) пишеться список можливих цілей, і група експертів проводить специфікацію результату, намагаючись якомога точніше описати передбачуваний результат (S) ;

2) кожна з цілей обґрунтовується, експерти оцінюють значимість кожної цілі для діяльності організації, для цього можуть бути розроблені окремі критерії для оцінювання важливості цілей (A) ;

3) експерти прогнозують і оцінюють ступінь досяжності цілей (R), у тому числі застосовуючи числові оцінки ймовірності досягнення цілей, різних коефіцієнтів досяжності тощо;

4) для кожної з цілей обирається по 3-5 критеріїв вимірювання та контролю досягнення (M). Важливо, щоб ці критерії вимірювання результатів були досить зручними, механізми їх застосування вже існували в організації. Одним з таких поширених критеріїв вимірності мети є фінансові показники, а в ролі механізмів застосування цього критерію зазвичай використовується прийнята в організації система фінансової документації;

5) для вибраних цілей вказуються точні терміни їх досягнення, потім пишеться план, у якому виділяються проміжні етапи досягнення цілей (T) [6].

Варто зауважити, що в ідеальному варіанті алгоритм постановки цілей за допомогою системи SMART оперує з надмірною кількістю цілей поступово на кожному етапі цілепокладання, відкидаючи слабкі цілі, які отримали найбільш низькі або негативні оцінки з боку експертів. Їх поетапність можна подати так:

1) відкидаються цілі, які неможливо перетворити в конкретний результат;

2) скорочуються нерелевантні діяльності організації цілі ;

3) не беруться до уваги «недосяжні» цілі, які мають високий рівень ризику й вимагають великих ресурсних витрат тощо;

4) виключаються цілі, здійснення яких важко або неможливо контролювати;

5) на останньому етапі цілепокладання залишається невелике число «хороших» цілей (як правило, 5-7) і відбувається свого роду перехід від стратегічного цілепокладання до оперативного планування [6].



Сукупність різних функцій, методів, прийомів та технологій самоменеджменту, які можна застосовувати в практичній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти, узагальнено в таблицях 8 та 9 [3; 6].

Таблиця 8

**Функції, методи та результати самоменеджменту в професійній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти**

Функції самоменеджменту	Методи	Результат
1. Постановка цілей	Визначення мети, ситуаційний аналіз, цільові стратегії та методи досягнення успіху, формулювання мети.	Мотивація, усунення слабких сторін, розпізнавання переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, з'ясування та фіксація термінів і найближчих кроків.
2. Планування використання часу	Стратегічне й оперативне планування, планування дня, принципи тимчасового менеджменту, метод «Альпи», система Франкліна, «пряме і зворотне» планування, ведення щоденника часу.	Підготовка до реалізації мети, оптимальний розподіл і планування часу, скорочення строків виконання.
3. Прийняття рішення	Встановлення пріоритетів, принцип Парето, ABC-аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування завдань.	Першочергове вирішення життєво важливих проблем, упорядкування справ за їх важливістю, продуктивність трудових витрат.
4. Організація й реалізація	Розпорядок дня, графік продуктивності, денний робочий план.	Концентрація на важливих завданнях, використання піку продуктивності, облік періодичних коливань, становлення індивідуального робочого стилю.
5. Самоконтроль	Контроль процесу роботи, контроль досягнення поставлених цілей, огляд підсумків минулого дня.	Забезпечення запланованих результатів, позитивний вплив на перебіг життя.
6. Інформація та комунікація	Раціональні наради, раціональне ведення переговорів, раціональне використання телефону, раціональне ведення кореспонденції, листки-пам'ятки й формуляри.	Краща організація нарад і конференцій, виділення часу для співбесід, відмежування від можливих перешкод, менше відволікань.

**Технологія самоменеджменту керівника  
закладу загальної середньої освіти**

Назва етапу	Функції	Мета	Завдання	Основні методи роботи
<i>Підготовчий</i>	Самовизначення	Первинне накопичення інформації	Формулювання проблеми на основі збору інформації про стан професійної компетентності за результатами власної діяльності.	Спостереження, збір інформації.
<i>Початково-діагностичний</i>	Самодіагностика	Визначення вихідного рівня показників професійної	Визначення вихідного рівня мотивації, рівня професійних знань і умінь, здібностей, професійно значущих якостей.	Психологічне тестування, самодіагностика ціннісних орієнтацій, соціально-професійних установок, співвіднесення з вимогами професійно-кваліфікаційних характеристик.
<i>Уточнюючий</i>	Самоцілепокладання	Уточнення особистих цілей саморозвитку	Виявлення причин, що обмежують саморозвиток, аналіз і формулювання цілей і цінностей.	Аналіз факторів, що детермінують професійну компетентність: вік, професійний досвід, кваліфікація, освіта; визначення цільових стратегій і методів досягнення успіху.
<i>Планово-прогностичний</i>	Самопрогнозування, самопланування	Визначення тенденції розвитку професійної компетентності	Розробка стратегічних й оперативних планів.	Складання плану програми розвитку професійної компетентності, планування дня, ведення щоденника часу, установка пріоритетів, упорядкування справ, складання кар'єрограми.
<i>Організаційно-діяльній</i>	Самоорганізація	Організація діяльності з виконання складених планів	Реалізація оперативних і тактичних планів.	Концентрація на значущих завданнях, складання денного робочого плану та організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань, облік періодичних коливань, становлення індивідуального робочого стилю.

<i>Корекційно-творчий</i>	Самоконтроль, саморегуляція	Контроль процесу самоменеджменту	Контроль процесу досягнення цілей, раціоналізація діяльності, внесення коректив.	Контроль підсумків пройденого дня, співвіднесення отриманих результатів із запланованими, позитивний вплив на перебіг життя.
<i>Підсумково-аналітичний</i>	Самоаналіз, самооцінка	Визначення ефективності самоменеджменту з розвитку професійної компетентності	Узагальнення підсумків, формулювання висновків і пропозицій.	Аналіз результатів.

Отже, керівники закладів загальної середньої освіти у своїй професійній діяльності повинні використовувати різні технології самоменеджменту. Ефективне використання робочого часу й планування нероздільні. Проблему раціонального використання робочого часу необхідно вирішувати комплексно. Для досягнення позитивних результатів треба здолати психологічний бар'єр: усунути сумніви щодо можливості регламентації робочого дня, впровадження конкретної системи й технології організації роботи в апараті управління. Раціональне використання робочого часу передбачає ведення записів про те, як використовується робочий день, планування виконання найменш цікавих справ на період найбільшої працездатності, аналіз своєї роботи для того, щоб визначити, як об'єднати чи вилучити ті чи інші дії, не надавати перевагу короткостроковим завданням перед довгостроковими, розглядати послідовність виконання своєї роботи і вносити до неї відповідні корективи для досягнення кращих результатів, визначати пріоритети вирішуваних завдань щодо важливості поставлених цілей.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на дослідження ролі самоменеджменту в професійному зростанні та розвитку творчого потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти.

## Список використаних джерел

1. Андрющенко К.А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_7_13) (дата звернення: 06.04.2020).
2. Будзан Б. Самоменеджмент: управление своим временем: курс для менеджеров. *ОФИС*. 1998. № 2. С. 7–12.
3. Главацька О.Л. Менеджмент соціальної роботи: теорія та практика : навчально-методичний посібник. Тернопіль: Вектор, 2015. 616 с.
4. Грищенко В.О. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луганськ: Видавництво СНУ ім. В. Даля; Холдинг МЖК «Мрія», 2006. 292 с.
5. Дєдов Є.Г. Самоменеджмент. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. Педагогічні науки. 2012. № 16. 415 с.
6. Добротворский И. Самоменеджмент: эффективные технологии. Практическое руководство для решения повседневных проблем. М.: «Приор-издат», 2003. 272 с.
7. Доній В.М., Несен Г.М., Сохань Л.В. Мистецтво життєтворчості особистості : науково-методичний посібник. К.: ВПОЛ, 1997. 671 с.
8. Колпаков В.М. Організація праці менеджера: навчальний посібник для студ. вищих навч. закл. К.: Персонал, 2008. 432 с.
9. Колпаков В. М. Самоменеджмент як компонент стратегії розвитку освіти. *Імідж сучасного педагога: науково-практичний освіт.-попул. часоп.* 2010. № 2. С. 37–39.
10. Кредісов А. Менеджмент для керівників. К.: Знання, 2009. 556 с.
11. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту. К.: МАУП, 2010. 225 с.
12. Самоменеджмент: наочний навчальний посібник для студентів усіх форм навчання. Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2009. 63 с. URL: <https://studfile.net/preview/5706185/> (дата звернення: 03.04.2020).
13. Смольська Л. Самоменеджмент – ключ до щасливого управління. *Школа: інформ.-метод. журн.* 2010. № 8. С. 368–372.
14. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
15. Штепа О.С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.