Марина ШКОДА,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка (м.Тернопіль)
e-mail: shkodayamaryna@gmail.com

САМОМЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ДИСТАНЦІЙНОЇ ШКОЛИ ЯК ЗАСІБ ЗБЕРЕЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Світова пандемія COVID-19 зумовила запровадження карантину та заборону відвідування закладів освіти в Україні. Для забезпечення безперервності освітнього процесу листом від МОН керівникам закладу освіти було надані рекомендації організації занять за дистанційною формою [5]. Перед керівниками постали завдання вибору цифрових платформ, підготовки педагогів до роботи в онлайн-середовищі, узгодження синхронного та асинхронного режимів навчання, забезпечення доступу учнів до електронних освітніх ресурсів.

На початку повномасштабної війни у 2022 році, маючи вже досвід застосування дистанційних технологій, керівники зіткнулися з додатковими викликами: загрози безпеці, вимушене переміщення педагогів та учнів, втрата доступу до технічних засобів, перебої електропостачання та інтернет зв’язку.

Для українських шкіл із тимчасово окупованих територій додатковими пріоритетами стали захист персональних даних, підтримка зв’язку з учнями, які залишилися в окупації, та збереження територіально розпорошеної шкільної громади. У цих умовах школа є не лише осередком здобуття освіти, а й важливим простором згуртування, взаємної підтримки та збереження зв’язків між представниками рідної територіальної громади, незалежно від місця перебування. Її об’єднавча роль виходить за межу кола учнів, педагогів і батьків, охоплюючи також людей, які безпосередньо не пов’язані зі школою, але поділяють спільну пам’ять, традиції та відчуття належності до свого краю [2]. Збереження життєздатності такого закладу значною мірою залежить від управлінських рішень, професійного авторитету та ціннісної позиції керівника, його здатності об’єднувати учнів, педагогічний колектив, підтримувати довіру батьків і забезпечувати

послідовність між проголошеними цінностями та щоденними діями. Це створює передумови для збереження спільноти.

Означене актуалізує значення самоменеджменту як засобу самоорганізації та професійного саморозвитку керівника, який працює в умовах невизначеності та підвищеного навантаження. Під *самоменеджментом* розуміємо свідому організацію власної діяльності, що охоплює управління фізичним станом і здоров'ям, часом, інформаційно-цифровими та фінансовими ресурсами, розвиток емоційного інтелекту й емоційну саморегуляцію, підтримання власної мотивації, самоосвіту, саморозвиток і формування особистого бренду [1]. Виходячи з цього розуміння, *самоменеджмент керівника дистанційної школи* передбачає комплекс засобів, що допомагають вирішувати поточні та тактичні управлінські завдання із врахуванням можливостей та умов дистанційної освіти та відповідними ресурсами. Це створює підґрунтя виважених управлінських рішень щодо підтримки функціонування закладу, розвитку інтелектуального потенціалу колективу й забезпечення якості й безперервності навчання.

Для керівників українських шкіл із тимчасово окупованих територій ці завдання зберігають своє значення, однак на передній план виходить психологічна підтримка учасників освітнього процесу. Її потреба зумовлена не лише загрозами війни, а й втратою дому, вимушеним переміщенням, розривом звичних соціальних зв'язків та адаптацією до нового середовища. Водночас сам керівник, як і педагогічний колектив, може переживати такі самі труднощі. Тому здатність менеджера освіти своєчасно переглянути пріоритети, гнучко планувати діяльність, регулювати власний емоційний стан, делегувати повноваження та звертатися за підтримкою набувають особливого значення.

Важливим складником самоменеджменту є цілеспрямований професійний саморозвиток, що передбачає відкритість керівника до навчання, усвідомлення потреб в оновлені власних компетенцій і визначення освітніх потреб. Він реалізується через опрацювання рекомендацій [4], участь у навчальних програмах [3] та професійних спільнотах, присвячених роботі в умовах війни.

Окремим управлінським пріоритетом є підтримання життєздатності закладу та збереження робочих місць педагогів, які через вимушене

переміщення зіткнулися з додатковими витратами на оренду житла й облаштування побуту. Це спонукає керівника приділяти увагу розвитку бренду школи, залученню нових учнів і зміцнення довіри до закладу. Одним із способів такої роботи є соціальні мережі, зокрема Facebook, де школа може представляти свої цінності, освітні можливості та життя спільноти з урахуванням безпеки її учасників. У площині самоменеджменту це передбачає відкритість керівника до опанування маркетингових і комунікаційних навичок, свідоме формування свого професійного бренду та планування часу для публічної комунікації. Залучення колективу й розподіл відповідальності за цю діяльність допомагають зробити представлення школи систематичним.

Соціальні мережі та сторінки відповідних закладів освіти можуть слугувати майданчиком для створення таких ініціатив, як інтерактивний віртуальний музей школи та місцевої історії: через них школа залучає учнів, випускників, громадських діячів та інших представників громади до збирання фотографій, родинних спогадів, свідчень і матеріалів про місцеві пам’ятки та важливі місця. Така спільна діяльність сприяє збереженню культурної спадщини та продовженню функціонування та взаємодії членів громади. Свідоме формування керівником власного професійного бренду через послідовне втілення цінностей і відповідальну комунікацію сприяє зміцненню довіри до школи. Своєю чергою, школа, представляючи історію, культурну спадщину та спільні ініціативи, посилює її публічну видимість і допомагає громаді зберігати власний голос попри вимушене розселення.

Отже, самоменеджмент керівника для збереження функціонування закладу освіти у дистанційному режимі передбачає: раціональне планування та структурування управлінської діяльності з урахуванням специфіки дистанційної роботи; ефективне управління часом і визначення пріоритетів, зосередження на критично важливих для закладу завданнях; оптимізацію та цифровізацію рутинних управлінських процесів, делегування повноважень і зменшення непродуктивного навантаження; забезпечення системної дистанційної комунікації між адміністрацією, педагогами, здобувачами освіти та батьками; підтримання згуртованості й життєздатності шкільної спільноти, формування атмосфери взаємопідтримки, довіри та відповідальності; розвиток особистої стійкості та управлінської гнучкості керівника, здатності оперативно реагувати на

зміни, приймати рішення в умовах невизначеності та забезпечувати безперервність освітнього процесу.

Список використаних джерел:

1. Боднар О., Шкода М. Адаптивний самоменеджмент як чинник забезпечення ефективної діяльності педагогів в умовах змін. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2024. Вип. 19 (37). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0255-19(37)-01 (дата звернення: 06.10.2026).

2. Гончарова Є. Онлайн чи офлайн? Як релоковані школи прифронтових громад шукають своє місце в системі освіти. *Нова українська школа* : веб-сайт. URL: https://nus.org.ua/2025/09/25/onlajn-chy-oflajn-yak-relokovani-shkoly-pryfrontovyh-gromad-shukayut-svoye-mistse-v-systemi-osvity/ (дата звернення: 06.10.2026).

3. «МОН запускає спеціалізований онлайн-курс для педагогів кадрового резерву». *Міністерство освіти і науки України* : веб-сайт. URL: https://mon.gov.ua/news/mon-zapuskaie-spetsializovanyi-onlain-kurs-dlia-pedahohiv-kadrovoho-rezervu (дата звернення: 06.10.2026).

4. Рекомендації з онлайн-безпеки щодо роботи з учнями на ТОТ. *Міністерство освіти і науки України* : веб-сайт. URL: https://mon.gov.ua/ministerstvo/pro-ministerstvo/informatsiia-dlia-osib-z-tot-ta-vpo/rekomendatsii-z-onlain-bezpeky-shchodo-roboty-z-uchniamy-na-tot (дата звернення: 06.10.2026).

5. Щодо запровадження карантину для усіх типів закладів освіти : лист Міністерства освіти і науки України від 11.03.2020 р. № 1/9-154. URL: https://mon.gov.ua/npa/shodo-zaprovadzhennya-karantinu-dlya-usih-tipiv-zakladiv-osviti (дата звернення: 06.10.2026).