

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Педагогічний факультет  
Кафедра педагогіки та управління навчальним закладом

Дипломна робота здобувача  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
з теми **«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ  
СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: студентка 2 курсу,  
UNZ1-M20z групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
**Горобець Анастасія Анатоліївна**  
Керівник: Федорчук В.В.,  
кандидат педагогічних наук, доцент  
Рецензент: Гордійчук М.С.,  
канд. пед. наук, доцент

Кам'янець-Подільський – 2021

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</b> .....	8
1.1. Поняття іміджу, його значення для сучасного закладу освіти.....	8
1.2. Роль іміджу керівника закладу загальної середньої освіти.....	19
1.3. Складові позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
<b>РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</b> .....	33
2.1. Критерії сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.....	33
2.2. Емпіричне дослідження процесу формування іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти (на прикладі директора ЗОШ №15 м. Кам'янця-Подільського).....	56
2.3. Методичні поради щодо управління процесом формування позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.....	74
Висновки до розділу 2.....	89
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	91
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	95
<b>ДОДАТКИ</b> .....	102

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сучасний стан розвитку Української держави та освіти зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів та засобів вдосконалення професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти. Адже, в останні роки система управління освітніми закладами зазнає значних труднощів.

Вирішення стратегічних освітніх завдань, визначених у Законах України «Про освіту» [23], «Про повну загальну середню освіту» [24] та інших нормативно-правових документах, залежить, у першу чергу, від якісного управління, що здійснюється у закладах загальної середньої освіти, компетентності і здібностей їх керівників, а також від оволодіння ними змістом, методами і формами ефективного управління, серед яких особливе значення має імідж керівника.

«Проблема необхідності формування позитивного іміджу керівника, що є визначальним у формуванні іміджу закладу загальної середньої освіти в сучасних соціально-економічних умовах зростання конкуренції між закладами освіти постає дуже гостро. При цьому створений позитивний імідж керівника може полегшити доступ освітнього закладу до фінансових, інформаційних та людських ресурсів; заклад освіти, на чолі з керівником з позитивним іміджем за рівних умов стає привабливішим для педагогів» [80].

Думка оточуючих про заклад освіти формується на основі багатьох факторів, але першим є образ керівника закладу освіти. «Керівник закладу здійснює управлінську діяльність через систему стосунків з дітьми, батьками, колективом працівників, адміністративними та контролюючими інстанціями, різними громадськими організаціями. Зрозуміло, що всі вони так чи інакше аналізують і оцінюють роботу керівника. Саме тому керівники закладів загальної середньої освіти змушені замислитися над тим, як набути таких особливостей (особливих, сильних, актуальних якостей менеджера), які б могли забезпечити перевагу саме їх закладу над іншими. При цьому імідж керівника виступає як складова загального іміджу організації та один з

чинників ефективної діяльності закладу. Крім того, актуальним є дослідження іміджу саме сучасних керівників, тобто тих людей, які сьогодні фактично вирішують основні питання розвитку середньої освіти» [74].

Сутність іміджу як соціальної, психолого-педагогічної та управлінської категорії вивчається на стику наук. Активно вивчають природу, структуру та фактори формування іміджу фахівці з менеджменту та маркетингу (наприклад, А.Андерсон, Т.Бурцева, Фішер), соціологи та політологи (С.Ананьєва, А.Бінецький, С.Лісовський), психологи та педагоги (Т.С. Яценко, В.Лозниця, О.Перелигіна, Г.Почепцов, В.Шепель, А.А. Калюжний та ін.). Проте залишаються недостатньо вивченими можливості змістовної сторони професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти, його структура та процес формування. Таким чином аналіз психолого-педагогічної літератури дає змогу стверджувати, що проблема розвитку професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти не була основним предметом системного та цілісного вивчення.

Отже, потребами суспільства, необхідністю інноваційних змін у підготовці майбутнього керівника закладу освіти нами і зумовлено вибір теми наукового дослідження «Управління процесом формування іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти».

**Об'єктом дослідження** є управління процесом професійного формування керівника закладу загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження** – управління процесом формування іміджу керівника закладу загальної середньої освіти.

**Мета дослідження** – теоретично й емпірично дослідити можливості управління процесом формування іміджу керівника закладу загальної середньої освіти.

Для досягнення мети дослідження були визначені такі **завдання**:

- Проаналізувати складові позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти та їх роль у формування іміджу сучасного керівника;

- Виокремити критерії сформованості іміджу сучасного керівника закладу освіти;

- Здійснити моніторинг ефективності процесу формування іміджу сучасного керівника закладу освіти (на прикладі директора Кам'янець-Подільської ЗОШ №15 Хмельницької області);

- Розробити методичні поради щодо управління процесом формування іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використовувалися:

- теоретичні методи: аналіз, синтез, порівняння, класифікація;

- емпіричні: анкетування, спостереження, методи математичного опрацювання результатів дослідження.

**База дослідження.** Емпіричне дослідження проводилося впродовж 2020-2021 н.р. на базі Кам'янець-Подільської ЗОШ №15 Хмельницької області.

**Теоретичне значення дослідження полягає** у конкретизації поняття іміджу, визначенні основних складових позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти та розробці критеріїв сформованості іміджу керівника.

**Практичне значення дослідження полягає** в систематизації та узагальненні педагогічних умов цілеспрямованого формування позитивного іміджу сучасного керівника закладу освіти, розробці методичних порад щодо ефективного управління процесом формування іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.

Апробація результатів дослідження: здійснювалася:

- на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Роль і місце мистецької педагогіки у формуванні сучасної особистості» (у рамках IV Всеукраїнського музичного конкурсу «MusicUniFest-2021») (11-12 березня 2021 року), доповідь: «Значення іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти в контексті розвитку ступеневої освіти в Україні»;

- на Всеукраїнському круглому столі «Педагогіка вищої школи: актуалізація, інновація, організація» (21 квітня 2021 року) Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, доповідь: «Інноваційні підходи до формування іміджу сучасного керівника закладу освіти»;

- на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Практична психологія: сучасні реалії та перспективи» (15 квітня 2021 року), доповідь «Позитивний імідж керівника закладу загальної середньої освіти та його складові» (форма проведення – дистанційна);

- на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми наступності дошкільної і початкової освіти» (14 – 15 квітня 2021 року, Кам'янець-Подільський), доповідь: «Забезпечення наступності дошкільної та початкової освіти в контексті формування іміджу закладу освіти»;

- на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Професійна підготовка фахівців в Україні: історія і сучасність», доповідь «Позитивний імідж закладу загальної середньої освіти та його складові» (форма проведення – заочна);

- на Науковій конференції студентів та магістрантів за підсумками НДР у 2020-2021 навчальному році (05 жовтня 2021 року), доповідь «Позитивний імідж закладу загальної середньої освіти та його складові»;

Результати дослідження обговорено також на засіданнях кафедри педагогіки та управління навчальним закладом Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (2020-2021 рр.).

### **Публікації:**

Горобець А.А. Позитивний імідж керівника закладу загальної середньої освіти та його складові. *Збірник наукових праць студентів і магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; [відпов. секр. С.П.Миронова], 2021.*

***Структура та обсяг роботи.*** Магістерська робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 80 найменувань робіт вітчизняних і зарубіжних авторів. Загальний обсяг роботи складає 119 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.**

### **1.1. Поняття іміджу, його значення для сучасного закладу освіти.**

У сучасній культурологічній науці «імідж» у перекладі з англійської – це образ, відображення, подоба. У розумінні іміджу до сьогодні немає стійкої теоретичної концепції, в силу чого в науковій літературі співіснують його різноманітні визначення. Основними з них є такі. Імідж - це «надзвичайно яскраво емоційно забарвлений образ чогось або когось, який склався в масовій свідомості і має характер стереотипу, йому характерні значні регуляторні властивості» [48]. (Л.Браун) Імідж - це «особливий психічний образ, який сильно й певним чином впливає на емоції, поведінку та відносини особистості чи соціальної групи» [59]. (Г.Почепцов) Імідж - це «маніпулятивний, привабливий, легко трактований психічний образ, що виникає при адекватному сприйнятті чогось або когось, впливає на емоційну сферу людини і подекуди на її підсвідомість, а через них - на пояснювальні механізми свідомості і поведінки, вибір людини» [78] (В.Шепель).

«Іноді іміджем називають набір значень і вражень, завдяки яким у людей складається уявлення про об'єкт, вони запам'ятовують його і починають відноситися до нього певним чином та, завдяки яким, об'єкт стає відомим. При цьому, як правило уточнюється, що об'єктом іміджу частіше за все є людина, група людей або компанія. Тобто імідж це – уявлення про людину, товар чи заклад, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою реклами або пропаганди.

Іміджу як спеціально сконструйованому, маніпулятивному, але все ж особливому психічному образу, що має характер стереотипу, притаманні такі загальні характеристики: імідж як «ідеальний об'єкт, що виникає в масовій свідомості, він не підлягає прямому виміру, оцінити який можливо лише за



характером ставлення людей, що виявляється у спілкуванні, діяльності, виборі; імідж як ідеальне утворення є нестійким феноменом, що вимагає постійного „підкріплення” рекламою і різноманітними цільовими суспільними акціями» [9].

«Імідж як стереотип містить обмежене число компонентів, складність конструкції якого тільки заважає його сприйняттю і визначає неоднозначне ставлення до нього. Імідж викликає сильний емоційний відгук, що впливає з його визначення. Імідж як певною мірою образ ілюзорний є і реалістичним, оскільки очевидні прикраси достоїнств знижують довіру і симпатії до нього» [68].

«Залежно від базисних підстав, що передбачають схожість і відмінності, правомірно виділити такі типології іміджу. З урахуванням критерію спрямованості прояву імідж буває зовнішнім і внутрішнім.

За критерієм емоційного забарвлення, імідж диференціюється на позитивний та негативний. З урахуванням критерію цільової установки, імідж буває природним і штучним. За критерієм ступеня раціональності сприйняття імідж виявляє себе як когнітивний образ, який дає «суху» спеціальну інформацію, зорієнтований головним чином на вузьких спеціалістів і людей обізнаних, та емоційний, чуттєвий, орієнтований на широку аудиторію, який може викликати сильний емоційний відгук» [30].

Увага до іміджу актуалізувалася в останні роки у зв'язку з загостренням проблеми вибору, що постала перед людьми (вибору товарів і послуг, політичних партій та громадських організацій, лідерів і керівників), та конкуренцією на різноманітних ринках - споживчому, політичному та інших. «Щоб продати товар, послугу, залучити на свій бік виборця, щоб успішно конкурувати на ринку, фірма, громадська організація, заклад, університет або банк повинні створити собі відповідний імідж. Доцільний, адекватний імідж абсолютно необхідний для будь-якого виду соціальної діяльності, що підтверджує багаторічна практика. Імідж знаходиться в ряду таких понять, як рейтинг, репутація, популярність, престиж, авторитет та ін.» [72].

Можна сказати, що досить вагомим явищем, поєднаним із педагогічною роботою та стабільно успішним функціонуванням закладу освіти, що порівняно недавно з'явилося в нашому житті, є імідж. Раніше ми користувалися термінами «репутація», «престиж», «авторитет».

«Репутація – загальна думка про якості, достоїнства та недоліки, які склалися про кого-небудь чи що-небудь. Репутація – це оцінка людини іншими людьми. Престиж – авторитет, вплив. Престиж соціальний – співвідносна оцінка соціальної значущості різних об'єктів, явищ, яку поділяють члени певного суспільства, групи відповідно до прийнятої системи цінностей. Авторитет – вплив, влада – наявність у особи, групи чи організації або соціального інституту незаперечних, загальновизнаних позитивних якостей, які дозволяють здійснювати неформальний вплив, що ґрунтується на знаннях, досвіді, силі морального прикладу» [52].

«Усі ці категорії, на відміну від поняття «імідж» пов'язані з оцінками людини або іншого об'єкта соціальним оточенням. Вони не передбачають виникнення мислених конструкцій. Імідж ми можемо описати, репутацію та престиж оцінити. Авторитет констатувати, є він чи його немає» [66].

Отже, під іміджем закладу освіти розуміємо «емоційно забарвлений образ, утворений у масовій свідомості, який визначають співвідношенням між різними аспектами його діяльності та транслують у зовнішнє середовище. Імідж у широкому розумінні – це комплекс своєрідних рис і характеристик різного походження, які є засобом формування в аудиторії певного уявлення про будь-який предмет, інститут або особу. Тобто, імідж розуміється як думка групи людей на основі сформованого образу, що виник унаслідок або безпосереднього досвіду взаємодії з ним, або в результаті інформації, отриманої від інших людей» [78].

Імідж може виявлятися, як «певний стан свідомості людей. Це образ, уявна конструкція того, що людина бачить, і як бачить, так і розуміє. Саме тому один і той самий факт чи дія можуть різними людьми інтерпретуватися по-різному, а тому виникати різне уявлення, різний імідж. І зміна іміджу

часто означає не зміни в людині, компанії, товарі, закладі, а в наших сприйняттях їх. Поняття «імідж» стосується різних об'єктів: людей, компанії, товарів, соціальних груп, країн, тварин, героїв художніх творів та фільмів» [65].

«Згідно з критерієм змістового наповнення, відповідності його специфіці конкретної діяльності, виокремлюють: імідж керівника та його команди; імідж організації; політичний імідж; імідж території (країни, регіону, міста); імідж ідеї, проекту; професійний імідж спеціаліста; особистісний імідж людини» [46].

При цьому очевидно, що кожний з цих типів іміджу має свою психологічну специфіку, яка й визначає особливості його формування в кожному конкретному випадку. На думку А.Ю. Панасюка [53], імідж «включає не тільки природні властивості особи, але і спеціально вироблені, створені і сформовані. Цілісність іміджу залежить від внутрішньої психологічної узгодженості його соціально-психологічних компонентів (емоційної спрямованості особистості, поведінкових реакцій, проявів характеру, наявних ділових якостей) та виявляється в узгодженні уявлень про цілі діяльності керівника, засоби вирішення управлінських завдань, вербальні та невербальні компоненти спілкування» [53].

Імідж в освіті часто виконує функцію формування громадської думки. Тобто, «імідж розуміється як думка групи людей про освітній заклад на основі сформованого образу, що виник унаслідок або безпосереднього досвіду взаємодії з ним, або в результаті інформації, отриманої від інших людей. Аналізуючи структуру іміджу освітнього закладу, дослідники, як правило, звертають увагу на дві основних його складових: зовнішню (символіка закладу, форма одягу, різні форми заохочень, оформлення приміщення, інформаційно-навчальні соціальні проекти, презентація закладу тощо) та внутрішню (соціально-психологічний клімат педагогічного колективу, впровадження інноваційних підходів розвитку професійної

діяльності та компетентностей педагогічних працівників, управлінська культура керівника, педагогічна культура вчителів та ін.)» [27].

Таким чином, імідж закладу освіти доцільно трактувати як «спеціально створений образ, який наділений певними цінностями, значущими для об'єкта впливу» [40]. О.Ткаченко зазначає, що він виконує дві важливі функції. «По-перше, володіє значущістю, тобто слугує символічним позначенням закладу. По-друге, імідж акумулює соціальну енергію і здатний мотивувати до певних дій. Його головне завдання полягає у формуванні позитивного ставлення до закладу освіти в цілому, його колективу та результатів його діяльності. Це формує довіру до освітньої установи, що виявляється у високих оцінках і виборі її з поміж інших подібних» [71, с. 98].

Сучасні ринкові умови значною мірою актуалізують проблему створення іміджу закладів освіти. Це зумовлено низкою причин: «по-перше, наявність конкуренції між освітніми закладами у боротьбі за набір учнів і збереження контингенту; по-друге, заклади із сильними позиціями та позитивним іміджем мають доступ до кращих ресурсів, які сприяють їхньому розвитку; по-третє, привабливість закладу забезпечує притік висококваліфікованих кадрів, що безпосередньо впливає на якість освітнього процесу; по-четверте, заклади із сформованим позитивним іміджем викликають довіру до всього, що відбувається в стінах закладу, в тому числі й до інноваційних процесів, які визначають їхній розвиток» [38]. Таким чином, цілком очевидною є необхідність створення іміджу закладу освіти як передумови його подальшого розвитку.

В основі іміджу закладу освіти лежать як матеріальні, так і нематеріальні аспекти життя. Основне уявлення про імідж закладу освіти виникає в результаті сприйняття зовнішнього вигляду, різних напрямів діяльності, а також інтелектуальних або моральних властивостей, які ми бачимо в працівниках даного закладу, його керівників, а також можливостях адміністрації закладу освіти.

Імідж закладу освіти, на думку спеціалістів, «має особистісний характер, оскільки наші уявлення є передусім сприйняттям її особистісних рис та властивостей. Ми сприймаємо, наприклад, президента або політичного лідера як людину, чоловіка, батька не менше, а може ще й більше, ніж людину, що вдало веде переговори, енергійну та компетентну, ділову та відповідальну. У результаті перед нами постає жива людина із зрозумілими інтересами та перевагами, завдяки чому відбувається серйозна ідентифікація його з аудиторією.

Імідж закладу освіти сприймається крізь призму властивостей, які можуть бути корисними людині, а не з точки зору його суспільного значення. Імідж даного закладу містить у собі певні особистісні характеристики: позитивному іміджу закладу освіти можуть бути властиві етичність і гуманність крім високого рівня освіти» [32].

Імідж – це найбільш важлива інформація про об'єкт, але не вся. «У культурологічній науці існують поняття «справжнього» та «цільового» іміджу закладу, які і вбирають відповідно достатньо повну інформацію про об'єкт (справжній імідж), або ту, що потрібна, яку заклад хоче нав'язати громадськості (цільовий імідж). Імідж має контекстний вимір. Він включає не лише характеристики людини, фірми, в даному випадку закладу, але й те, що їх «оточує», на чиему та на якому тлі цей імідж може проявитися» [6].

Що стосується іміджу закладу освіти, то на нього «досить сильно впливає імідж партнерів, з якими він співпрацює, і навіть імідж конкурентів. Позитивний імідж партнерів та негативний імідж конкурентів – є сприятливим для іміджу даного закладу. Імідж закладу освіти можна розглядати як варіант згорнутого тексту, оскільки при цьому великий обсяг інформації зводиться до обмеженого набору символів. Такий імідж для окремих груп громадськості може бути різним. Для широкої громадськості на перше місце може виходити як рівень освіти і виховання, перемоги в олімпіадах і конкурсах, захист робіт в МАН, безпека і комфорт учнів, так і громадська позиція. Для партнерів – висока конкурентоздатність. Для

працівників чи персоналу існує внутрішній імідж закладу освіти – уявлення про нього як роботозабезпечувача і роботодавця» [7]. Отже, для того щоб був сформований позитивний імідж закладу освіти потрібно добре вивчити основні властивості іміджу закладу.

Соціальні характеристики іміджу закладу освіти включають у себе характеристики того, яке місце займає даний заклад у суспільстві, які соціальні верстви зацікавлені в його діяльності, який соціальний статус він має (престиж – високий чи низький), яке значення має для розвитку не лише суспільства, а й країни, чи можна сформувати достатньо привабливий імідж закладу освіти врівень з найсучаснішими досягненнями в сфері своєї діяльності.

«Особистісні» характеристики іміджу закладу освіти – це певні символічні характеристики, які, на думку громадськості, він повинен демонструвати. Фахівці зазначають, що «закладу освіти, з точки зору людського сприйняття, повинен мати певні людські риси. Тільки тоді імідж може проникнути всередину кожного з нас. Корпоративний імідж, зокрема імідж закладу освіти у цьому плані стає подібним до іміджу людини. Саме тому особистісні характеристики повинні відповідати уявленням людей про «хороший» заклад» [12].

Як і кожний заклад освіти, місцеві школи фінансуються з місцевих бюджетів і важливо мати позитивний імідж для підтримки освітніх ініціатив. Дуже важливо володіти гарною матеріально-технічною базою. І тут імідж закладу освіти, нові ідеї, інноваційні програми та впровадження інклюзивної освіти допоможуть знайти благодійників та виграти гранти для переобладнання за європейськими стандартами, проведення капітального ремонту та забезпечення сучасними технічними та інформаційно-комунікаційними засобами навчання.

Вагоме значення для формування іміджу закладу освіти має наявність для закладу його фірмового стилю – «особливої родзинки закладу», тобто особливого різновиду мови, яким заклад звертається до своїх реальних та

потенційних споживачів. У даному випадку до системи фірмового стилю входить герб, форма, діловий стиль одягу, етикет. Фірмовий стиль є свідомством того, що певний заклад працює зразково, підтримуючи порядок у всьому.

Крім соціальних та особистісних характеристик закладу освіти повинен мати ще й дещо другорядні характеристики, які стосуються такого виду діяльності закладу, як використання сучасної техніки, методів та технологій для надання освіти та виховання високої якості, «престижних професій». «Передусім закладу потрібно показати, що він йде врівень із найсучаснішими досягненнями у своїй сфері діяльності і забезпечує достатній рівень навчання для учнів, щоб у майбутньому вони стали самодостатніми, успішними, конкурентоспроможними особистостями. Хоча середня спеціальна або профільна освіта у закладі освіти не може брати на себе цілковиту відповідальність за реалізацію і працевлаштування дипломованих випускників, так само, як за розрив між підготовкою та реальними вимогами до працівника.

Часто трапляється, що освіта пристосовується, щоб звести підготовку учнів до вимог ринку, але ринок не здатний адекватно передбачити, якого типу професіонали йому будуть потрібні. Проблеми ті самі, що й у суспільстві, а отже, та сама відповідальність. Звідси питання специфічної освітньої культури у формуванні іміджу, зокрема взаємин педагогів та учнів. Планування, насамперед, лягає на плечі педагогічного штату, скоріше корпоративного, аніж академічного. Навчальні приміщення, шкала зарплатні, розклад занять, структури і табло часу – все це більше зчеплене з потребами вчителя, ніж викладання і в рамках класно-урочної системи має певні обмеження. Це змушуватиме учителів до постійного оновлення теорій, техніки та процесів, тримаючись знань, вироблених в університеті й поза ним. Насамперед, заклад освіти має вчити нове покоління думати, використовувати здоровий глузд, бачити перспективу і давати волю творчій

уяві, а також реалізовувати свої ідеї, проекти та таланти на користь усім» [18].

Отже, завдяки соціальним і «особистісним» характеристикам імідж закладу освіти сприймається суспільством значно краще. Для іміджу закладу освіти досить вагоме значення має візуалізація. Основні засоби візуалізації: телебачення (показ керівника або закладу у телепрограмі, сюжеті); фільми або відеофільми про заклад освіти; фотографії (у газетах, журналах, листівках, буклетах, банерах); особисті зустрічі з громадськістю (для іміджу особи), екскурсії, виставки, ярмарки, презентації, концерти (для іміджу організації); зовнішній вигляд усіх працівників та учнів; використання символів – гербу, форми визначених кольорів.

Позитивний імідж є «головним критерієм успішності особистості або ефективного розвитку організації» [4]. «Формування позитивного іміджу закладу освіти є складним інтегрованим процесом, який охоплює усі його компоненти. Зокрема, внутрішній імідж формується засобами творчого середовища та соціально-психологічного настрою в колективі, а саме: обґрунтування та впровадження інноваційних підходів до діяльності членів адміністрації, вчителів, учнів, конкурси, презентації тощо; формування творчої команди, налагодження оптимальних міжособистісних стосунків у колективі, становлення «духу» освітнього закладу, почуття патріотизму у вчителів та учнів» [4].

Становлення зовнішнього іміджу відбувається у процесі взаємодії закладу освіти із соціальним середовищем, передусім у місті, районі, області (розробка символіки, атрибутики, форми одягу, бланків, грамот, перехід з одного ступеня навчання на інший; оформлення приміщення, підготовка ділових паперів, інформаційних проектів, буклетів, презентацій закладу освіти, розробка проекту його розвитку).

Отримання освіти є основою для подальшого життя, тому навчання в закладу освіти надзвичайно важливе для молоді. У свою чергу, заклади освіти прагнуть виховати та навчати найбільш талановитих та здібних учнів,



які в майбутньому можуть сприяти формуванню іміджу школи. Цей процес значно впливає на успішність навчального закладу. Спочатку він спрямовує зусилля на те, щоб побудувати позитивний образ, гарну репутацію, а пізніше учні та вчительський склад роблять свій вклад у їх формування.

Імідж має багато аспектів, буває зовнішнім і внутрішнім, тобто відображає діяльність закладу освіти всередині і ззовні і ставлення людей до цієї діяльності.

Так, популярність закладу освіти залежить від якості освіти, естетичного фактору (наявність та оригінальність гімну, емблеми та іншої атрибутики), соціальної діяльності, компетентності учителів, наявності цікавої історії, співпраці з іншими закладами освіти, вищими навчальними закладами, позашкільним, громадськими та міжнародними організаціями.

Отже, «імідж – поняття багатогранне, причому буває він природний (заснований на реальних якостях навчального закладу) та штучний («фундамент» - реклама та PR-акції). Так чи інакше, він повинен відображати реальний стан речей у закладу освіти, адже невідповідність між «мильною бульбашкою» із яскравою рекламою і реальністю рано чи пізно буде виявлено» [27].

«Імідж закладу освіти можна розглядати як сформовану у свідомості людей систему образів й оцінок таких складових:

- імідж керівника та заступників керівника навчального закладу – «включає уявлення про установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики, зовнішність керівників;

- імідж персоналу - це сукупний, узагальнений образ учительського колективу, що розкриває найбільш характерні для нього риси, такі як професійна компетентність: мобільність, акуратність у виконанні посадових обов'язків, точність виконання роботи, поінформованість, висококваліфікована професійна підготовка; культура: комунікабельність (привітність, доброзичливість), правильність мови, соціально-психологічні

характеристики вчителів; соціально-демографічний та фізичний стан: вік, стать, освіта» [5];

- імідж послуги – «уявлення людей щодо унікальних характеристик, якими, на їхню думку, володіє послуга. Додаткові послуги – це те, що забезпечує закладу відмінні властивості (нові напрями спеціалізації і т.д.);

- імідж споживачів освітніх послуг - включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особливості, характеристики (психологічні) споживачів;

- внутрішній імідж закладу освіти - це уявлення співробітників про свій навчальний заклад. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура організації та соціально-психологічний клімат;

- візуальний імідж закладу освіти - уявлення про заклад освіти, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр приміщень, класних аудиторій, фірмову символіку;

- соціальний імідж закладу освіти – «уявлення громади про соціальні ролі закладу в економічному, соціальному й культурному житті суспільства;

- бізнес-імідж закладу освіти - уявлення про навчальний заклад як суб'єкт ділової активності. Як складові бізнес-іміджу закладу освіти виступають ділова репутація, відомі випускники (аспіранти, докторанти), інноваційні технології, які використовують у закладі, розмаїття цікавих спецкурсів» [19].

Крім цього, виділяють такі види іміджу. Розрізняють «дзеркальний, цільовий (або бажаний), демонстрований і поточний імідж певного об'єкта» [27]. Якщо підставою для класифікації є структурні особливості відображуваного об'єкта, то йдеться про індивідуальний або корпоративний імідж. Якщо потрібно з'ясувати, наскільки цінним є образ, виокремлюють одиничний або множинний імідж. Дзеркальний імідж - це «образ відображення себе самого. Він є важливою складовою іміджу не тільки окремої людини, а й закладу освіти загалом. Успіх роботи керівника при цьому значною мірою залежить від того, наскільки він спроможний відчутти,

зрозуміти й усвідомити, що таке дзеркальний імідж закладу освіти, на який він працює» [49]. Якщо дзеркальний імідж він розробив правильно, то ймовірність того, що запропонований «макіяж» буде вдалим, значно зростає.

З точки зору утворення та функціональних особливостей імідж є соціально-психологічною категорією. «Введення поняття соціально-психологічного іміджу спонукає до вивчення саме соціально-психологічних механізмів його утворення та розвитку. Соціально-психологічний імідж керівника об'єднує в собі не тільки соціальний статус, соціальні зв'язки цього керівника, але і його психологічні особливості та якості» [21]. Адже, імідж керівника - визначальний фактор формування іміджу закладу освіти.

Отже, можемо сказати, що імідж в освіті, а саме для закладів загальної середньої освіти має колосальне значення. Створення позитивного іміджу закладу освіти потрібне «споживачам освітніх послуг — учням і батькам — для того, щоб: розширити можливості задоволення духовних, соціальних, особистих потреб; отримати якісні освітні послуги, нові знання понад існуючий стандарт; свідомо здійснити вибір закладу освіти.

Створення позитивного іміджу закладу освіти потрібне учителям, педагогам для того, щоб: використати ширші можливості для самореалізації; досягати вищого результату в роботі; мати можливість отримувати додаткову заробітну плату. Створення позитивного іміджу закладу освіти потрібне керівникам закладу для того, щоб: визначити нову стратегію управління закладом освіти в умовах ринкових відносин; забезпечити сприятливі умови для розвитку педагогічної системи закладу освіти; ефективніше управляти матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами» [32].

## **1.2. Роль іміджу керівника закладу загальної середньої освіти.**

Сучасний заклад освіти вступає у якісно новий етап свого розвитку, який передбачає відхід від традиціоналізму в управлінні, що зумовлює посилення демократичних процесів, підвищення ролі суспільства і громади у прийнятті управлінських рішень. Це змушує керівництво закладів загальної

середньої освіти відмовлятися від неефективного управління, вибудовувати свою діяльність на засадах освітнього менеджменту, дбати про позитивний імідж освітніх установ.

Сьогодні на перший план висувається імідж успішного закладу освіти, який забезпечує якість освітніх послуг. «Створення позитивного іміджу, який в найбільшій мірі, залежить від керівника, від його іміджу, підвищує ефективність діяльності закладу освіти, дає можливість якнайповніше задовольнити потреби клієнтів, якими передусім є батьки учнів і самі учні» [37]. Кожен батько хоче обрати найкращий освітній заклад і згодом не розчаруватись у своєму виборі. З іншого боку, кожен керівник і його педагогічний колектив мріють, щоб їхній заклад виокремлювався з-поміж інших, викликав бажання влаштуватися на роботу або навчатися саме в ньому. Проте одного бажання замало, необхідно мати науково-теоретичне підґрунтя: «знати сутність понять іміджології, особливості структурних компонентів іміджу закладу освіти, мати чітке уявлення про логіку та механізми формування іміджу» [60].

Створення позитивного іміджу закладу освіти є цілеспрямованим і планомірним процесом, а відтак, потребує спеціального керівництва і системної роботи. «Він не є набором випадкових компонентів, а становить струнку систему взаємопов'язаних якостей, інтегративну сукупність певних характеристик. У кінцевому результаті імідж стає своєрідним показником рівня розвитку всього закладу, оцінки його перспективності та професійності» [41].

Можна зробити висновок про те, що імідж закладу складається із певного набору пов'язаних між собою компонентів: імідж керівника, імідж учителя, імідж учня та випускника, репутація закладу, візуальний імідж закладу.

Коли говоримо про імідж учителя, слід насамперед пам'ятати, що професія педагога – особлива. «Учителі – це люди, які завжди на очах, поруч із ними завжди перебувають батьки, учні, колеги. Педагог навчає учнів і тоді,

коли мовчить, навчає своїм поглядом, поведінкою, ставленням до них. Якщо образ учителя приємний, такого вчителя хочеться слухати і слідувати за ним. Вигляд учителя – не лише візуальний, це жести, манери, комунікабельність, педагогічний такт, мовна культура, любов до дітей, педагогічна інтуїція та багато інших якостей, які є складовими професійного педагогічного іміджу» [76]. За дослідженнями В. Шепеля [78], "гарний учитель" викликає такі асоціації: «у молодших школярів – добрий учитель, у підлітків – справедливий, у старшокласників – сучасний» [78].

Проте, велику роль для вчительського колективу належить саме керівнику закладу, адже вміння правильно зорганізувати колектив, постійно скеровувати його в правильному напрямку, допомогти створити та втримати позитивний мікроклімат у колективі залежить саме від керівника закладу освіти.

Імідж учня та випускника теж має неабияке значення для іміджу закладу освіти, бо перші повідомляють про школу одноліткам і своїм батькам, діляться буденним життям школи по Інтернету, демонструють рівень своєї вихованості у громадських місцях, а випускники школи – основні «рекламісти» свого освітнього закладу.

Під час створення іміджу закладу освіти чималої уваги надають «візуальному іміджу самої будівлі та прилеглої території. Адже вона – центр культури мікрорайону. З цією метою створюють не лише навчальні кабінети, але й виробничі майстерні, приміщення для індивідуальних занять і відпочинку, кабінет психолога, спортивну й актову зали, спортивні споруди тощо, у яких обов'язковим атрибутом має бути чистота, порядок і затишок. Бажано доповнити зв'язок закладу освіти з навколишнім ландшафтом для ефективнішого контакту учнів з природою та зовнішнім середовищем. Адже естетичний розвиток – це не розкіш, а абсолютно необхідний компонент гармонійного розвитку особистості» [44].

На візуальний імідж закладу освіти, як було вже згадано, впливає яскрава атрибутика: прапор, гімн, емблема, форма тощо. У проспектах,

буклетах, листівках, які випускає заклад, має бути логотип, який якнайкраще відповідає назві та завданням. Виставки технічної та прикладної майстерності учнів та вчителів, фотовиставки з життя закладу освіти, сторінка школи у соціальних мережах, сайт школи також донесуть до споживача необхідну інформацію. Неабиякої уваги необхідно надавати матеріально-технічному забезпеченню, наявності у достатній кількості комп'ютерів та доступу їх до мережі Інтернет, сучасним технічним засобам: проекторам, ноутбукам, мультимедійним дошкам, планшетами тощо.

В більшості думку оточення про заклад освіти формують на підставі вищеперерахованих факторів, але найпершим і все ж таки найголовнішим є імідж директора школи. Адже, успішність, авторитетність та престижність навчального закладу насамперед, залежить від самого керівника закладу, зокрема його сформованого, стійкого позитивного іміджу, який собі поєднує харизму, зовнішність, управлінську культуру та обов'язково професійні здібності.

### **1.3. Складові позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти**

Поняття іміджу закладу освіти включає «дві складові:

- інформаційну, яка представляє собою образ організації, який склався в свідомості населення;
- оціночну, яка відображає якісну оцінку населенням діяльності закладу освіти» [11].

Структура іміджу включає наступні «компоненти:

- Імідж послуги (зовнішній імідж) – представлення людей відносно особливих характеристик, які, на їх думку, має послуга та додаткові послуги (нові гуртки, клуби за інтересами тощо);
- Внутрішній імідж організації – це представлення співробітників про свій навчальний заклад. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура організації та соціально-психологічний клімат;

- Імідж керівника;
- Імідж персоналу;

Образ закладу освіти може бути позитивним, негативним, нечітким.

Створення іміджу за своєю психологічною сутністю є процесом двосторонньої взаємодії, в кому активну роль відіграє як заклад освіти, імідж-образ якого створюють, так і громадськість, яка сприймає цей імідж.

Дослідження вчених свідчать, що «приблизно 70% учнів та їхніх батьків роблять свій вибір під впливом створеного закладом освіти позитивного іміджу. Тому, цілком природно, що в усьому світі гімназії, ліцеї, школи, коледжі, вищі навчальні заклади ретельно формують, зберігають і удосконалюють свій імідж» [11].

Основні «показники іміджу – це загальна популярність, репутація, швидкість реагування на соціальне замовлення, надійність, конкурентоспроможність» [41].

Отже, як бачимо, виділені компоненти, зазвичай становлять репутацію, авторитет, створюють імідж закладу освіти.

Створення іміджу за «своєю психологічною сутністю є процесом двосторонньої взаємодії, в якому активну роль відіграє як заклад освіти, імідж-образ якого створюють, так і громадськість, яка сприймає цей імідж.

Для того, щоб заклад освіти був конкурентоспроможним, мав авторитет, популярність, свій власний позитивний імідж, насамперед він повинен мати: чітко визначені пріоритети, власну філософію, своє бачення майбутнього, сформульоване в місії школи; унікальну, неповторну, особливу систему цінностей, звичаїв, традицій, стилів поведінки, названу шкільною культурою; різноманітні і якісні освітні послуги; оригінальну систему навчання та виховання; зв'язки із закладами додаткової освіти, позашкільям, вищими навчальними закладами, коледжами, різними соціальними інститутами та ін.; яскраві, пізнавальні, вчасно поновлювані інформаційні матеріали, призначені для зовнішньої презентації; систему цільової подачі інформації споживачам про свій потенціал, успіхи і пропоновані освітні

послуги; тісну співпрацю з батьками, громадськістю; чітко сформований позитивний імідж керівника закладу.

Позитивний імідж псують насамперед зневажливе ставлення до батьків; необов'язковість; відсутність досягнень; байдужість колективу; неправдива інформація, яку поширюють незадоволені батьки та, що є не останньою складовою, – відсутність позитивного іміджу керівника закладу» [26].

Таким чином, для того, аби заклад освіти став привабливим для споживачів освітніх послуг, мав свій неповторний сформований образ, насамперед він повинен володіти певними складовими: «чітко визначеними пріоритетами, власною концепцією, своїм баченням майбутнього, відображеного в місії закладу; унікальною, неповторною, особливою системою цінностей, звичаїв, традицій, стилів поведінки – так званою шкільною культурою; оригінальною системою виховної роботи, спрямованою на виховання й особистісний розвиток учня, його задатків і здібностей, формування у нього навичок здорового способу життя. Все це можливо за наявності в керівника закладу сформованого позитивного іміджу, адже тільки під його правильним керівництвом, чітким розподілом обов'язків між членами колективу, організацією позитивного мікроклімату, формується стійкий позитивний імідж закладу освіти» [26].

Практика засвідчила: ігнорування будь-якого компонента професійного іміджу керівника закладу під час надання одночасно серйозної уваги іншим не приносить очікуваного результату. Приміром, можна бути першокласним професіоналом і при цьому не мати відповідного дрес-коду — і враження оточення, співробітників і підлеглих зазвичай розмите. Таким чином, імідж керівника має бути достатньо привабливим, оскільки від рівня його сформованості залежить професійний успіх цієї особистості. Саме тому необхідно спеціалістам будь-якого фаху, в тому числі педагогам і, зокрема, керівникам навчального закладу, наполегливо працювати над його створенням.



В умовах ринкової економіки життєздатними виявляються тільки конкурентоздатні установи. «Конкурентоздатна освітня установа – це установа, яка забезпечує стійкий рівень якості освітніх послуг. Коли освітня установа, пропонує освітні послуги і забезпечує стійкий рівень їх якості, то вона починає працювати над створенням власного іміджу» [15, 16].

Аналіз досліджень з даного питання свідчить, що «імідж школи складається із наступних уявлень оточуючих: про образ керівника: соціальні та професійні характеристики; про якість освіти; про стиль навчального закладу (візуальна самобутність школи, традиції, стиль взаємодії між учасниками освітнього процесу, стиль роботи); про зовнішню атрибутику; про образ персоналу; про ціну на освітні послуги; про рівень психологічного комфорту» [56, 57].

Як бачимо, думка оточуючих про заклад освіти формується на основі багатьох факторів, але першим є образ керівника закладу загальної середньої освіти. «У процесі управління керівник здійснює конкретні функції, серед яких: організація та планування діяльності колективу і власної роботи; розподіл завдань та інструктаж підлеглих, контроль за ними; підготовка та читання звітів, перевірка й оцінювання результатів роботи; ознайомлення з усіма новинками у світі науки, техніки, технології висування на розгляд нових ідей та пропозицій; вирішення питань, які виходять за межі компетенції підлеглих та багато інших завдань.

Керівник закладу освіти здійснює управлінську діяльність через систему відносин із дітьми, батьками, колективом працівників, адміністративними та контрольними інстанціями, різними громадськими організаціями. Зрозуміло, що ці люди певним чином аналізують і оцінюють роботу керівника. Імідж керівника насамперед поєднує харизму, зовнішність та управлінську культуру (професійні здібності).

Імідж керівника – це публічне "Я" людини, що складається з комплексу узгоджених характеристик різного змісту: зовнішніх (вербальних – що й як говорить; як спілкується з оточуючими, підлеглими; чіткість та ясність його

висловів»; кінетичних – як керує рухами тіла, рук, голови; постава), середовищних (створених людиною в пенумі середовищі – його кабінет, автомобіль, за якими складають думку про нього) та внутрішніх – (темперамент, характер, здібності, мотивація, самоосвітня діяльність, спрямування, інтереси, самооцінка тощо)» [8].

Чимале значення має зовнішність лідера. "По одягу зустрічають" - говорить відоме прислів'я, і його значення в цьому разі полягає в тому, що «сприйняття зовнішнього вигляду є дуже суттєвим під час першого враження про людину. Якщо це сприйняття виявилось позитивним, то подальша інформація нашаровуватиметься, незалежно від того, матиме вона позитивну чи негативну дію. Головне, що підґрунтя вже створене, перше враження – найяскравіше, але якщо сприйняття виявилось негативним, то все сказане та зроблене згодом сприйматиметься вже через призму створеного негативного іміджу» [37].

Діловий стиль одягу, культура одягу має не менше значення, аніж культура поведінки. В одязі мають бути присутні чистота й охайність. «Неабияке значення для керівника має мовлення, оскільки воно демонструє інтелект людини, тому працює на її імідж. А в нашому випадку і на імідж освітньої установи. Від того, наскільки значним є активний словник керівника, настільки він уміє використовувати мовні засоби залежно від мети спілкування, змісту й умов, буде зроблено висновок стосовно рівня культури й освіти закладу. Голос керівника є невід'ємною складовою позитивного іміджу» [20].

Одне з основних завдань сучасного керівника закладу загальної середньої освіти - сформувати готовність педагогів до інноваційних пошуків, надати можливість самостійно визначити стратегічні напрямки у розвитку освітнього процесу в школі. Це дасть можливість закладу освіти мати індивідуальний шлях розвитку, своє обличчя.

Як сказано вище, «керівник здійснює управлінську діяльність через систему стосунків з дітьми, батьками, колективом працівників,

адміністративними та контролюючими інстанціями, різними громадськими організаціями. Зрозуміло, що всі ці люди так чи інакше аналізують і постійно оцінюють роботу керівника. Тому сучасному керівнику закладу загальної середньої освіти необхідно знати, що особистий імідж не призначають, а постійно працюють над ним» [33].

Як бачимо, імідж побудований не тільки на зовнішньому вираженні, а й на особистісних якостях. Причому, «особистий імідж у педагогічній сфері роботи виступає як база, а зовнішній - як надбудова. Це пов'язано з тим, що на відміну від політичної сфери діяльності, сфери шоу-бізнесу і т.п., які не мають постійної аудиторії, керівник закладу загальної середньої освіти задіяний у довготривалому безпосередньому контакті з відносно стабільним колективом, який має постійну можливість співвідносити відповідність зовнішнього образу та внутрішніх якостей керівника, вимагає від нього високих моральних та психічних характеристик» [33].

Критеріями оцінки позитивних якостей керівника закладу загальної середньої освіти, повинні бути: справедливість, благородність, професійність, комунікативність, ерудиція, культура спілкування, уміння долати труднощі.

Діловий стиль одягу керівника важливий з наступних позицій: формує у батьків відчуття стабільності, надійності та респектабельності закладу; демонструє рівень культури персоналу організації; дозволяє відвідувачу бачити й чути саме керівника, а не те, що на ньому вдягнене. Культура одягу має не менше значення, аніж культура поведінки. В одязі завжди мають бути присутні чистота й охайність. А.С.Макаренко писав: «Я не допускав у клас учителя, якщо він був неохайно вдягнений. Тому в нас стало звичкою ходити на роботу у кращому костюмі. І я сам виходив на роботу в найкращому своєму костюмі, який тільки в мене був» [43]. Іншими словами, одяг є певною візитною карткою вчителя, а тим паче керівника закладу загальної середньої освіти. «Одяг і одягає, й відкриває людину», стверджує відомий афоризм.

Також велике значення для керівника має мова, оскільки «вона демонструє інтелект людини, тому працює на її імідж. А в нашому випадку і на імідж закладу освіти. Від того, наскільки великим є активний словник керівника, наскільки він уміє використовувати всі мовні засоби в залежності від мети спілкування, змісту й умов, буде зроблено висновок відносно рівня культури і освіти закладу. Не слід забувати і про те, що голос також виступає невід'ємною складовою іміджу» [51].

Велике значення для створення враження про імідж керівника має його власний кабінет. Дійсно, оточуюче середовище кабінету, створене самим керівником, є відображенням всього закладу. Кабінет керівника може розповісти про: систему цінностей закладу; рівень культури; охайність та порядок у роботі; рівень матеріальної бази.

Знання природи іміджу та причин, які впливають на його формування і силу його впливу, дають можливість грамотно та впевнено реалізувати основні технологічні положення на практиці.

Отже, можна сказати, що для позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти доцільно визначати такі складові: рівень професійності; спілкування керівника та підлеглих; особистісно-ділові якості; володіння технологією попередження і подолання конфліктів; зовнішній вигляд, мова, вміння спілкуватися; мікросередовище та професійні якості самого керівника закладу.

Загальні складові позитивного іміджу керівника закладу: «образ керівника має бути правдоподібним і вірогідним, доречні стримані висловлювання, інформація без нав'язливості та зайвої емоційності, демонстрування успіхів, щира зацікавленість, вагома аргументація тощо; образ керівника має бути яскравим, конкретним та доступним для розуміння навіть неспеціалістів із певної галузі; образ має бути цікавим для соціуму (учнів, батьків, учителів)» [63].

В підході запропонованому І.Д.Соколовим пропонуються ознаки різного порядку. До останніх автор відносить: «зовнішність, характер, манеру

спілкування, сімейний статус, відношення до тварин, до спорту, хобі, темперамент, улюблені продукти харчування, навколишнє оточення, переваги в мистецтві, динаміку роботи, політичні погляди, вміння багато працювати, знання та вміння, фізичні якості, можливість нагороджувати і наказувати, гроші, титул, особистість, поведінка, репутація, досвід роботи, встановлення контактів, вміння відволікатися, розуміння цінностей» [67].

В інших працях більше уваги приділяється особистісним ознакам, таким як: «вміння піклуватися про інших, пристосування до незвичайних ситуацій, наполегливість, вміння спілкуватися, вміння слухати і виступати перед публікою, розбиратися в політиці і стратегії, мати відчуття гумору, вміти зосереджуватися на майбутньому, розуміти як приклади його поведінки впливають на інших» [13].

У вітчизняній науці однією з поширених систем аналізу ознак іміджу є та, що пропонується у працях Г.Г.Почепцова. Автор узагальнює як власні так і зарубіжні дослідження та відносить до них: «зовнішність, мову, манери, відчуття своєї значимості, відвертість, приховування хвороб, впевненість, всесильність, обізнаність, політик-символ, сміливість, відданість роботі, привабливість, доброта, скромність, енергійність, прихильність до спорту, скромне соціальне походження, спокійність, звичайність смаків, вихованість, достатнє матеріальне забезпечення, освіта, місце народження, оточення (вороги і друзі), бажання керувати, готовність до ризику, потреба добиватись результату. До бажаних: чесність, дотримання етичних норм, піклування про благополуччя послідовників» [59].

Приблизно такої точки зору дотримується в своїх дослідженнях П.Д. Фролов, яких вважає основними такі ознаки: «прагнення до відповідальності та закінченості справ, енергія та наполегливість в досягненні мети, ризикованість та оригінальність в рішенні проблем, ініціативність, самовпевненість, вміння впливати на поведінку інших, вміння структурувати соціальні взаємовідношення, бажання взяти на себе відповідальність

наслідків дій і рішень, здібність протистояти безвиході та розпаду групи» [73].

За іншими даними, окремі ознаки є найбільш значущі для професійної діяльності директора закладу освіти. До них можна віднести: «ввічливість, вдумливість, вихованість, уважність, витримку, гнучкість поведінки, гуманність, діловитість, дисциплінованість, доброту, добросовісність, доброзичливість, ініціативність, щирість, колективізм, спостережливість, наполегливість, винахідливість, критичність, культуру мови, логічність, незалежність, відповідальність, організованість, порядність, патріотизм, правдивість, ерудованість, передбачливість, принциповість, самостійність, скромність, сміливість, справедливість, прагнення до самовдосконалення, тактовність, переконливість, впевненість, відчуття власної гідності, почуття гумору, експресивність, емоційну стійкість, комунікативність, рефлексивність, емпатійність, самоконтроль, оригінальність, несхожість, зовнішнє самооформлення, експресію, вміння транслювати свою неповторну особистість» [75].

Проведені теоретичні дослідження дозволяють умовно виділити три підходи до аналізу по систематизації ознак, що можуть характеризувати та обумовлювати складові позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти.

До першого напрямку можна віднести «суто особистісні особливості, які виділяються та піддаються дослідженню більшістю фахівцями, в межах якого, аналіз літератури показує, що одні і ті ж ознаки іміджу в одному випадку є важливими та грають неабияку роль в його створенні» [71], а в іншому, вони є менш значними. При цьому важливими є засоби, якими ми подаємо цю особистість іншим.

До другого напрямку відносимо «ознаки професійно-спеціалізовані, які є суто специфічними в межах кожного виду людської діяльності» [71].

До третього напрямку відносимо «соціально визначені ознаки, які є наслідком зовнішньої презентації та демонстрації іміджу» [71].

Як бачимо позитивний імідж керівника – невід’ємна складова для створення та постійної підтримки позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти.

### **Висновки до Розділу 1**

Перший розділ «Теоретичні основи формування іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти» розкриває поняття іміджу та його значення для сучасного закладу освіти; викладає різні підходи до визначення поняття «іміджу» та характеризує дослідження його різними вченими. Виокремлено типології та види іміджу. Проаналізовано поняття та значення іміджу в освіті.

Також охарактеризовано візуальний імідж закладу освіти, виокремлено роль іміджу сучасного педагога, учня, випускника закладу та проаналізовано роль іміджу керівника закладу в галузі освіти.

Також нами було визначено та проаналізовано структуру іміджу та виокремлено основні складові позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти.

З’ясовано суть іміджу закладу освіти, яку розглядають як «сформовану у свідомості людей систему образів й оцінок» [17], а також її складові, серед яких імідж керівника та заступників керівника закладу освіти займають особливе місце. Тому позитивний імідж навчального закладу розглядається як «додатковий ресурс керування, ресурс розвитку організації управління» [36].

Проаналізовано різні підходи до визначення структури іміджу керівника закладу освіти. На основі узагальнення, сформовано три основні підходи до таких складових іміджу: 1) містить особистісні особливості, 2) професійно-спеціалізовані ознаки, які є суто специфічними в межах кожного виду людської діяльності; 3) соціально визначені ознаки, які є наслідком зовнішньої презентації та демонстрації іміджу.

Отже, при написанні розділу 1, ми дійшли висновку, що імідж закладу та імідж керівника тісно взаємопов'язані між собою. Імідж керівника – визначальний фактор формування позитивного іміджу закладу освіти. Турбота про високу репутацію закладу, формування його традицій, створення привабливого образу педагога – це і є робота над іміджем. Особистість керівника в ній посідає перше місце.

Загалом створення іміджу сучасного закладу освіти – процес творчий і безупинний. Тільки правильний підхід до формування позитивного іміджу керівника забезпечить привабливий образ сучасного закладу загальної середньої освіти в цілому. Ось тому й виникає актуальність проблеми створення позитивного іміджу у керівника закладу загальної середньої освіти.



## **РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.**

### **2.1. Критерії сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.**

Формування іміджу закладу загальної середньої освіти – це процес, під час якого створюють певний запланований образ на підставі наявних ресурсів. Метою іміджу закладу освіти є підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій, встановлення та розширення партнерських зв'язків. Ефективність роботи закладу освіти мають, у першу чергу, визначати учні, батьки, а потім уже ті, які керують закладом. Школа має перетворитися на заклад, у якому головною турботою всіх буде особистість дитини, її самопочуття та становище.

Сформований позитивний імідж закладу освіти дозволяє вирішувати такі завдання: «підвищення привабливості закладу в першу чергу для учнів, батьків через шкільні міста; підвищення ефективності заходів щодо надання освітніх послуг; поліпшення соціально-психологічного мікроклімату в шкільному колективі; підвищення рівня організаційної культури закладу й якості освіти» [61].

Сучасні реалії показують, що керівники всіх ланок приділяють пильну увагу іміджу як особистого так і ввіреної їм установи, проте, як свідчать дослідження, використовують наробки іміджелогії стихійно, не знають чітко її змісту, не володіють методиками та технологіями втілення в практику роботи. Тому, на жаль, «чітка, цілеспрямована, комплексна робота керівників зі створення стійкого сприятливого іміджу освітньої установи не завжди спостерігається» [10], а це є величезним резервом у підвищенні конкурентоспроможності закладу, отримання ним гідного місця в рейтингу кращих загальноосвітніх закладів освіти.

Саме тому ми проаналізували літературні джерела з проблеми дослідження та з'ясували основні якості, що визначають імідж керівника,

точніше основні складові позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти.

На сьогодні Міністерством освіти та науки України затверджено «Професійний стандарт керівника (директора) закладів загальної середньої освіти» [29]. Стандарт ухвалили 17 вересня 2021 року та внесли до державного реєстру професійних стандартів. Професійний стандарт розроблено Міністерством освіти і науки України за участі фінського проекту «Навчаємось разом». Перевірку стандарту здійснили Науково-дослідний інститут праці і зайнятості населення Міністерства соціальної політики України і НАН України. Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти» визначає особливості роботи керівника школи при виконанні ним своїх обов'язків, особливості навчання та професійного розвитку, а також нормативно-правову базу, що регулює відповідну професійну діяльність.

Опрацювавши його, ми мали змогу виділити для себе основні критерії сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.

Отже, керівником закладу загальної середньої освіти може бути «особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років, організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту». Повноваження керівника закладу загальної середньої освіти визначаються законодавством та установчими документами закладу освіти» [29].

Згідно зі стандартом, - «мета професійної діяльності директора закладу загальної середньої освіти полягає в безпосередньому управлінні закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші різновиди

діяльності закладу освіти. Керівник є представником закладу освіти у відносинах із державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти» [29].

Згідно з «Професійним стандартом керівника закладів загальної середньої освіти» професійний стандарт визначає такі загальні компетентності керівника закладу: «громадянську; соціальну; культурну; когнітивну; підприємницьку. Визначає необхідні професійні компетентності для керівника закладу: нормативно-правова; компетентність стратегічного управління закладом освіти; компетентність стратегічного управління персоналом; компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти; лідерська; емоційно-етична; компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства; здоров'язберезувальна; інклюзивна; проєктувальна; інноваційна; здатність до навчання впродовж життя; інформаційно-цифрова» [29].

Відповідно до Стандарту, керівник має володіти такими «загальними компетентностями:

- Громадянська компетентність. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо; реалізувати свої права й обов'язки як члена суспільства і громадянина держави, усвідомлювати свої обов'язки й відповідальність перед суспільством / громадою за результати професійної діяльності, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;

- Соціальна компетентність. Здатність до ефективної комунікації і міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня;

- Культура самовираження. Здатність до усвідомлення, цінування й поваги багатоманітності та мультикультурності у суспільстві, творчого самовираження;

- Цифрова компетентність. Здатність до впевненого і критичного використання цифрових технологій і ресурсів, цифрового освітнього середовища в професійній діяльності, повсякденному житті, комунікації;

- Підприємницька компетентність. Здатність до генерування нових ідей, виявлення ініціативи та підприємливості» [29].

До трудових функцій керівника закладу загальної середньої освіти, згідно з Стандартом віднесено: «забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти; забезпечення управління якістю освітньої діяльності; забезпечення партнерської та мережевої взаємодії; організація безпечного і здорового освітнього середовища; забезпечення власного безперервного професійного розвитку» [29].

Також нами проаналізовано рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти «Абетка для директора» Державної служби якості освіти України. [28] Згідно «Абетки для директора» - «Для Державної служби якості освіти України якісна школа — це те місце, де дитина почувається радісною і щасливою. Якісною школу, перш за все, роблять люди, а потім вже стіни й красиві парти. Цікаві уроки та вчителі, які дають можливість висловлювати власну думку, пояснюють, як застосувати знання у житті, комфортне освітнє середовище — такі прості речі допомагають школі бути якісною. Допомогти зробити їх якісними можливо лише об'єднавши зусилля директорів і вчителів, місцевих громад, органів державної влади, батьків учнів і самих дітей» [28].

Згідно з «Абеткою для директора» визначено «П'ЯТЬ «НЕ МОЖНА» для керівника закладу загальної середньої освіти: 1. Не підмінюйте розбудову внутрішньої системи розробленням Положення про внутрішню систему. 2. Не намагайтеся зробити все самостійно, делегуйте повноваження,

довіряйте. 3. Не захоплюйтесь кількістю моніторингів, краще глибше проаналізувати їхні результати. 4. Не шукайте винних у недоліках, краще подумайте спільно, як можна поліпшити ситуацію. 5. Не перетинайте кордони автономії вчителів під час моніторингів, поважайте їхню гідність» [28].

Також, «Політика забезпечення якості освіти, яка визначає засади функціонування внутрішньої системи, має ґрунтуватися на таких ціннісних орієнтирах: партнерстві у навчанні та професійній взаємодії; недискримінації, запобіганні та протидії булінгу (цькуванню); дотриманні академічної доброчесності під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності; прозорості та інформаційної відкритості діяльності закладу освіти; сприянні безперервному професійному зростанню педагогічних працівників; справедливості та об'єктивності оцінювання результатів навчання учнів; сприянні учням у реалізації їхніх індивідуальних освітніх траєкторій; забезпеченні академічної свободи педагогічних працівників» [28].

Звісно ці всі засади повноцінно формуватимуться тільки за правління керівника, який має ситійкий позитивний імідж.

Аналіз літературних джерел дозволив нам виділити низку критерій (функцій) сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.

Їх умовно можна поділити на зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх функцій найважливішими виступають представницька та комунікаційна функції, адже велика роль надається важливості функції керівника як представника при зовнішніх контактах організації. Тобто, імідж керівника визначає імідж організації.

Підкреслюючи важливість комунікаційної функції іміджу, можемо сказати, що «комунікаційна функція має забезпечити оптимальний обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем. Поняття комунікативної функції включає в себе три власне психологічних аспекти:

комунікативна поведінка керівника, комунікативні явища і процеси його діяльності» [1].

«Внутрішні функції іміджу керівника складаються з номінативної, нормативної, мотиваційної та функції соціального впливу.

Безумовно комунікаційна функція, яку розглянуто у складі зовнішніх, має і внутрішній аспект (у контексті внутрішніх комунікацій). Номінативна функція виділяє керівника серед інших менеджерів, підкреслює його переваги, відмінності, диференціює особистість керівника у середовищі. Позитивний, ефективний особистісний імідж є дієвим інструментом розвитку власної кар'єри, тому проектування власного іміджу має для керівника і суто прагматичну мотивацію. Нормативна функція полягає в тому, що керівник задає норми поведінки в організації. Це може бути основою формування соціально-психологічного клімату.

Сучасний керівник виступає в кількох ролях: управлінець, дипломат, лідер, вихователь, інноватор, людська істота» [3].

Загалом, на основі опрацьованої нами літератури, зокрема: зокрема 80 джерел наукової літератури та Інтернет-джерел, «Абетки для директора. Державна служба якості освіти» [28], «Професійного стандарту керівника закладу загальної середньої освіти» [29], а також «Плану роботи ЗОШ №15»[58], «Постанови кабінету міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 778 «Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад» Управління закладом» [Додаток А], «Посадової інструкції керівника загальноосвітньої школи I-III ступенів № 15» [Додаток Б], Витягу з Наказу (зокрема про керівника закладу) від 31.08.2021 року № 159 «Про розподіл функціональних обов'язків та посадової відповідальності між адміністративними працівниками школи» [Додаток В], нами було виділено більше ста ознак, які могли б прямо чи опосередковано відобразити складові іміджу.

Крім аналізу вищезгаданої літератури наше дослідження являло собою структуровану систему отримання емпіричних даних про особистість

керівника та характер його іміджу за допомогою спеціально розробленої анкети. Анкета складається із запитань, що виявляють думки респондентів щодо поняття “імідж”, у яку входили наступні питання:

1. Як Ви розумієте поняття «імідж»?
2. Якими якостями повинен володіти керівник сучасного навчального закладу (визначте три найбільш значущі).
3. Чи впливає на уявлення про особистість перше враження про її зовнішність?
4. На скільки важливе для іміджу керівника, на Вашу думку, уміння спілкуватися (оцініть за 5-бальною шкалою).
5. Які функції поведінки керівника?
6. Чи існує зв'язок між іміджем керівника та іміджем навчального закладу?

Також, значну увагу в нашому дослідженні було приділено бесідам з керівником закладу загальної середньої освіти, учителями, батьками, учнями а також спостереженням за поведінкою, манерою спілкування «директор-вчитель».

Емпіричне дослідження проводилося впродовж 2020-2021 н.р. та початку 2021-2022 н.р. на базі Кам'янець-Подільської ЗОШ №15, Хмельницької області. Вибірку дослідження склали 22 учні 11 класу, 28 учителів школи, практичний психолог та соціальний педагог школи.

На початку поставлені запитання щодо першого враження, самопрезентації. Далі респондентам було запропоновано виділити 3 головні якості, які необхідні керівнику сьогодні, оцінити важливість уміння спілкуватися для іміджу керівника по 5-бальній шкалі, висловити свою думку про функції поведінки керівника. Останнє запитання відкритого типу повинно було виявити зв'язок між іміджем керівника та іміджем організації.

Розроблена нами анкета зручна для розуміння, її відкриті запитання не мають якої-небудь однієї вірної відповіді і змушують досліджуваних міркувати. Це розширює можливості анкети і дає респондентам стимули для

свідомого і творчого підходу при відповідях на завдання анкети. Запропонована методика не спрямована на дослідження всіх елементів, що беруть участь в утворенні іміджу. Однак, вона дає результати по основним елементам схеми, що не зменшує їх значущості.

Дослідження, проведене за допомогою анкети, повинно було перевірити припущення щодо природи іміджу. Розглянемо отримані результати. Відповідаючи на перше запитання анкети «Як Ви розумієте поняття «імідж»?», 26% респондентів відмітили зовнішній вигляд керівника, 21% - стиль і методи керівництва, 11% респондентів назвали компетентність і діловитість, 36% - розум керівника, 6% - вміння показати себе.

Стиль роботи завжди індивідуальний і притаманний особистості конкретного керівника. Однак, «специфіка діяльності керівника, що визначається ступенем його підготовки, рівнем знань та умінням їх реалізовувати, життєвим досвідом, виявляється в межах тих реальних відносин, в яких він знаходиться. Таким чином, під стилем керівництва конкретного керівника треба розуміти індивідуальну манеру його впливу на управлінські відносини» [61]. Звичайно, така характеристика діяльності керівника, як стиль його роботи, дуже важлива. Але, згідно з нашими результатами, її виділили (як один з головних параметрів іміджу) лише 21% із 100% респондентів. Маючи на увазі зовнішню представленість іміджу, стає зрозумілим, чому 36% респондентів виділили, як параметр іміджу, розум керівника. Виділення зовнішності керівника демонструє чітку присутність в явищі іміджу цього зовнішнього атрибуту.

«Емоційне забарвлення сприйняття зовнішності керівника підсилює її значимість для формування початкових уявлень та ставлення до керівника з боку оточуючих його людей. Фіксування первинної загальної привабливості чи непривабливості керівника через сприймання його зовнішності вже починає активізувати дію ефекту ореола, який, в свою чергу, буде формуватися з позитивним чи негативним знаком і передавати емоційне відношення до суб'єкта сприйняття» [52]. 68% респондентів вважають, що



перше враження впливає на імідж, 23% вважають, що воно не дуже впливає на імідж, 9% вважають, що в цьому ланцюжку взагалі немає зв'язку-впливу.

Між тим, на нашу думку, саме перше враження в ситуації знайомства з керівником може надовго закріпити в пам'яті оточуючих емоційне забарвлення його особистості. Вплив першого враження на імідж керівника, який виділяли 26% респондентів, говорить про послідовність запропонованих нами стадій утворення іміджу. 83% респондентів виділили основні компоненти першого враження: зовнішній вигляд; інтелект; комунікабельність (сюди ж ми віднесено й уміння говорити); компетентність (знання суті). 17 % респондентів в цей перелік пунктуальність, порядність, інтелігентність.

Відовіді респондентів підтверджують наше припущення щодо двох сторін явища іміджу – зовнішньої та внутрішньої, більш глибинної. При цьому перша представлена елементами, що безпосередньо сприймаються оточуючими і не потребують перевірки часом через те, що вже створили специфічне емоційне відношення до суб'єкта сприйняття.

Адже, «імідж – це глибинна характеристика особистості керівника, котра включає деякі глибинні елементи, до яких віднесені особливості проявів керівника в щоденній діяльності, у взаємодії з колективом, що на вторинній стадії відбувається через діяльність» [46]. На думку всіх респондентів, які приймали участь в емпіричному дослідженні, імідж не є поверхневою характеристикою.

Отже, зовнішні атрибути іміджу (зовнішній вигляд, жести, міміка) ще не є іміджем у повному розумінні цього слова і не створюють того розмаїття, що властиво всій цілості явища іміджу. Тут слід наголосити на ще одній особливості іміджу. Багато дослідників розуміють під іміджем, насамперед, «образ керівника, що складається під впливом різних умов» [42]. Ці результати, на наш погляд, дуже цікаві. Зрозуміло, що при першому враженні зовнішність керівника має велике значення. Що стосується виділеного респондентами такого параметру першого враження, як інтелект того, кого

сприймають, то поряд з компетентністю, порядністю, інтелігентністю цей параметр являє собою факт присутності оцінки при першому враженні і деяких глибинних якостей керівника, а не тільки зовнішньо виражених. Спроба такої оцінки здійснюється шляхом оцінювання внутрішніх якостей людини через зовнішні.

Для досягнення успіху в роботі найбільш ефективним є керівник з високим рівнем інтелекту.

Згідно з судженнями респондентів, сучасному керівнику необхідні такі якості: порядність; знання справи (компетентність, лідерські якості, професіоналізм і т.д.); комунікабельність; обов'язковість; оперативність при вирішенні задач; прогностичність мислення.

Знання керівником справи, якою він займається, в значній мірі визначає успіх колективу та всієї організації. По цьому запитанню респонденти виділяли професіоналізм, компетентність та інші якості.

Обов'язковість, як актуальна і необхідна характеристика керівника, також відзначена респондентами. Вона передбачає ще одну важливу характеристику справжнього керівника – «це вміння дотримувати слова. Останнє означає, насамперед, чесність перед самим собою і іншими, повагу до тих, хто очікує від нього відповідь, чітку самоорганізацію. Обов'язковість важлива для керівника і як для особистості, яка стоїть в центрі всієї компанії, і як для значимого іншого» [39].

21% респондентів виділили таку якість як прогностичність мислення як необхідну для сучасного керівника, дійсно потрібну в ситуації переходу до нових форм і методів управління. Саме «прогностичність мислення розкриває передбачливість керівника, його здібність жити не одним днем, вміння планувати подальші дії. Вона пов'язана з аналізом існуючої ситуації, проблем і питань, що стоять перед організацією. Такий аналіз розкриває можливі дії на визначений період часу, а також виділяє пріоритети, цілі організації, допомагає знайти нові необхідні ресурси для подолання труднощів, які виникають в організації. Керувати – означає передбачати.

Прогностичність керівника завжди говорить не тільки про його власну надійність, але й про надійність всієї організації, та пропонує нові шляхи для ведення справ із нею» [20].

87% респондентів згодні з тим, що уміння спілкуватися для керівника надзвичайно важливе. «Підлеглим не імпонує невпевнений в собі керівник і вони часто не сприймають його позитивно. Приймаючи до уваги, що однією з функцій спілкування є передача інформації, зрозуміла необхідність ясності і повноти цієї передачі. При відсутності таких умов діяльність і імідж керівника можуть перебувати під загрозою» [2]. Імідж керівника, який вмiє давати ясні розпорядження, спілкуватися з підлеглими, безумовно, є позитивним.

Щодо поведінки керівника, то 89% респондентів, вказали, що вона завжди є орієнтиром того, як повинні поводитися підлеглі. Ці відповіді підтвердили, що імідж керівника впливає на підпорядкований йому колектив. Ділова поведінка характеризується усвідомленням особистих цілей і інтересів у їх співвідношенні з суспільно значимими інтересами. Крім того, поведінка управлінця не тільки регулює поведінку підлеглих, але й визначає ступінь їх ініціативності і творчості у взаємодії з ним, а, отже, мотивує колектив на подальше співробітництво.

І, нарешті, 96% респондентів визнають, що керівник є обличчям організації. Таким є зв'язок між іміджем керівника й іміджем усього закладу. Імідж окремого керівника, впливаючи на імідж всієї організації, може підсилити власний вплив.

Представницька функція керівника сьогодні – це одна з важливих галузей його діяльності, що «передбачає роботу управлінця над собою, психологічну культуру та професіоналізм. Людина, яка представляє цілу організацію в навколишньому середовищі, бере на себе тяжку відповідальність як за успіх справи, так і за невдачі. В цій ситуації керівник є своєрідним уособленням, втіленням усіх прагнень колективу щодо реалізації плану та досягнення результатів [14].

Систематизація рис іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, проведене опитування, теоретичний аналіз, дозволило нам виділити та узагальнити саме ті критерії керівника, що зустрічаються найчастіше, та об'єднати їх в шість, на наш погляд, найважливіших *критеріїв* сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти: *зовнішній, професійний (інтелектуальні, лідерські якості), внутрішній, соціальний, організаторський та середовищний*).

Коротко охарактеризуємо кожен критерій і його показники:

**1. Зовнішній.** До нього відносимо особливості зовнішнього вигляду, одяг, макіяж, зачіска, аксесуари, уміння тримати себе перед аудиторією тощо.

Важливе, а часто й вирішальне значення під час прийняття батьками рішення про вибір закладу освіти для дитини, відіграє зовнішній вигляд керівника, його вміння справити на них перше враження та обов'язково і надалі підтримувати свій імідж. Саме він має бути взірцем не лише для учнів, але й для учителів, батьків та громадськості.

Первинна інформація про людину отримується з огляду на її зовнішній вигляд, манеру говорити і поводитися, та з того, як вона сама презентує себе. Розглядаючи первинну інформацію, виділяються такі її основні фактори, як одяг, міміка, жести, манера говорити. Природним наслідком самопрезентації є перше враження про людину. Перше враження може бути негативним або позитивним, що залежить деяким чином від характеру первинної інформації (самопрезентації керівника). Воно також є стійким, коли підвищуються вимоги до навиків самопрезентації у керівника.

«Перше враження запам'ятовується надовго. І вас будуть пам'ятати саме таким, яким побачили вперше» [45, с. 108]. Проте це твердження може діяти там, де з керівником доводиться зустрічатися нечасто. У цьому випадку перше враження про нього діє тривалий час і є одним із визначальних аспектів у взаємовідносинах.

Особливості зовнішнього вигляду людини є носіями певної інформації про особистість і можуть сказати нам про рівень її культурного розвитку, характер, здібності тощо [45]. «Аналіз показує, що ознаки-сигнали, з яких складається зовнішність та поведінка людини, можуть мати для інших людей довідкове, інформативне значення та виконувати регулятивну або прагматичну функцію. Відбиваючись, ознаки-сигнали попереджають про необхідність певної поведінки стосовно тієї людини, якій ця ознака-сигнал належить» [11, с. 7].

Вторинна стадія теж пов'язана зі сприйманням, але тут в залежності від попереднього ефекту образ керівника або підтримується, доповнюючись характеристиками його діяльності, або докорінно змінюється.

Таким чином, зовнішність, як один з перших атрибутів його іміджу, починає формувати образ керівника. Причому цей атрибут присутній не тільки під час першого враження, а також, зовнішність - елемент, що формує імідж керівника і після першого знайомства, - у щоденній діяльності.

На вторинній стадії утворення іміджу зовнішній атрибут є активним додатком до елементів вторинного характеру, головна ознака яких - щоденна діяльність керівника в колективі. «Тут емоційне та змістовне навантаження зовнішності діє в трьох напрямках: підтримує уявлення та ставлення до керівника на рівні первинного сприйняття згідно із своїм позитивним чи негативним напрямком; позитивне сприймання зовнішності, з'єднуючись з таким же позитивним сприйманням щоденної поведінки, може підсилити загальний позитивний зміст іміджу, і, врешті решт, якщо уявлення про керівника, що складаються на вторинній стадії, мають характер, протилежний тому, який був на первинній стадії, або формування іміджу докорінно змінюється, або загальний імідж прийме один з цих характерів (позитивний чи негативний)» [54].

Діловий стиль одягу керівника теж надзвичайно важливий. В одязі завжди мають бути присутні чистота й охайність, адже одяг є певною візитною карткою керівника закладу. Він формує у батьків відчуття

стабільності, надійності та респектабельності закладу; демонструє рівень культури працівників закладу; дозволяє відвідувачу бачити й чути саме керівника, а не «з цікавістю» розглядатите те, що на ньому вдягнене.

На нашу думку, одяг як частина іміджу керівника, несе певну інформацію про його характер, темперамент, смаки і навіть, частково, світогляд. Проте, «висновки людей про деякі особливості особистості керівника, що отримуються з його одягу, не можуть дати повного уявлення про людину і тому обов'язково повинні бути порівняні з іншими чинниками, такими як осанка, хода, жести та міміка, манера говорити, тон, тембр голосу - все це, та багато чого ще, відображає душевний склад кожної людини» [55].

Манера говорити є дієвим засобом ідентифікації людини, розкриває ступінь її самоствердження або невпевненості в собі. Виразність мови, вміння точно висловлювати свої думки, комунікабельність, тактовність, визначеність та зрозумілість думок, чіткість та конкретність, послідовність та обґрунтованість висловів при розмові свідчить про ясність свідомості керівника та про те, що особистість чітко уявляє собі, що і як хоче сказати. Манера говорити чітко і виразно, на відміну від непорядкованої, переповненої паузами мови, свідчить про повагу того, хто говорить не тільки до всієї аудиторії, але й до себе. Крім того, вона створює враження впевненості в собі, що для керівника особливо актуально.

Наприклад, слова або словосполучення, які відображають деяку невизначеність та часто використовуються, такі як «не сказав би», «не знаю», «не пам'ятаю», «можливо» та інші демонструють невпевненість. Проте мова впевненого в собі керівника містить слова «чудово», «саме так», «звісно», «безперечно», «я впевнений».

Бідність мови, вузькість словникового запасу керівника не створюють про нього позитивної первинної інформації. Занадто швидкий темп мови або занадто повільний, затягнуті паузи або повна їхня відсутність, монотонність або різькі інтонаційні стрибки в голосі керівника, не будуть сприяти стійкій увазі до нього та не викличуть симпатії з боку оточуючих. Негативний

психологічний ефект від дії голосу або мови керівника може стати перешкодою для подальшого утворення іміджу.

Робимо висновки, що велике значення для керівника має мова, оскільки вона демонструє інтелект людини, тому працює на її імідж. Від того, наскільки великим є словник мови керівника, наскільки він уміє використовувати всі мовні засоби в залежності від мети спілкування, змісту й умов, також буде зроблено висновок відносно рівня культури і освіти закладу.

Не слід забувати і про те, що голос також виступає невід'ємною складовою іміджу. Він здатний: розповісти про ваші відчуття, здоров'я, походження; підвищити, або навпаки значно зменшити вплив зовнішнього вигляду на співбесідника.

Великого значення у першому враженні про людину набуває посмішка, а керівник, що посміхається, відразу викликає певну симпатію. Усміхнений керівник створює образ людини, яка живе в злагоді із власним внутрішнім світом, людини, у якої усе гаразд і для якої немає невирішуваних проблем. Знаменитий Дейл Карнегі говорить про посмішку так: «Вона - відпочинок для стомленого, світ надії для того, хто у відчаї, сяйво сонця для похмурого та краще з природніх засобів від горя. Тим не менш її не можна ані купити, ані випросити, ані позичити, ані вкрати, бо вона являє собою деяку цінноту, яка не принесе ані малесенької користі, якщо тільки не буде віддана від щирого серця» [50, с. 68].

Крім мімічних виразів обличчя, погляду та посмішки до первинної інформації можна віднести і жестикуляцію керівника. У зв'язку з цим керівнику треба практикувати у своїй поведінці більше жестів відкритого характеру.

«Говорячи про мистецтво створювати позитивний імідж, не варто забувати про такі важливі інформаційні джерела, як міміка та жести. Під впливом цих та деяких інших елементів складається перше враження про співбесідника. При цьому керівникові дуже важливо не тільки уміти

контролювати й керувати власною мімікою та жестами, але і розуміти мову міміки та жестів інших людей. Але однозначний висновок про співбесідника можна зробити лише тоді, коли його мова, жести і міміка будуть проаналізовані в їх взаємозв'язку» [62]. Крім того, міміку та жести необхідно використовувати скоріше більш економно, ніж марнотратно.

Отже, ми зробили висновок, що цілеспрямоване формування іміджу керівника здійснюється через самопрезентацію. В такому випадку всі виділені елементи-носії первинної інфомації (одяг, зовнішність, манери, жести) входять до структури самопрезентації. В.М. Шепель відзначає, що самопрезентація - «це вміння подати себе людям згідно сучасних вимог етики та етикету спілкування, естетики одягу, мімічної привабливості, приємної манери поведінки» [79]. Очевидно, до ефективної самопрезентації схильні люди, активні, які впевнені в собі і своїх силах. При цьому самопрезентація - це не хвастощі, а уміння зацікавити людей своїми наявними особистісними та професійно необхідними якостями.

На думку деяких вчених, головне для керівника – «самоствердження завдяки досягнення конкретних результатів» [77]. При цьому автор намагався підкреслити, що самопрезентація, як уміння піднести себе, повинна розвиватися і перевірятися тільки в діяльності. Ми з цим цілком згодні. А самоподача в такому випадку потребує від керівника зрілої оцінки самого себе.

**2. Професійний (інтелектуальний, лідерський)** – «вміння ефективно використовувати досягнення прогресу; глибоке знання особливостей функціонування освітньої галузі; здатність віднаходити резерви людського чинника; вміння заохочувати колектив до роботи та справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні рішення; вміння ефективно розподіляти завдання і виділяти час; діловитість, постійний вияв ініціативи; прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей та досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; широта мислення; мистецтво швидко опрацьовувати інформацію і приймати



рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати корисну думку, протилежну власній; психологічна освіта» [64].

До даного критерію можна віднести і мобільність, акуратність у виконанні посадових обов'язків, точність виконання роботи, поінформованість, висококваліфікована професійна підготовка; культура: комунікабельність (привітність, доброзичливість), правильність мови та обов'язково вільне володіння та спілкування державною мовою.

Вторинна стадія утворення іміджу відбувається під час взаємодії керівника з оточуючими та включає такі елементи: професійні фактори, які залежать від фахової підготовки, досвіду (у тому числі і управлінської діяльності) та професійних досягнень.

Базовою складовою професійних факторів, які утворюють імідж закладу, є стиль керівництва, який може бути доповнений такими професійними характеристиками, як індивідуальний стиль прийняття рішень, стиль розв'язання конфліктів, манера поведінки при вирішенні професійних завдань.

Якісними характеристиками позитивного іміджу керівника є тактовність, творчий підхід, вміння делегувати повноваження, толерантність тощо.

Основою іміджеутворюючих характеристик для керівника є емоційно-вольові якості (високий рівень самоконтролю, здатність прогнозувати ситуацію, визначати стратегію та тактику розвитку, забезпечувати виконання запланованого), а також комунікативні якості (високі ораторські здібності, емоційність, образність мови).

Також хочемо віднести до професійних компетентностей керівника «математичну (культура логічного та алгоритмічного мислення; уміння застосовувати математичні числові та геометричні методи для вирішення прикладних завдань у різних сферах діяльності; здатність до розуміння та використання простих математичних моделей; уміння будувати таку моделі

для вирішення проблем); компетентність в галузі природничих наук, техніки та технології (наукове розуміння природи та сучасних технологій, а також здатність застосовувати її в практичній діяльності; уміння застосовувати науковий метод, спостерігати, аналізувати, формулювати гіпотези, збирати дані, проводити експерименти, аналізувати результати) та екологічну компетентність (уміння розумно та раціонально користуватися природними ресурсами в рамках сталого розвитку; усвідомлення ролі навколишнього середовища для життя і здоров'я людини (зокрема педагогічного та учнівського колективів), здатність та бажання дотримуватися здорового способу життя)» [28].

Обов'язково у професійного керівника має бути присутня інноваційність, тобто відкритість до нових ідей, ініціювання змін в освітньому середовищі, формування знань, умінь, ставлень, що є основою компетентісного підходу та забезпечують подальшу здатність до навчання та самоосвіти, проводити професійну діяльність, відчувати себе керівною частинкою спільноти та брати участь у справах громади.

Велике значення для професійного іміджу керівника має інформаційно-комунікаційна компетентність – впевнене, а водночас критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій для створення, пошуку, обробки, обміну інформацією на роботі, в публічному просторі та приватному спілкуванні. Це і вміння ввести власний блог, і керування сайтом школи та його наповненістю. Також сюди входять - інформаційна та медіаграмотність, основи програмування, алгоритмічне мислення, робота з базами даних, навички безпеки в інтернеті та кібербезпеки. Розуміння етики роботи з інформацією (авторське право, академічна доброчесність, інтелектуальна власність тощо).

Навчання впродовж життя для іміджу керівника також має неабияке значення, - здатність до постійного пошуку нового, засвоєння нових знань, набуття нових умінь та навичок, організація навчального процесу (власного і колективного), зокрема через ефективне керування ресурсами та

інформаційними потоками, вміння визначати навчальні цілі та способи їх досягнення, вибудовувати свою власну освітньо-професійну траєкторію, оцінювати власні результати навчання.

«Успішний керівник має обов'язково володіти культурною компетентністю (здатність розуміти твори мистецтва, формувати власні мистецькі смаки, самостійно виражати ідеї, досвід та почуття за допомогою мистецтва. Ця компетентність передбачає глибоке розуміння власної національної ідентичності як підґрунтя відкритого ставлення та поваги до розмаїття культурного вираження інших)» [28].

«Також керівник закладу має володіти підприємливістю та фінансовою грамотністю (уміння генерувати нові ідеї та ініціативи, втілювати їх у життя з метою підвищення як власного соціального статусу та добробуту, так і розвитку свого закладу, а також суспільства і держави. Вміння раціонально поводити себе як споживач, ефективно використовувати індивідуальні заощадження, приймати доцільні рішення у сфері зайнятості, фінансів, тощо)». [28].

Отже, професійний керівник обов'язково має бути гарним спеціалістом, професіоналом та гарним учителем у сфері викладання свого предмету.

Демонстрування професійного іміджу має відповідати певним вимогам: має бути зрозумілим; має переконувати (недостатньо поінформувати, потрібно ще й переконати людей); має бути чесним, відвертим, щирим, без будь-яких спроб обдурити; має містити гумор (у невеликих дозах), оскільки він роззброює скептично налаштовану аудиторію.

Керівник має стати лідером – виробляти у собі сильні вольові якості; бути готовим до розумного ризику; прагнути до успіху, бути честолюбним; бути налаштованим до керування в екстремальних умовах; виробляти у собі стійкість проти стресу, швидке пристосування до нових умов, уміння делегувати владу, правильно розподілити обов'язки серед вчителів та технічних працівників.

На імідж керівника істотно впливають очікування підлеглих. Найважливішою його характеристикою є уміння відповідати корпоративній культурі. Так, на нашу думку, для сучасного закладу загальної середньої освіти необхідний керівник, що має образ заступника, захисника, тобто керівник, орієнтований на персонал, при цьому велика увага приділяється його харизмі, яка є психологічною основою лідерського впливу.

Позитивний імідж керівника є важливим чинником ефективного функціонування закладу освіти. Щоб стати лідером і залишатися ним, людині мало мати потенційну владу, треба користуватися нею, постійно впливати на інших людей, проводити через них свої рішення, перетворювати їх у своїх послідовників, адже мета управління сучасного керівника закладу загальної середньої освіти - забезпечення належного рівня функціонування закладу освіти, переведення його на більш якісний рівень, забезпечення розвитку і оновлення, відповідність педагогічного процесу вимогам сучасності.

**3. Внутрішній** – темперамент, характер, здібності, мотивація, спрямованість, інтереси, самооцінка, ініціативність, рішучість, розважливність, незалежність, комунікабельність, вміння презентувати себе, здатність до міркування, уміння ризикувати, стресостійкість, наполегливість, розвинена уява, чутливість, уміння слухати, чесність, твердість у своїх поглядах та переконаннях, зацікавленість у людях, уважне ставлення до них, позитивність, рішучість, фізичний стан, вік, стать, освіта тощо.

У наш час, для того, щоб стати професіоналом у сфері управління закладом загальної середньої освіти, потрібно опанувати серйозні знання й уміння, накопичені сучасним менеджментом. Проте, як соціально-психологічна категорія, імідж керівника об'єднує в собі не тільки соціальний статус, соціальні зв'язки керівника, але і його психологічні особливості та якості.

Примітною є книга Василя Сухомлинського [69] «Розмова з молодим директором школи», в якій червоною стрічкою проходить ідея щодо

необхідності створення прийняттого образу керівника. На думку В. О. Сухомлинського, - «має бути досить розвиненою педагогічна культура і, особливо, один із її аспектів — емоційна. Педагог, який досягнув необхідного рівня, не піддаватиметься негативним емоціям і пригніченому настрою. Те ж стосується емоцій і настрою керівника закладу загальної середньої освіти. Директор-професіонал повинен мати психосоціальні компетентності, щоб відповідно реагувати на непрості ситуації як в учнівському, так і у вчительському колективах» [69].

В. О. Сухомлинський справедливо вважає, що «кожен педагог просто зобов'язаний розвинути таку особистісну властивість, як емпатію, щоб зміг проникати у внутрішній світ дітей, їхні почуття та переживання й адекватно відгукуватися на них, співпереживати разом із учнями» [69]. Однозначно це стосується й директора школи, який є і педагогом, і менеджером, що спрямовує діяльність дорослих.

Що це дає? Якщо коротко відповісти на питання, то, мабуть, фундамент для успішної взаємодії. Педагогічний та учнівський колективи досить швидко визначають рівень емпатійності керівника закладу та відповідно реагують на щирість і фальш. Вони вдячні керівнику за справжній, природній вияв емпатійних почуттів, поцінують його за це, люблять і не забувають роками та десятиліттями. Із таким керівником їм комфортно, надійно та спокійно. Імідж такого наставника, як правило, є доволі високим.

**4. Соціальний.** До цього критерію ми віднесли вміння керівника закладу враховувати наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти; вміння підтримувати стосунки з людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; вміння брати на себе відповідальність; виконання правил організації; вміння заохочувати персонал до відвертості. Громадянські та соціальні компетентності «усі форми поведінки, які потрібні для ефективної та конструктивної участі у громадському житті, сім'ї та на роботі. Уміння працювати з іншими на

результат, попереджати та розв'язкувати конфлікти, досягати компромісів. Повага до закону, дотримання прав людини та підтримка соціокультурного різноманіття» [28].

**5. Організаторський (вміння взаємодіяти)** Також, ми вирішили, що дуже важливе місце у формуванні стійкого позитивного іміджу навчального закладу належить налагодженню взаємин із громадськістю. Зв'язки із громадськістю керівник може організувати, розділивши їх на дві категорії: «тактика» та «стратегія» [64].

«Тактика – це комплекс дій, спрямованих на позитивне відображення поточних близьких подій. Тут важливо враховувати все, що відбувається в стінах закладу та за його межами: публічні виступи на святах, особливі події, ювілеї, нагородження, олімпіади й конкурси, атестації працівників та закладу. Це все повинне бути доведене до свідомості громадськості, як внутрішньої, так і зовнішньої. Із цією метою потрібно використати всі можливі комунікативні ресурси: пресу, телебачення, радіо, видання, Інтернет. Інтернету належить пріоритетне місце, порівняно з іншими ЗМІ. Шкільний сайт дизайном, структурою, зручністю для користувачів може бути настільки привабливим, що вже одна його наявність буде сприяти формуванню сприятливого іміджу закладу. До того ж, сайт є найбільш оперативним і керованим засобом масової інформації, здатним донести поточну інформацію до великої кількості людей.

Стратегія – це комплекс заходів, спрямованих на позитивне висвітлення штучно спланованих подій, що відбуваються у закладі загальної середньої освіти. Вони вимагають ретельної підготовки, але нерідко роблять серйозніший позитивний вплив на формування іміджу організації, ніж події. Велике значення в плануванні, організації та проведенні таких заходів належить залученню до цієї роботи учнів. З одного боку, така спільна робота керівника з учителями та учнями надає практично невичерпний ресурс креативності керівництву школи. А з іншого боку, вона робить шкільне

життя цікавішим, залучає до почуття корпоративності, сприяє придбанню професійних навичок» [64].

Крім того, окреслюють такі етапи формування позитивного іміджу: початковий імідж (створення власної концепції закладу освіти, яка приваблювала б новизною й актуальністю; робота з кадрами, їх відбір і розстановка, укладання угод з закладами вищої освіти, створення оптимальних умов, які забезпечували б універсальність та елітарність освіти); прогресувальний імідж (заходи щодо створення реклами через засоби масової інформації); сталий імідж (стійка позитивна суспільна думка, сформована за допомогою фактичних даних за підсумками високих результатів навчання; акредитація чи ліцензування державної програми; загальноновизнана популярність).

Проте, створення професійного іміджу має бути безперервним процесом. Якщо його послаблено, то можна швидко відчутти байдужість і навіть втрату доброзичливого ставлення до керівника та, безумовно, зниження його позитивного іміджу.

**6. Середовищний.** Психологи кажуть: «Покажіть мені свій кабінет, і я скажу, що ви за керівник». Дійсно, оточуюче середовище кабінету, створене самим керівником, є міні-відображенням всього закладу. «Кабінет керівника може розповісти про: систему цінностей закладу; рівень культури; охайність та порядок у роботі; рівень матеріальної бази. Для цього досить враховувати декілька простих правил: кабінет повинен розповідати про заклад, а не про особисті таланти та захоплення керівника. Очевидно, що сформоване керівником кабінетне середовище залежить від багатьох факторів, які не завжди підвладні його бажанням, тому потрібно дотримуватись правила «золотої середини». Підозріло для батьків виглядає шикарний кабінет на фоні низького рівня розвитку матеріальної бази всієї школи. Подальший хід думок відносно керівника і самого закладу передбачити не складно. І навпаки, гарна матеріальна база школи і бідний кабінет керівника навіть роздуми про низьку самооцінку керівника та всі

можливі проблеми, що з цього випливають для школи. Безперечно, важко без спеціальної підготовки створити ідеальний кабінет. Та в силах кожного зробити своє робоче середовище приємним і практичним і для себе і для відвідувачів» [64].

Отже, стає зрозумілим, що важливе, а часто і вирішальне значення при прийнятті батьками рішення про вибір навчального закладу для дитини відіграє зовнішній вигляд не тільки кабінету керівника, а й школи взагалі. Адже, дбаючи про позитивний імідж закладу керівник розуміє, що сучасний фасад закладу, привабливі коридори та затишні класи, наповненні усім необхідним, зручна інфраструктура, гарний стан спортивного залу, їдальні, вбиралень не в останню чергу впливають на імідж закладу та його керівника.

Таким чином, сучасний керівник закладу загальної середньої освіти повинен знати, що разом із процесом утворення та цілеспрямованого створення його іміджу йде процес формування іміджу закладу.

Ми ще раз підкреслюємо ту відповідальність, з якою керівник повинен підходити до створення та підтримки власного іміджу. Керівник, як обличчя закладу, є не тільки носієм індивідуального іміджу, але й іміджу закладу, який він очолює. В цьому полягає глибинний зміст та значення утвореного та цілеспрямовано сформованого індивідуального іміджу.

Тому керівник закладу загальної середньої освіти формуючи власний імідж, повинен пам'ятати, що він формує імідж всього закладу освіти.

Отже, розроблені нами критерії сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти зручні для розуміння, відкриті для користування та дають змогу керівникам, які хочуть набути сталого позитивного іміджу до певних міркувань щодо них.

**2.2. Емпіричне дослідження процесу формування іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти (на прикладі директора ЗОШ №15 м. Кам'янця-Подільського).**



З метою діагностики іміджу керівника закладу загальної середньої освіти, ефективності процесу формування іміджу сучасного керівника нами було проведено емпіричне дослідження, основним завданням якого стало вивчення складових іміджу керівника Кам'янець-Подільської загальноосвітньої школи I-III ступенів №15 Чижевської Оксани Михайлівни.

У процесі утворення іміджу беруть участь багато факторів. Ці фактори можуть бути як первинними, так і вторинними. При цьому первинні фактори - це ті, що беруть участь у створенні іміджу при першій зустрічі з керівником (виділяються такі її основні фактори як одяг, міміка, жести, манера говорити). Це основні елементи первинної інформації, яка може бути або позитивною, або негативною, що також залежить від першого враження.

Вторинні фактори – це ті, що утворюють імідж керівника при тривалій взаємодії з ним у колективі із сталими міжособистісними відносинами.

Результати нашого дослідження підтвердили припущення щодо природи іміджу і двох стадій його утворення. Перше враження має певну усталеність і впливає на подальший образ керівника, що формується на вторинній стадії.

Отже, протягом 2020-2021 навчального року Оксана Михайлівна займала посаду виконуючого обов'язки директора закладу, до того тривалий термін працювала заступником з навчальної роботи та учителем математики.

У серпні 2021 року відбувся конкурс на посаду директора і з вересня 2021 року Оксана Михайлівна очолила Кам'янець-Подільську загальноосвітню школу I-III ступенів №15.

Отже, на основі розроблених нами критеріїв сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, у своєму дослідженні ми проаналізували відповідність керівника ЗОШ №15 Чижевської Оксани Михайлівни наступним критеріям:

### **1. Зовнішній.**

Зрозуміло, що на формування іміджу велике значення на нас справило перше враження, отримане із зовнішнього вигляду Оксани Михайлівни.

Акуратно та зі смаком одягнута, зовнішньо підтягнута. Дбає про свій зовнішній вигляд, охайність і чистоту.

У одязі відображаються її індивідуальний стиль і особистий характер. Її одяг – переважно консервативного чи ділового стилю, який надає авторитетності та підкреслює компетентність, проте в одязі відчувається неповторна «родзинка». Такий стиль викликає повагу і дещо тримає дистанцію.

Зачіска, макіяж, прикраси гармонійно доповнюють стиль одягу. Аксесуари добре узгоджуються з одягом. Прикрас не багато. Взуття на середніх та в міру високих підборах. Зачіска строга, але разом з тим елегантна. Косметика помітна лише із близької відстані. Парфуми використовуються Оксаною Михайлівною у такій кількості, що їх запах лише трохи відчувається. Це говорить про хороше відчуття міри.

Всі названі елементи надзвичайно важливі при формуванні професійного іміджу і могли мати вирішальне значення у ситуації, коли людина оцінювалася з першого погляду. Проте зрозуміло, що висновки про деякі особливості особистості керівника, що отримувалися з його зовнішнього вигляду, не можуть дати повного уявлення про нього. Ця первинна інформація при її тлумаченні порівнювалася з іншими вербальними і невербальними сигналами.

## **2. Професійний (інтелектуальний, лідерський)**

У своїй роботі Оксана Михайлівна користується Нормативно-правовою базою, що регулює відповідну професійну діяльність. Це: Конституція України [34]; Закон України «Про освіту» [23]; Закон України «Про повну загальну середню освіту» [24]; Закон України «Про дошкільну освіту» [22]; Закон України «Про позашкільну освіту» [25]; Національна доктрина розвитку освіти України у XXI ст. [48]; Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року [35], «Абетка для директора» [28] та ін.

Під керівництвом Оксани Михайлівни, педагогічний колектив та адміністрація школи неухильно працюють відповідно до Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про охорону дитинства», Указів Президента України, рішень Уряду України, органів управління всіх рівнів з питань освіти і виховання, правил і норм охорони праці, техніки безпеки; у своїй роботі керуються державними стандартами початкової освіти, базової та повної загальної середньої освіти, Типовою освітньою програмою для школи I, II, III ступенів, Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, виховною програмою «Основні орієнтири виховання учнів 1-11 класів загальноосвітніх навчальних закладів», Стратегічним планом розвитку Кам'янець-Подільського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 15 на 2018-2023 роки, Концепцією національно-патріотичного виховання дітей та молоді, Національною стратегією з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя — здорова нація", а також дотримуються Статуту та локальних правових актів закладу, норм Конвенції про права дитини та інших державних нормативних документів.

Уся документація, її опрацювання педагогічними працівниками ведеться під чітким керівництвом керівника закладу Оксани Михайлівни.

При обговоренні виробничих питань, нарад, педрад та проблем, які потребують колективного осмислення Оксана Михайлівна проявляє низку управлінських якостей. Насамперед, вона починає роботу в точно призначений час, оголошує порядок денний, предмет і мету наради, педагогічної ради тощо.

Чітко і зрозуміло викладає висунуту на обговорення проблему, ставить запитання, виділяє основні моменти, що сприяють виникненню творчої дискусії. Питання, вимоги, аргументи, альтернативні рішення формулює так, щоб спонукати учасників до розбору проблеми і пошуків шляхів її вирішення. Коректно перериває ті виступи, які повторюють в загальних

рисах вже викладені факти, носять нераціональний, просторовий, суперечливий і поверхневий характер або позбавлені конкретності. Узагальнює результати у висновку, вказує осіб, відповідальних за виконання завдань, дякує співробітникам за участь у роботі.

При цьому керівник намагається підтримувати високий рівень активності всіх членів колективу; зіставляючи різні думки, виокремлює протиріччя, спірні питання; формулює протиріччя як проблему; підтримує ділову атмосферу, не допускаючи особистого протиставлення учасників; перешкоджає некоректним діям, допомагає колегам прийти до узгодженої думки.

Приділяючи увагу кожному учаснику; активізує пасивних; підкреслює внесок кожного в загальний підсумок, дякує всім членам групи за участь у обговоренні проблеми. Для збереження єдності учасників обговорення проблеми вона не стає на чийсь бік до остаточного підбиття підсумків; не висловлює першою свою точку зору; підтримує молодих фахівців, створюючи умови для творчої роботи; не використовує і не дозволяє іншим оперувати деструктивною критикою, не залишає без уваги навіть самі незначні пропозиції. Для активізації обговорення пропозицій задає питання, висловлює схвалення тим учасникам, хто вносить конструктивні пропозиції; спонукає виникнення альтернативних точок зору.

Будучи досить зібраною і дисциплінованою, керівник вимагає від підлеглих дисципліни та зібраності, високої культури поведінки. Поважаючи інших, Оксана Михайлівна проявляє точність, обов'язковість, яка для неї означає вміння шанувати своє слово, не бути голослівною. Вона виконує те, що обіцяє, приходять о тій годині, на яку призначено зустріч, береже робочий і вільний час інших, не примушує чекати на неї.

Оксана Михайлівна – вчитель математики, прекрасний педагог, гурю своєї справи. Вчитель дуже любить свою роботу, свої уроки. Вона так пояснює навчальний матеріал, що заслухаєшся. Легко знаходить спільну мову зі своїми учнями. Тож учні із задоволенням ідуть до неї на уроки. Зі

слів учнів, на її уроках завжди панує атмосфера доброзичливості та взаєморозуміння. Відчуваючи гарне ставлення до себе, учні відповідають їй тим же. Діляться з нею своїми радощами, прикрощами, мріями. Оксана Михайлівна з радістю допомагає учням, які цього потребують, наздогнати матеріал, чи просто пояснити його ще раз у разі нерозуміння його учнем. Старшокласники при здачі ЗНО для вступу у вищі навчальні заклади практично завжди здають їх успішно. Також гарними є показники при здачі учнями ДПА з предмету «Математика».

За підсумками вступу випускників нашої школи до вищих навчальних закладів можна зробити висновки, що вчителі закладу надають якісні послуги, тобто забезпечують той рівень знань, який необхідний випускнику для успішного проходження ЗНО, вступу до закладів вищого ступеня. Надання та контроль за якістю освітніх послуг – одне з пріоритетних завдань Оксани Михайлівни, як керівника.

Також Оксана Михайлівна надихає свій педагогічний колектив, тобто є лідером, до якого тягнуться як вчителі, так і учні.

Оксана Михайлівна із тих жінок, які йдуть в ногу з часом. Вона не боїться експериментувати, використовує сучасні технології у процесі навчання, постійно поповнює багаж знань. Своєю енергією та оптимізмом заряджає не тільки учнів, а й всіх оточуючих.

Педагогічний колектив вважає, що головним критерієм оцінки ефективності роботи школи, якою керує Чижевська Оксана Михайлівна, є прогрес кожного учня, тому знаходиться у постійному творчому пошуку, бере участь у експериментах, впроваджує інновації. А успіхам свого закладу освіти вони, в першу чергу, завдячують своєму керівнику.

В школі працює стабільний висококваліфікований педагогічний колектив.

Освітній процес повністю забезпечено фахівцями, які мають спеціальну освіту й володіють державною мовою. Педагоги закладу беруть активну

участь у методичній роботі міста, вчителі є керівниками різних методичних об'єднань міста.

Завдяки педагогічній культурі вчителів, систематичній праці всіх ланок шкільного самоврядування та адміністративному керівництву, а особливо керівнику закладу, в педагогічному колективі встановлений нормальний морально-психологічний клімат.

Керівник закладу та його заступники надають кожному вчителю можливість удосконалювати свою фахову майстерність на курсах підвищення кваліфікації й успішно проходити атестацію. Паралельно з курсовою перепідготовкою широко застосовуються можливості самоосвітньої діяльності: кожен педагог займається самоосвітньою діяльністю згідно з індивідуальним планом підвищення кваліфікації, який містить вимоги щодо опрацювання після курсового завдання.

З метою підвищення професійного рівня вчителі щоквартально проходять онлайн-курси на платформах Edera та Прометеус. Кожен педагог свій професійний ріст висвітлює у акмеологічній картці. У контексті науково-методичної роботи реалізується розробка стратегічного, перспективного й поточного планування. Формування інноваційно активного педагога сучасного закладу проводиться за такими основними напрямками: участь педагогів закладу у роботі творчих груп, круглих столів на рівні закладу, міста, області; створення вчителями власних блогів, портфоліо, презентації свого досвіду; участь у виставці педагогічних інновацій «Освіта міста на шляхах реформування»; самоосвітня робота над виробленням вмінь застосувати освітні технології, які спрямовані на формування ключових компетентностей і наскрізних умінь. І це все є першочерговими вимогами керівника закладу для створення позитивного іміджу закладу, яким керує.

У школі охоплено такі напрямки виховання: виховання громадянської свідомості через учнівське самоврядування, формування активної життєвої позиції; виховання правової культури та профілактика правопорушень; фізичне виховання та пропаганда здорового та безпечного способу життя;

психологічна підтримка учнів та вихованців; трудове виховання; національно-патріотичне виховання; еколого-натуралістичне виховання; моральне виховання; родинне виховання; художньо-естетичне виховання; правове виховання; превентивне виховання; розвиток творчих здібностей учнів.

Основним напрямком з виховної роботи у школі є національно-патріотичне виховання молоді, превентивне та сімейне виховання.

У закладі, за підтримки Оксани Михайлівни, діють дитячі організації та об'єднання: загін волонтерів «Соколята»; ШЕК «Сузір'я»; Учнівське самоврядування «Шанс»; Загін «Ековарта» «Екологічний патруль»; Шкільний прес-центр газети «Шанс»; Актуальними та ефективними є проведення тематичних місячників виховного проекту «Плекаємо майбутнє України». Також проведуться загальноміські місячники та тематичні тижні.

Протягом 2020-2021 навчального року та першого семестру 2021-2022 навчального року, під керівництвом Чижевської Оксани Михайлівни, освітній процес у закладі був спрямований на виконання наступних завдань: забезпечення свідомого і міцного засвоєння системи знань, умінь і навичок, формування використовувати їх у житті, формування національно-патріотичної свідомості школярів, їх здатності аналізувати ситуацію у державі, розуміти своє значення та роль у сьогоденні та майбутньому; формування здоров'язберігаючих компетенцій усіх учасників навчально-виховного процесу, реалізація здоров'язберігаючих проектів у школі I-III ступенів; формування правової культури, прищеплення поваги до прав і свобод людини і громадянина, Конституції, державних символів, правової свідомості; створення сприятливих умов для співробітництва вчителів, учнів та їх батьків, як необхідної умови запобігання відхилень у поведінці учнів; створення умов для розвитку інноваційної особистості та творчої самореалізації кожного учня; формування здатності учнів до самореалізації у подальшому житті.

Школа у 2020-2021 навчальному році підтвердила статус «Школи

сприяння здоров'ю» обласного підпорядкування.

Виходячи із вищезазначеного, враховуючи результати діяльності педагогічного колективу на чолі з керівником Оксаною Михайлівною, діяльність педагогічного колективу: розпочала роботу з новими проектами та грантами; продовжила та покращила роботу «Школи сприяння здоров'ю»; покращила посилення виховного впливу на учнів, батьків у вихованні морально-етичних якостей, екологічної та фізичної культури, потреб у творчості, культурних міжособистісних стосунках; продовжила роботу за програмою «Основні орієнтири виховання учнів 1-11-х класів загальноосвітніх закладів України», модульною виховною програмою «Мистецтво жити в громаді», що орієнтовані на формування стійких інтересів до культурних та духовних цінностей, розвитку особистості; надавали особливої уваги родинному вихованню та співпраці педагогів з батьками: практичне проведення батьківськоз вікіпедії з використанням цікавих новітніх програм, форм, методів, та за участю представників психолого-соціальної служби школи та представників громадських організацій міста; обговорення зовнішнього вигляду школярів, та участі їх у різних шкільних та позашкільних заходах, конкурсних програмах; продовжили роботу з національно-патріотичного виховання за Концепцією з національно-патріотичного виховання дітей та молоді; продовжили роботу щодо реалізації заходів з Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність - здоровий спосіб життя – здорова нація»; продовження роботи шкільних проектів «Школа сприяння здоров'ю», «Плакаємо майбутнє України», «Клас року», «Учень року», які розширили форми заохочення та відзначення учнів за участь у шкільних та позашкільних заходах, конкурсах; провели безліч свят, конкурсів, виховних годин та розваг спільно з батьками, оновили форми та методи роботи з батьками, залучили до співпраці громадські організації, психолого-соціальну службу школи; продовжили сприяння активної участі класних колективів у шкільних та позашкільних заходах; запровадили



інноваційні методики та здоров'язберігаючі технології в освітньому процесі школи, активно залучали до даних заходів учнівський та батьківський колективи; посилили правовиховну роботи класних керівників (залучення дітей з дав'янтною та деликвентною поведінкою до суспільно-корисної праці, робота з їх батьками; систематичні зустрічі з представниками правоохоронних органів, психологами, юристами).

Також Оксана Михайлівна разом з адміністрацією та педагогічним колективом активні учасники різноманітних конкурсів та грантів. В планах керівника – переобладнання закладу загальної середньої освіти за європейськими стандартами; проведення капітального ремонту приміщення та забезпечення ТЗН; підключення усієї школи, класів до мережі Інтернет; створення ще одного комп'ютерного класу для викладання предмету «Інформатика»; встановлення сонячних батарей для екологічності, енегroeфективності та автономності закладу від централізованої системи електропостачання і незалежності від енергопостачальних компаній; створення «зеленої зони» на території закладу; зміни ландшафтного дизайну пришкільної території; створення нового, модульного, сучасного, мотивуючого освітнього простору та багато інших.

Важливу роль надається плануванню роботи школи. Щороку адміністрація школи на чолі з керівником закладу висвітлює досягнення учнів у навчанні, виховання учнівської молоді за поточний рік, участі учнів у міських та обласних олімпіадах, конкурсах, турнірах, Малій Академії Наук, спортивних змаганнях, діє багатогранна виставка творчих робіт учнів, демонструються відео, фото про досягнення школи у поточному навчальному році, а керівника закладу загальної середньої освіти звітує про роботу закладу та про свою роботу зокрема. З звіту керівника закладу можна зробити висновок, що керівник йде «в ногу з часом», застосовує креативні, творчі, сучасні методи та підходи до розвитку закладу освіти.

Адміністрація, педагогічний колектив закладу працюють над створенням хмаро орієнтованого навчального середовища, забезпеченням

навчальної мобільністю учня і вчителя. Вчителі мають власні блоги, регулярно працюють над їх наповнюваністю та ефективно використовують їх в організації освітнього процесу. Це все стало досить актуальним при запровадженні дистанційного навчання. Дані інновації є досягненням керівника закладу, який вимагає від колективу постійної мобільності, знання ІКТ, саморозвитку та новаторства.

На базі школи проводяться семінари, круглі столи. Всі педагогічні працівники складають і реалізують щорічні особисті програми науково-методичної роботи. Вчителі школи беруть участь у конкурсі "Учитель року", неодноразово були переможцями. Також щороку вчителі школи беруть активну участь у Ярмарку педагогічних ідей. Вчителі є координаторами Міжнародних дитячих конкурсів: "Грінвіч", "Колосок", "Соняшник", "Геліантус", "Бобер" та "Кенгуру", «Левеня». З метою підвищення інтересу до вивчення навчальних дисциплін учні залучаються до участі в різноманітних заходах, акціях, конкурсах, конференціях, дослідженнях.

Учні закладу є активними учасниками та призерами Всеукраїнських конкурсів: конкурсу – захисту учнівських робіт по лінії МАН; Інтернет-олімпіад; Міських предметних олімпіадах; Міжнародного конкурсу з української мови імені Петра Яцика; конкурсів «Грінвіч», «Колосок», «Бобер» та ін.

Учні та вчителі беруть активну участь у міських, обласних, всеукраїнських конкурсах, акціях, дослідницьких експедиціях. Також працює шкільний прес-центр та радіовузол; заклад реалізує Всеукраїнські, державні, міські програми, виховні та міські проекти національно-патріотичного виховання.

Оксана Михайлівна завжди порадить, підтримає, допоможе у реалізації усіх проектів, а також з кожним роком, разом із заступником з виховної роботи працюють над їх розширенням.

В закладі забезпечується якість методичної роботи. У методичному кабінеті нагромаджено фахові видання, матеріали передового педагогічного досвіду, навчальні програми. Працюють методичні об'єднання вчителів.

Для забезпечення належних умов щодо організації освітнього процесу створено відповідну матеріально-технічну базу за такими напрямками: формування фонду навчальної, методичної літератури, періодичних видань, діє комп'ютерий клас з підключенням до мережі Інтернет. В школі наявні ноутбуки, проєкційні дошки та мультимедійні дошки.

Значне місце у школі належить екологічному вихованню. Щороку члени Ековарти беруть участь у Всеукраїнських акціях.

Іміджу школи сприяє й атрибутика. Школа має свою емблему та гімн. Це підвищує корпоративний дух і формує імідж закладу на ринку освітніх послуг.

Все вищеперераховане є великою заслугою директора закладу, адже він не тільки постійно контролює діяльність та результативність педагогічного та учнівського колективів, але й вміло та з радістю з домагає у подоланні певних труднощів.

Важливою складовою іміджу школи є робота над упровадженням і зміцненням традицій закладу.

У 2020-2021 н.р. за ініціативи Оксани Михайлівни заклад брав участь у надзвичайно цікавому, креативному проєкті «Хелсі-Скулс». Проєкт дав змогу продемонструвати рівень фізичної культури та здорового способу життя, популяризувати корисні звички, фізичну активність, здорове харчування, ментальне здоров'я та відповідальне ставлення до здоров'я серед учнів, батьків, вчителів. Проєкт надихнув та мотивував до особистісних змін, покращення якості життя, розвитку, пошуку однодумців, адже усе вищеперераховане закладає «здоровий фундамент» [58].

Всі ці фактори дають змогу педагогічному колективу на чолі з керівником закладу та спільно з батьками створювати дружню команду, яка

має спільну, єдину мету – дати дітям можливість вирости вільними, гармонійно розвинутими особистостями.

### **3. Внутрішній.**

Найважливіший показник стану вчителя на роботі – його душевний комфорт, у створенні якого помітне місце посідає культура службових відносин в системі «учитель-директор». Так от Оксана Михайлівна диктує той стиль спілкування, ті норми ввічливості, які сприяють створенню у колективі здорової морально-психологічної атмосфери.

Спілкування з керівником закладу дозволило виділити низку ознак, що дозволяють їй створювати доброзичливу атмосферу в колективі однодумців. Насамперед, це глибока повага до іншої людини, ставлення до неї як до особистості. Окрім того, вона - досить комунікабельна людина, легко сходиться з іншими. Емпатійність дозволяє їй співпереживати, співчувати, перейматися почуттями й переживаннями інших, здійснювати гуманні вчинки стосовно вчителів, учнів та інших співучасників освітнього процесу, які потребують підтримки або сприяння.

Часто можна було спостерігати, як вона створює сприятливі умови для позитивного емоційного стану та життєдіяльності того, хто потребує підтримки. У розмові терпляче вислуховує того, хто говорить, не перебиває його і виявляє інтерес до його думки. У зробленій послuzі, якою б важливою і значною вона не була, Оксана Михайлівна не підкреслює своєї шляхетності і жертовності, а навпаки показує, що робить її легко, з задоволенням, без думки про взаємну віддяку.

Тактовність, яку вона проявляє у особистих і службових стосунках (колеги, технічний персонал, учні, батьки), дозволяє їй всебічно враховувати всі обставини, у тому числі й психологічний стан людини, своєрідність її як особистості. Вона має почуття міри, що дозволяє виявити повагу до гідності іншої людини і разом з тим зберегти власну гідність.

Оксана Михайлівна терпляча до інших думок, смаків, не допускає приниження людської гідності того, чий смак не відповідають її особистим.

У бесіді (з ким би вона не розмовляла) щиро і зацікавлено слухає співрозмовника. І при цьому залишається самою собою: природною, ввічливою без формалізму, привітним керівником. Поважає свого співрозмовника, ввічлива, дружньо налаштована, тактовна та дипломатична. Державною мовою володіє досконало.

Точне формулювання своїх думок, уміння без зайвих слів висловити те чи інше положення так, щоб воно не було двозначним, - також важлива ознака культури взаємовідносин керівника та її підлеглих. Спостереження за виступами Оксани Михайлівни перед колективом на педагогічних радах, нарадах дало можливість встановити: володіння ораторським мистецтвом; наявність уміння оперувати фактами; почуття гумору, яке дозволяє досить часто уникати конфліктів, вміння жартома, веселою фразою розрядити будь-яку критичну ситуацію; емоційність, яка нікого не залишає осторонь вирішення найрізноманітніших проблем та завдань.

В той же час, Оксана Михайлівна – досить скромна людина. Вона не веде себе як видатна, неординарна особистість. Її скромність виявляється у вмінні бути самою собою і не грати якусь невластиву їй роль. Органічно поєднується у неї зі скромністю почуття власної гідності та простота - якість, яка ніяк не означає відмови від прийнятих у суспільстві норм етикету. Вона не дозволяє собі фамільярності, переходу на «коротку ногу» з людиною, яка займає підлегле становище. Якщо виникає суперечка, поводить гідно, шанобливо, не допускає різкого тону, уважно аналізує докази, ґрунтовно аргументує свою позицію.

Здоровий спосіб життя, який веде керівник закладу та вчитель математики Чижевська Оксана Михайлівна, є взірцем розумного ставлення до свого організму як для колег, так і для її учнів. Це дозволяє їй багато невтомно працювати.

#### **4. Соціальний.**

Відповідно до наших спостережень, Оксана Михайлівна чітко вмів виставити пріоритети, при цьому вмів враховувати наслідки рішень; у своїй

роботі керується принципами соціальної справедливості; з легкістю попереджає і розв'язує конфлікти; вміє підтримувати стосунки з людьми; тактовна та ввічлива, дотримується демократичності в стосунках з людьми; вміє брати на себе відповідальність; виконує правила організації; вміє заохочувати персонал до відвертості.

Оксана Михайлівна працює з педагогічним, батьківським колективом на результат, намагається завжди попереджати та розв'язувати конфлікти, досягати компромісів. Поважає закон, дотримується прав людини та підтримки соціокультурного різноманіття.

## **5. Організаторський.**

Важливою складовою для створення позитивного іміджу закладу є співпраця з громадськими організаціями.

В школі ось уже протягом 13 років працює волонтерський загін "Соколята". До складу загону входять учні середньої і старшої ланки. Завдяки волонтерській роботі учні та педагоги школи беруть активну участь благодійних волонтерських акціях, міських та шкільних благодійних акціях. Загін свою роботу координує з ветеранською організацією, з радою воїнів-афганців.

Керівником закладу спільно з заступниками налагоджена співпраця з такими установами та організаціями міста, як: Центр розмінування; Військовими частинами; Національний парк «Подільські Товтри»; Правоохоронні органи міста, ювенальна превенція, осередок ХОМА; Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді; Центр зайнятості; Департамент соціального захисту населення; Теле-радіо компанія; Пожежна частина; Червоний Хрест; Рада ветеранів; Волонтерські осередки; Міська організація воїнів – афганців; Клініка дружня до молоді та ін.

В рамках правовиховного та превентивного виховання проводяться зустрічі учнівських колективів з інспекторами ювенальної превенції Кам'янець-Подільського відділу поліції на різну тематику.

На базі закладу щороку проводиться профорієнтаційна робота.

У закладі діють гуртки та секції: туристко-краєзнавчого, художньо-естетичного, фізкультурно-спортивного, науково-технічного, здоров'я-зберігаючого, екологічного напрямку. Оксана Михайлівна щорічно працює над розширенням різноманітності гуртків, активно співпрацює з позашкіллям, таким чином учні мають можливість на базі школи безкоштовно відвідувати безліч гуртків та секцій.

У школі проводяться виховні заходи, акцій, свята, зустрічі з ветеранами, учасниками ООС, афганцями, зустрічі з відомими письменниками.

Організація освітнього процесу закладу спрямована на створення дієвої, ефективної, творчої внутрішньої атмосфери. Під час організації освітнього процесу використовуються такі складові як: якісні освітні послуги, ефективний науково – методичний супровід, удосконалена виховна робота, зміцнення матеріально – технічної бази, співпраця з вищими навчальними закладами, коледжами, позашкіллям та громадськістю міськими організаціями. Також заклад тісно співпрацює з Кам'янець-Подільським національним інверситетом імені Івана Огієнка.

Великого значення Оксана Михайлівна надає співпраці з батьками, переважна частина яких переймається проблемами закладу, надають посильну допомогу у вирішенні тих чи інших проблем закладу. У закладі напрацьовано чимало методів здійснення зворотного шляху: інформування батьків про успішність дитини (сайт школи, сторінки школи у соціальних мережах та ін.), завдяки чому батьки мають можливість ознайомитись із результатами освітнього процесу, запланованими екскурсіями, проведення в школі акцій, ярмарок тощо, дізнаєся усі події та новини школи. Також, у школі діє батьківська вікіпедія "Виховуємо майбутнього громадянина України". Добре налагоджена робота з класними батьківськими комітетами дає змогу залучати батьків не тільки до вирішення проблем школи, а й проводити спільні свята та різні заходи. А, у свою чергу, проведення спільних свят, класних годин вчителя, учнів та керівника закладу разом з

батьками дає змогу поспілкуватися в неформальному оточенні та надавати батькам можливість ґрунтовніше познайомитись із педагогічним колективом та його керівником.

«15-та – Школа Сприяння Здоров'ю, Школа Дружня До Дитини» [58].

У рамках роботи "Школи сприяння здоров'ю", спільно з батьками проводяться години спілкування класних керівників, шкільної медичної сестри на теми виховання здорової дитини, тематичні виховні години з учнями та батьками щодо здорового способу життя. Особлива увага відводиться посиленню використання здоров'язбережувальних технологій. Створення активного середовища, у якому навчання дитини відбувається не за рахунок ресурсів її здоров'я, а внаслідок соціально організованої системи розвитку внутрішнього потенціалу, стало актуальним завданням закладу під чітким керівництвом його керівника.

Також заклад тісно співпрацює з міськими дитячими бібліотеками. Спільно з бібліотечними працівниками в школі проходять такі заходи як: свято Хліба, Андріївські вечорниці, виховні години на теми патріотичного виховання, науково-практичні конференції до Шевченківських днів, бесіди за круглим столом.

І, взагалі, що яка б подія не відбувалася у закладі, публічні виступи на святах, особливі події, ювілеї, нагородження, олімпіади й конкурси, атестації працівників та закладу, це все керівник намагається доводити до свідомості громадськості, як внутрішньої, так і зовнішньої.

Із цією метою керівник закладу Оксана Михайлівна, використовує всі можливі комунікативні ресурси: пресу, телебачення, радіо, видання, Інтернет. Інтернету належить пріоритетне місце, порівняно з іншими ЗМІ. Шкільний сайт закладу – зі зручним дизайном, структурою, зручністю для користувачів, одна його наявність сприяє формуванню сприятливого іміджу закладу. До того ж, сайт є найбільш оперативним і керованим засобом масової інформації, здатним донести поточну інформацію до великої кількості людей.



## **6. Середовищний.**

Відомо, що імідж людини складають враження про речі, якими вона себе оточує, про її будинок, робоче місце тощо [30]. Перше знайомство з кабінетом керівника закладу дало нам можливість побачити наступне: ділова обстановка в кабінеті, впорядкований та систематизований матеріал, без нагромаджень паперів. Документи, що потребували опрацювання, поділені на дві частини: ті, що потребують негайного виконання та такі, що дозволяють відтягнути його на певний період часу. В той же час, в кабінеті багато кімнатних рослин, сезонних квітів, українська атрибутика, картини, фото, що надає йому відчуття затишку.

За керівництва Оксани Михайлівни у закладі створено умови для вивчення іноземної мови з 1-го класу та другої іноземної мови з 5-го класу. Є комплексний кабінет англійської мови для учнів. Також щороку поповнюється еновим обладнанням каюінет інформатики, у найближчих планах – відкриття ще одного кабінету інформатики для навчання учнів та розвитку у них ІКТ.

За час керівництва Оксани Михайлівни для забезпечення якості освітнього процесу з учнями за інклюзивною формою навчання придбано спеціальне обладнання.

У рамках проєкту «Хелсі-Скулс» було надано «свіжий пожих» шкільним коридорам та рекреаціям, створено куточок релаксації та відпочинку для учнів та вчителів, у бібліотеці створений «куточок усамітнення» для учнів. Також на шкільних рекреаціях створені мотиваційні написи для психологічного та позитивного емоційного настрою учнів та учителів.

Таким чином, дослідження іміджу керівника закладу дозволило нам на практиці установити, що формування його проходить дві закономірні стадії: від первинних вражень про людину до системного уявлення про неї. Можна виділити первинну та вторинну стадії, що розподілені за принципом часу отримання та специфіки отриманої інформації про суб'єкт сприйняття.

Узагальнення результатів діагностики дозволили зробити наступний **висновок**: імідж Оксани Михайлівни відповідає усім визначеним критеріям та показникам ефективного позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти.

Крім того, на нашу думку, імідж Оксани Михайлівни, є сильним мотиватором для її колег, що було відображено у відповідях на запитання анкети: вчителі відзначали, що вона мотивує весь колектив в цілому і кожного підлеглого окремо.

Зазначимо, що у 2020-2021 н.р. у школі навчалося 642 учні, 2021-2022 н.р. – 665, не тільки з нашого мікрорайону, але й з інших. Наразі триває запис учнів до 1-го класу. У 2020-2021н.р. було два 1-х класи, у 2021-2022 н.р – три 1-х класи, наразі планується розширення мережі 1-х класів до 4 класів в зв'язку із великою кількістю учнів, бажаючих навчатися саме у закладі освіти №15. Аналізуючи це, можемо зробити висновок, що в школі бажають навчатися учні з усіх куточків міста, а також прилеглих сіл. Ми вважаємо, що розширення мережі класів, зростання кількості учнів у школі говорить про позитивний імідж закладу та, насамперед, завдячує його керівнику та його позитивному іміджу.

Тким чином, дослідження засвідчило, що візуальні характеристики, зовнішні прояви, професіоналізм керівника Кам'янець-Подільської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №15 Чижевської Оксани Михайлівни відповідають критеріям сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.

### **2.3. Методичні поради щодо управління процесом формування позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.**

На основі проведеного теоретичного аналізу, визначених критеріїв сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, проведення емпіричного дослідження (на прикладі

керівника ЗОШ №15 м. Кам'янця-Подільського) нами було визначено наступні *педагогічні умови* формування позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти:

- Цілеспрямоване формування іміджу повинно здійснюватися не за умови його цілком штучного створення, а шляхом опори на реальні характеристики особистості керівника.

- Створення іміджу повинно ґрунтуватися не тільки на активізації реальних якостей керівника, які визнаються соціально бажаними в педагогічній сфері, а й на знанні закономірностей, пов'язаних з процесом міжособистісного сприймання.

- Елементи зовнішності, манер, жестів, міміки та інші невербальні компоненти комунікації при цілеспрямованому формуванні іміджу повинні в комплексі входити до структури самопрезентації. Розвиток навичок самопрезентації у керівника сприятиме більш адекватному його сприйняттю з боку інших людей.

- При формуванні іміджу керівника закладу загальної середньої освіти необхідно враховувати очікування підлеглих щодо особистості управлінця, які істотно впливають на його образ.

- Керівники, які створюють власний імідж, повинні враховувати роль батьків, громадськості, засобів масової інформації, що стають при цьому основним транслятором їхніх ідей, поглядів та особистісних рис.

- Удосконалення професійних та особистісних якостей, здібностей, знань, умінь, навичок керівника сприятиме формуванню у підлеглих образу ефективного керівника.

- Рівень професійності, спілкування керівника та підлеглих, особистісно-ділові якості керівника закладу загальної середньої освіти, володіння технологією попередження і подолання конфліктів, зовнішній вигляд, мовлення, вміння спілкуватися, мікросередовище (кабінет).

Отже, створити позитивний та привабливий імідж керівника закладу загальної середньої освіти – означає працювати не тільки на підвищення особистого статусу, але й на загальну ефективність закладу.

Тому, керівник закладу загальної середньої освіти формуючи власний імідж, повинен пам'ятати, що він формує імідж усього закладу освіти.

Життєва практика доводить, що імідж — це шлях до успіху. Нерідко люди, які мають неабиякі можливості (високий творчий, художній чи інтелектуальний потенціал), талановиті й працьовиті, не досягають справжнього успіху саме через відсутність позитивного іміджу, оскільки або не вміють створювати його, або не надають цій проблемі належної уваги. Їхня позиція, зазвичай, є такою: я знаю, що я талановитий і мені абсолютно байдуже, що про мене думають інші.

Іноколи негативний результат буває через занижену самооцінку, що, безумовно, стає бар'єром на шляху до успіху. Саме тому потрібно постійно працювати над створенням власного позитивного іміджу, повсякчас удосконалювати його. Це необхідно оточенню, оскільки їм приємно взаємодіяти саме із особистістю, яка вміє зачаровувати собою і своїми якостями.

Звичайно, імідж — це не те, про що варто думати щохвилини, але це те, про що не потрібно забувати й слід досить часто згадувати, оскільки це справа першорядної важливості.

Для того щоб особистості створити власний позитивний імідж, необхідно докласти чимало зусиль (моральних, фізичних, інтелектуальних, матеріальних). В результаті людина, яка зуміла створити, приміром, імідж обдарованої, авторитетної і обізнаної людини, стає насправді такою.

Для того, щоб створити привабливий образ, вважаємо, що треба, як мінімум, мати: незалежну природну поведінку; грамотне, культурне мовлення; спокійну реакцію на похвалу і критику; гідні, шляхетні манери; знання етикету й їхній ефективний вияв на практиці; досконалі рухи, жести, міміка та пантоміміка; привабливий зовнішній вигляд тощо.

Щодо керівника, то з огляду на специфіку цієї професії, зокрема на те, що вона пов'язана із чималими нервовими витратами, можна додати ще декілька чинників: уміння регулювати свій психофізичний стан, адекватно виявляти його через поведінку в соціумі; уміння оптимально спілкуватися з будь-якою категорією людей, в тому числі з дітьми, колегами, держслужбовцями тощо; наявність та оптимальний вияв емпатійних здібностей; наявність і вияв у взаємодії ерудиції та професійної компетентності; адекватний вияв творчих здібностей; уміння здійснювати фасилітативний вплив; вияв гуманістичного спрямування тощо.

На основі визначених нами педагогічних умов формування позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти ми визначили основні *методичні поради* щодо управління процесом формування позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти:

1. Насамперед керівнику потрібно усвідомити необхідність та доцільність цього непростого процесу. Першочерговим моментом є визначення мотивації. Доречною може бути як зовнішня, так і внутрішня мотивація, але перевага в більшості випадків — у внутрішній: я бажаю бути привабливим не стільки тому, що це приємно й викликає у мене певні позитивні відчуття, а стільки тому, що я зможу завдяки моєму позитивному іміджу повести людей за собою, - мені вірять, я допоможу досягнути успіху і принести користь соціуму й собі, я зможу самореалізуватись як особистість і фахівець, стати самодостатньою особистістю, що цінно не лише для мене, але й для оточення.

2. Наступним кроком є визначення стратегічної мети та деталізованих завдань. Суттєво впливає на прийняття рішення сформульоване самою людиною припущення, гіпотеза на зразок: «Що буде, коли...». Після оптимістичного прогнозування слід скласти робочу програму діяльності у цьому напрямі (подумки або на папері). Звісно, її можна змінювати, коригувати, але основні ідеї, що допоможуть реалізувати мету, мають залишатися переважною мірою стабільними. Це допоможе залишатися

стійким і не зупинятися на півдорозі, навіть, якщо інколи «опускаються руки».

3. З урахуванням специфіки менеджерської діяльності, пов'язаної з нервовим напруженням, керівникові у край необхідно освоїти техніку саморегуляції психофізичного стану, щоб постійно мати нормальне робоче самопочуття, бути урівноваженим, попри складні педагогічні та трудові обставини, проблемні ситуації чи навіть власний критичний стан.

Уміння керувати своїм психофізичним станом досить суттєво впливає на ефективність педагогічної взаємодії. Означену проблему було поставлено перед наукою і практикою давно, тобто вона має історичне коріння. Зокрема, Й. Г. Песталоцці [70] акцентував увагу на розвитку цієї здатності. Він категорично заперечував крик і застерігав від спокуси самостверджуватись за допомогою нього. Ліпше постійно розвивати в собі уміння впевнено володіти собою — такими є позиція і переконання відомого педагога. За сучасних умов надзвичайно актуально звучать і цінні заповіді К. Д. Ушинського, який вважав «однією з найвагоміших і філігранно тонких граней педагогічної професії вміння керувати своїм психофізичним станом» [70].

У закладі для керівника надзвичайно важлива саме душевна рівновага, бо від цього залежить емоційне налаштування дітей, учителів і технічного персоналу. Потрібно навчитися умінню володіти собою. Для цього потрібно попередньо упорядкувати свої почуття й думки.

Виключно серйозну роль у розв'язанні цієї проблеми відіграють емпатійні здібності керівника. Емпатія — здатність ставати на місце іншої людини, бачити її очима ситуацію, яка відбувається; відчувати, що її тривожить чи тішить, наскільки це є значним для неї, сприймати чужі проблеми як свої власні, тобто певною мірою ототожнювати себе із особистістю, з якою взаємодієш.

Емпатію формують на підставі таких якостей, як доброзичливість, справедливість, чутливість, чуйність, людяність. Окрім цього, мають бути достатньо розвиненими такі психічні процеси, як увага, спостережливість,

фантазія, творче мислення, здатність до емоційного сприйняття і рефлексії, аналізу та синтезу. Найголовніше для розвитку емпатійних почуттів й адекватного їх вияву в освітянській практиці — це любов і повага до суб'єктів впливу, щирий інтерес до їхнього життя, прагнення допомогти, зрозуміти їхні мрії, очікування, думки.

Керівник має керуватися емоційно-етичною компетентністю, тобто володіти способами самозбереження психічного здоров'я (здатністю усвідомлювати особисті відчуття й почуття, управляти власними емоційними станами, усвідомлювати та конструктивно реагувати на прояви емоцій, скеровувати та підтримувати увагу в процесі педагогічної діяльності, об'єктивно оцінювати свою управлінську діяльність, володіти способами самозбереження психічного здоров'я, усвідомлювати, контролювати і управляти власним емоційний станом; конструктивно реагувати на стрес, конфліктні ситуації, сприяти порозумінню з колегами, застосовувати в освітньому процесі практики концентрації уваги, усвідомленого емоційного реагування, дотримуватися в професійній діяльності культури монологу та діалогу).

Щоб постійно контролювати себе, можна вести психолого-педагогічний щоденник, а потім його аналізувати і робити висновки щодо змін негативу на позитив в аспекті власного стану.

4. Для створення позитивного творчого професійного іміджу сучасному директорові школи необхідно повсякчас удосконалювати розмаїття професійних компетентностей і якостей керівника-лідера, набувати спеціальних психолого-педагогічних знань і знань різних наук про людину і її поведінку в суспільстві: про природу та внутрішній світ людини, логіку професійного зовнішнього вигляду (одяг, взуття, макіяж, прикраси, аксесуари, зачіску тощо), етикет. Необхідно опанувати знання із антистресових програм; мистецтво спілкування (вербальне та невербальне), щоб воно завжди було ефективним; культуру й техніку мовлення, основи ораторського мистецтва тощо. Тренування та вміле використання цих знань

може стати вирішальним чинником під час створення привабливого іміджу керівника і «швидкою допомогою» в дуже непростій його роботі.

Сучасні теоретики в галузі управління однозначно висловлюють точку зору, відповідно до якої успішним керівник буде тільки в тому випадку, якщо він є лідером. Причому лідерство та керівництво взаємодоповнюють одне одного. Лідерство – це відносини домінування і підкорення, впливу й наслідування в системі міжособистісних і групових відносин.

У керівника закладу загальної середньої освіти має мати особистий вплив, який дозволяє йому відігравати істотну роль у внутрішкільних ситуаціях і процесах, у регулюванні взаємовідносин у колективі, групі, суспільстві. Керівник-лідер має володіти «корисними», з точки зору групи, якостями, завдяки яким його діяльність щодо задоволення інтересів даної групи є найпродуктивнішою. За ним група визнає право на прийняття рішень, найефективніших з точки зору групового інтересу. Авторитет лідера заснований на вміннях об'єднувати, згуртовувати учасників групи заради досягнення спільної мети.

Керівник має виробити здатність швидко реагувати на зміни, приймати рішення і формувати гнучкість та адаптивність учасників освітнього процесу; здатність враховувати індивідуальні особливості, запити, інтереси, здібності всіх учасників освітнього процесу, організовувати управлінську діяльність у закладі, враховуючи індивідуальні особливості, запити, інтереси і здібності педагогічних працівників, учнів і батьків; здатність володіти основними засадами ораторського мистецтва (ефективно застосовувати засоби ораторського мистецтва для забезпечення ефективного спілкування і налагодження взаємовідносин належним і творчим способом, зосереджувати увагу аудиторії на головних аспектах піднятого питання; виробити вміння грамотно висловлювати власні думки в усній та письмовій формах державною мовою (за потреби іноземними мовами); відповідно до професійних потреб ініціювати, підтримувати і завершувати розмову); здатність представляти заклад загальної середньої освіти на всіх рівнях



(місцевому, регіональному, державному, міжнародному) (виконувати представницькі функції керівника закладу загальної середньої освіти, використовувати сучасні маркетингові комунікації і технології).

Керівник-лідер має виробити у собі здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу загальної середньої освіти (застосовувати технології позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб із метою досягнення стратегічних цілей закладу загальної середньої освіти);

Керівник-лідер має обов'язково навчатися впродовж життя. Виробити у собі здатність до самомотивації, саморозвитку і самореалізації, використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти (підвищувати рівень професіоналізму шляхом використання ефективних шляхів і способів самомотивації, саморозвитку і самореалізації, можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти); здатність до визначення умов і ресурсів професійного розвитку впродовж життя (аналізувати можливості професійного розвитку з урахуванням умов педагогічної діяльності, індивідуальних запитів та потреб).

Керівник має створювати організаційно-педагогічні умови для розвитку керівних кадрів (самого керівника і заступників); визначати оптимальні зміст та форми професійного розвитку, критерії результативності; складати індивідуальний план професійного розвитку для досягнення його стратегічної мети; визначати ефективні форми взаємодії з професійними спільнотами та асоціаціями директорів закладів загальної середньої освіти; активно долучатися до діяльності професійних спільнот та асоціацій керівників закладів загальної середньої освіти); здатність до внутрішнього моніторингу управлінської та педагогічної діяльності та визначення індивідуальних професійних потреб (здійснювати моніторинг власної педагогічної діяльності відповідно до визначених критеріїв оцінювання. Визначати відповідність загальних і професійних компетентностей

педагогічних працівників чинним вимогам. Здійснювати моніторинг освітніх запитів і потреб у розвитку професійної майстерності педагогічних працівників. Враховувати зміни в системі освіти, її законодавчому забезпеченні, в діяльності закладу освіти, учнівського колективу тощо при плануванні професійного розвитку.

5. Керівник має стати дипломатом. На діяльність керівника особливий відбиток накладає необхідність постійно вести переговори, вступати в контакти з представниками інших організацій, виробляти спільні рішення, вести переговори. Це вимагає від керівника певних дипломатичних здатностей.

Керівник, має дотримуватися соціальної компетентності, тобто виробити здатність до ефективної комунікації і міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня; здатність до усвідомленої, конструктивної та екологічної взаємодії з учасниками освітнього процесу та в локальних спільнотах (організовувати діалог та полілог з учасниками освітнього процесу і представниками громади, - поважаючи права і свободу людини та суспільні цінності. Застосовувати в обговореннях освітніх, соціальних і життєвих проблем методики усвідомленого й емпатичного слухання та ненасильницької комунікації. Застосовувати в управлінській діяльності практики критичного мислення, усвідомлення й розуміння емоцій інших людей, принципи сталого розвитку, екологічної його складової; здатність усвідомлювати та поціновувати взаємозалежність людей і систем у глобальному світі (спілкуватися, враховуючи культурні й особистісні відмінності співрозмовників, переваги і (чи) обмеження окремих груп чи осіб, виявляючи розуміння й співпереживання, сприяти примиренню і порозумінню).

Також керівник закладу має не забувати про компетентність педагогічного і соціального партнерства, тобто виробити здатність організовувати освітній процес на засадах відкритості й толерантності; здатність систематично оприлюднювати результати управлінської і

фінансово-господарської діяльності (у відповідні терміни оприлюднювати результати фінансово-господарської діяльності на офіційному сайті та під час проведення загальних зборів закладу загальної середньої освіти); здатність надавати необхідну інформацію батькам, представникам громади, первинних профспілкових організацій, працівникам державної служби якості освіти; здатність до спілкування з батьками, колегами, іншими фахівцями на засадах партнерства, поваги (використовувати різні форми, засоби і стратегії комунікації з батьками, колегами, іншими фахівцями з метою підтримки учнів в освітньому процесі; здійснювати інформаційно-просвітницьку діяльність серед учнів, педагогів, батьків, інших членів місцевої громади.

6. Керівник в ролі психолога та вихователя. У процесі функціонування педагогічного закладу між працівниками можуть виникати різноманітні суперечки, ворожі взаємини і навіть сварки. Основою цього є конфлікт. Керівник повинен уміти запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

«Оскільки конфліктами краще управляти, ніж розв'язувати, керівник закладу освіти повинен володіти різноманітними прийомами: відхід від конфлікту, придушення конфлікту і власне управління конфліктом» [31].

7. Керівник має стати інноватором, який обов'язково має мати цифрову компетентність. Одна з найголовніших професійних якостей керівника - це стрімкість: необхідно розвиватися в ногу із часом, а ще краще - трохи випереджаючи його. Обов'язковим є знання ІКТ, законів, нормативних актів та інших документів та інновацій, що стосуються закладу освіти в цілому.

Керівник, має виробити здатність до впевненого і критичного використання цифрових технологій і ресурсів, цифрового освітнього середовища у професійній діяльності, повсякденному житті, комунікації; використовувати сучасні форми і методи комунікації, у т.ч. з використанням цифрових технологій (забезпечувати ефективну комунікацію з працівниками, учнями, батьками, керівниками установ, організацій, об'єднаних

територіальних громад, громадських об'єднань, у т.ч. і з використанням цифрових технологій. Використовувати сучасні електронні засоби зв'язку, в т.ч. електронні журнали, електронні щоденники для забезпечення ефективної партнерської взаємодії з батьками).

«У керівника має бути здатність до застосування наукових методів пізнання в управлінському процесі (застосовувати наукові методи пізнання, спостерігати, аналізувати, формулювати гіпотези, збирати дані, проводити експерименти, аналізувати й тлумачити результати, створювати моделі та визначати їхню дієвість); здатність проєктувати і генерувати нове, перспективне в управлінській діяльності (генерування нового, перспективного в освітньому процесі закладу освіти, управлінській діяльності керівника); здатність до використання освітніх інновацій у професійній діяльності (аналізувати інформацію щодо освітніх інновацій, умов їхнього впровадження. Інтегрувати інновації в особисту методичну систему, адаптувати їх до різних умов освітнього процесу та сучасних вимог педагогічної професії з урахуванням особливостей закладу освіти, учнівського колективу. Оцінювати результативність застосування освітніх інновацій та корегувати інноваційну управлінську і педагогічну діяльності)» [28].

8. Керівник закладу являє собою особистість, яка володіє своїм характером – сукупністю поведінкових рис, які або позитивно, або негативно впливають на виконання ним службових обов'язків. Дуже важливо знайти оптимальне сполучення між особистими характеристиками керівника та особливостями керованої ним групи. Якщо таке сполучення знайдене успішно, то продуктивність роботи такої групи різко зростає. На додаток до вищесказаного варто відмітити, що чоловіки та жінки мають абсолютно рівні шанси на успіх.

9. Контроль – визначення того, наскільки реалізуються цілі, поставлені перед освітнім закладом на етапі планування. Кожен працівник закладу освіти постійно потребує чіткого уявлення про те, як розвивається

заклад, які тенденції цього розвитку, як удосконалюється (або не вдосконалюється) освітній процес. Інакше кажучи, потрібен постійний аналіз, постійний зворотний зв'язок, поінформованість про всі сфери життя й діяльності шкільного колективу. Таку інформацію, достовірну, повну, можна отримати лише за допомогою добре налагодженого, внутрішньо-шкільного контролю, який передбачає всебічне вивчення й аналіз освітнього процесу, об'єктивне оцінювання досягнутих результатів, запобігання можливим помилкам, координацію зусиль відповідно до визначених завдань.

Керівник обов'язково має виробити здатність контролювати дотримання академічної доброчесності педагогічними працівниками (здійснювати систематичний контроль щодо дотримання академічної доброчесності заступниками директора і педагогічними працівниками закладу загальної середньої освіти);

Контроль має бути регулятором навчально-виховного процесу, виконувати діагностичну, коригуючу та регулюючу функції. За його результатами приймаються управлінські рішення.

10. Керівник має виробити у собі здатність діяти соціально відповідально та свідомо; реалізовувати свої права і обов'язки як члена суспільства і громадянина держави, усвідомлювати свої обов'язки і відповідальність перед суспільством та громадою за результати професійної діяльності, усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні (громадянська компетентність);

11. Керівник, має виробити здатність до генерування нових ідей, виявлення ініціативи та підприємливості, тобто користуватися підприємницькою компетентністю.

12. Слід обов'язково дотримуватися нормативно-правової компетентності. Керівник, має керуватися в управлінській діяльності Конституцією, законами України і нормативно-правовими актами в галузі освіти (здійснювати управлінську діяльність згідно з вимогами законодавчих

і нормативно-правових вимог; У роботі з інформацією виділяти головне і другорядне, ознайомлювати педагогічних працівників із важливою інформацією щодо нормативно-правового забезпечення освітньої галузі); якісно, чітко, правильно, з дотриманням законодавства проєктувати, розробляти документи (формулювати накази, розпорядження для виконання працівниками закладу загальної середньої освіти, створювати систему збору і накопичення необхідної для номенклатури справ інформації);

13. Користуватися компетентністю стратегічного управління закладом. Здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу; Виробити у собі здатність визначати стратегію розвитку закладу та здійснювати стратегічне планування (на основі сучасних методик аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти, в т.ч. SWOT- і PEST-аналізів будувати стратегію розвитку закладу загальної середньої освіти і на її основі створювати стратегічний план);

14. Сучасний керівник має навчитися ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси (написання проєктів та грантів з метою залучення матеріальних і фінансових ресурсів. Ефективно використовувати матеріальні й фінансові ресурси); виробити у собі здатність управляти змінами (ефективно реагувати на зміни і управляти ними); здатність приймати і ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків (приймати і ухвалювати управлінські рішення, враховуючи існуючі альтернативи і ризики);

15. Керівник має навчитися володіти компетентністю стратегічного управління персоналом. Здатність ефективно управляти персоналом (ефективно використовувати в управлінні персоналом сучасні методи та інструменти, що забезпечують права і свободи людини, повагу до її честі й гідності (на засадах людиноцентризму); забезпечувати ефективну кадрову політику в закладі, приймати на посади педагогічних і непедагогічних працівників згідно з вимогами чинного законодавства і потреб закладу

освіти. Звільняти з посад педагогічних і непедагогічних працівників згідно з вимогами чинного законодавства;

16. Керівнику потрібно виробити здатність до створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників (створювати організаційно-педагогічні умови в закладі загальної середньої освіти із врахуванням індивідуальних потреб і рівня професіоналізму педагогічних працівників, можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти); здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку (застосовувати ефективні форми і методики матеріального і морального стимулювання персоналу закладу освіти із врахуванням індивідуального підходу); створювати саморозвивальне професійне середовище в закладі загальної середньої освіти (створити умови для функціонування і діяльності саморозвивального професійного середовища в закладі загальної середньої освіти);

17. Керівник має навчитися здійснювати самоаналіз і самооцінювання якості управління освітнім процесом; створити систему академічної доброчесності учасників освітнього процесу (розробити положення про академічну доброчесність в закладі, передбачивши систему внутрішнього контролю академічної доброчесності); навчитись організовувати внутрішній моніторинг діяльності свого закладу; аналізувати результати моніторингу діяльності, забезпечувати постійне оприлюднення аналізу моніторингу щодо діяльності свого закладу; здійснювати коригування освітнього процесу, управлінської та педагогічної діяльності на основі здійсненого аналізу результатів моніторингу освітнього процесу;

18. Керівник має виробити здатність до забезпечення роботи колективу профільних фахівців щодо надання додаткової підтримки особам з особливими освітніми потребами та організовувати таку співпрацю на основі принципів командної взаємодії, особливо у процесі розроблення і реалізації індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану для осіб із особливими освітніми потребами; вміти правильно забезпечення

інклюзивне освітнє середовище - створення інклюзивних та спеціальних класів (забезпечити учнів матеріалами, пристроями і обладнанням для задоволення їхніх індивідуальних потреб у навчанні, особистісному та фізичному розвитку. Розташовувати меблі й засоби навчання безпечно та з урахуванням особливостей і потреб учнів);

19. Керівник має вміти організувати конструктивну взаємодію усіх учасників освітнього і управлінського процесів, базуючись на національних традиціях, суспільних звичаях українського народу і принципах міжкультурного спілкування.

20. Керівник повинен вміти організувати проектування осередків навчання, виховання і розвитку учнів із дотриманням вимог до розміщення і змістового наповнення освітнього середовища; Створювати психологічно комфортні умови здійснення освітнього процесу.

21. Керівник має дотримуватися здоров'язберезувальної компетентності - забезпечувати сприятливі умови в освітньому середовищі для кожного учня та вчителя, залежно від його індивідуальних особливостей, потреб, інтересів та вимог; здійснювати придбання меблів й засобів навчання із урахуванням особливостей і індивідуальних потреб учнів та їхньої безпечності. Забезпечувати реалізацію принципів універсального дизайну та розумного пристосування; Виробити здатність забезпечити умови праці для кожного працівника, облаштовувати робочі місця працівників закладу освіти з урахуванням санітарних і ергономічних вимог; здійснювати раціональне планування робочого місця, розташування меблів з урахуванням антропометричних характеристик людини; розробити раціональне компонування обладнання на робочих місцях;

22. Керівник повинен вміти організувати проектування осередків навчання, виховання і розвитку учнів із дотриманням вимог до розміщення і змістового наповнення освітнього середовища; Створювати психологічно комфортні умови здійснення освітнього процесу.



Загалом, зазначимо, що керівнику не варто боятися експериментувати, відкривати себе знову і знову, винаходити нове, але не забувати при цьому про дещо забуте «старе», знаходити і в ньому цікаві рідзинки, котрі сприятимуть зміні образу на краще. Не шкодувати часу на власну модифікацію, бо це варто робити, з огляду на величезну відповідальність перед суспільством за організацію освіти юного покоління громадян.

Таким чином, визначені педагогічні умови та методичні поради щодо формування позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти дозволяють визначити перспективи подальших досліджень, а саме необхідність розробки методики формування професійного іміджу керівника.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі «Емпіричне дослідження іміджу керівника закладу загальної середньої освіти» ми, на основі описаних основних складових позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти та проведеного опитування з'ясували основні якості, що визначають імідж керівника, та визначили критерії сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, а саме: зовнішній, професійний, внутрішній, соціальний, організаторський та середовищний.

Подальше емпіричне дослідження процесу формування іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти відбувалося на базі Кам'янець-Подільської загальноосвітньої школи I-III ступенів №15 на прикладі її керівника Чижевської Оксани Михайлівни. Так, було вивчено та проаналізовано особливості іміджу директора закладу освіти відповідно до розроблених критеріїв сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти. Було визнано, що діагностований керівник закладу освіти відповідає усім визначеним критеріям, що, очевидно, впливає на ефективність його роботи та імідж закладу освіти загалом.

Зважаючи на результати проведеного емпіричного дослідження та розроблені критерії позитивного іміджу керівника закладу освіти, було сформульовано педагогічні умови формуванням позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, а також визначено окремі методичні поради щодо управління формування позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити відповідні висновки:

1. Необхідність інноваційних змін в управлінні підготовкою майбутнього керівника закладу освіти, недостатня вивченість особливостей формування позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої зумовили актуальність обраної теми наукового дослідження.

2. Теоретичний аналіз літературних джерел дозволив розкрити й охарактеризувати поняття іміджу, його значення для сучасного закладу освіти, висвітлити основні підходи до трактування іміджу різними вченими, а також виокремити типології та види іміджу, а саме: «за об'єктом зображення: імідж товару; імідж людини (персональний, груповий (корпоративний), дзеркальний, бажаний, цільовий, демонстративний і поточний імідж певного об'єкта» [47].

3. Охарактеризовано імідж закладу освіти, виокремлено роль іміджу сучасного педагога, учня, випускника закладу та проаналізовано роль іміджу керівника закладу сфери освіти. Проаналізовано структуру, складові позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти та їх роль у формування іміджу сучасного керівника. Зокрема, до таких складових належать: суто особистісні особливості, професійно-спеціалізовані та соціально визначені ознаки, які є наслідком зовнішньої презентації та демонстрації іміджу. Це і рівень професійності, і спілкування керівника та підлеглих, також особистісно-ділові якості, володіння технологією попередження і подолання конфліктів, зовнішній вигляд, мова, вміння спілкуватися, мікросередовище та професійні якості самого керівника закладу та ін.

4. Емпіричне дослідження, яке проводилося на базі ЗОШ №15 м. Кам'янець-Подільського, насамперед передбачало проведення опитування про особистість керівника, характер його іміджу та основні складові позитивного

іміджу керівника закладу загальної освіти за допомогою спеціально розробленої анкети.

5. Аналіз та узагальнення складових позитивного іміджу керівника закладу освіти, які були визначені під час теоретичного аналізу літературних джерел та завдяки проведеному опитуванню, допомогли визначити критерії сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, до яких ми відносимо: *зовнішній* - особливості зовнішнього вигляду, одяг, макіяж, зачіска, аксесуари, уміння тримати себе перед аудиторією тощо; *професійний (інтелектуальний, лідерський)* – вміння ефективно використовувати досягнення прогресу; глибоке знання особливостей функціонування освітньої галузі; здатність віднаходити резерви людського чинника; вміння заохочувати колектив до роботи та справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні рішення; вміння ефективно розподіляти завдання і виділяти час; діловитість, вияв ініціативи; прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей та досягнень, широта мислення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати корисну думку, протилежну власній; психологічна освіта, професіоналізм у сфері викладання свого предмету тощо; *Внутрішній* - темперамент, характер, здібності, мотивація, спрямованість, інтереси, самооцінка, ініціативність, рішучість, розважливність, незалежність, комунікабельність, вміння презентувати себе, здатність до міркування, уміння ризикувати, стресостійкість, наполегливість, розвинена уява, чутливість, уміння слухати, чесність, твердість у своїх поглядах та переконаннях, зацікавленість у людях, уважне ставлення до них, позитивність, рішучість, фізичний стан, вік, стать, освіта тощо; *Соціальний* - вміння керівника закладу враховувати наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти; вміння підтримувати стосунки з людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; вміння брати на себе відповідальність; виконання правил

організації; вміння заохочувати персонал до відвертості; *Організаторський* - вміння взаємодіяти; *Середовищний* - оточуюче середовище керівника (його кабінет, робоче середовище, матеріальна база школи, зовнішній вигляд не тільки кабінету керівника, а й школи взагалі).

6. Важливим етапом дослідницької роботи став моніторинг ефективності процесу формування іміджу сучасного керівника закладу освіти на прикладі директора Кам'янець-Подільської ЗОШ №15 Хмельницької області Чижевської О.М. Так, вивчення складових іміджу керівника закладу освіти відбувалося за попередньо визначеними критеріями (зовнішнім, професійним, внутрішнім, соціальним, організаторським та середовищним). Загалом, дослідження засвідчило, що візуальні характеристики, зовнішні прояви, професіоналізм та інші показники позитивного іміджу притаманні керівнику Кам'янець-Подільської загальноосвітньої школи I-III ступенів №15 Чижевській Оксані Михайлівні, та, очевидно, характеризують її як керівника, що має позитивний імідж.

7. На основі теоретичного аналізу літературних джерел, виокремлених критеріїв сформованості позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, проведеного емпіричного дослідження (на прикладі керівника ЗОШ №15 м. Кам'янця-Подільського) нами було визначено *педагогічні умови* формування позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти, серед яких: опора на реальні характеристики особистості керівника; знання закономірностей, пов'язаних з процесом міжособистісного сприймання; відповідна самопрезентація керівника; врахування очікування підлеглих, батьків, громадськості, засобів масової інформації; удосконалення професійних та особистісних якостей, здібностей, знань, умінь, навичок керівника; рівень професійності, спілкування керівника та підлеглих, особистісно-ділові якості керівника закладу загальної середньої освіти, володіння технологією попередження і подолання конфліктів тощо.

8. Визначення педагогічних умов формування позитивного іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти дозволило сформулювати ряд методичних порад щодо управління процесом формування іміджу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти. Такі поради в подальшому сприятимуть цілеспрямованому управлінню процесом формування позитивного іміджу сучасного керівника-практика.

Проте, здійснене наукове дослідження не вичерпує всіх аспектів досліджуваної проблеми, зокрема подальшого вивчення потребує питання формування взаємозв'язку іміджу закладу освіти та іміджу керівника; питання впливу позитивного іміджу керівника на ефективність роботи закладу освіти та ін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альтшуллер А. А. Суперменеджер: имидж и самопрезентация. Москва: Феникс, 2004. 160 с.
2. Андреева Ю.В. Взаимосвязь профессиональных и личных качеств имиджа руководителя. Москва: «Юникс», 2006. 212с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов на Дону : Феникс, 1998. 512 с.
4. Атаманська К.І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія*. 2012. Вип. 37(2). С 28–32.
5. Афанасьева Т.П. Руководство педагогическим коллективом: технологии диагностики и развития. *Менеджмент в образовании*. 2002. № 1. С.7-10.
6. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
7. Балл Г.О. Проблема іміджу навчального закладу в контексті гуманізації освіти. *Наука і управління. Науково-практичний журнал*. 2007. Т. 7. №1. С. 139-141.
8. Бех І.Д. Категорія становлення в контексті розвитку “Образу Я” особистості. *Педагогіка і психологія*. 1992. №3. С.9-21.
9. Бинецкий А.Е. Паблик рилейшнз. Защита интересов и репутации бизнеса: Учебно-практическое пособие. Москва: ИКФ «ЭКМОС», 2003. 307с.
10. Бондарь В. И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения. Київ : Освіта, 1986. 170 с.
11. Браун Л. Имидж - путь к успеху. СПб.:ЛТД, 1996. 189 с.
12. Ващенко Л. Методологічні засади розробки стандартів для формування посадово-функціональної (професійної) компетентності керівних кадрів освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2011. №1.С.5-7.
13. Вдовиченко Р. П. Між професійною підготовкою та компетентністю. *Управління освітою*. 2003. № 15-16. С. 2-3.

14. Великий тлумачний словник сучасної української мови : [250 000 сл. та словосполучень з дод. та доп.] / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ.; Ірпінь : Перун, 2009. 736 с.
15. Гончаренко, С. У. Український педагогічний словник [Текст]. Київ : Либідь, 1997. 374 с.
16. Григораш В.В. Маркетингова діяльність директора школи. Харків : Основа, 2014. 224 с.
17. Грищенко К.Г., Колектив, керівник, управління. Київ : Наукова думка, 1974. 159 с.
18. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи [монографія]. [2-е вид.] Київ: Логос, 2002. 140 с.
19. Джи Б. Имидж фирмы: Планирование, формирование, продвижение Б.Джи. СПб.: Питер, 2000. 220 с.
20. Етика ділового спілкування: курс лекцій / Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка, М.П. Лукашевич, І.Б. Осетинська. 2-ге вид., стереотип. Київ : МАУП, 2003. 208 с.
21. Етикет: деловой, дипломатический, повседневный [Текст] / Авт.-сост. И. Н. Кузнецов. Москва : Изд-во деловой и учебной литературы, 2002. 464 с.
22. Закон України «Про дошкільну освіту». 2001р. №49; [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>
23. Закон України «Про освіту». 2017р., № 38-39; [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20211121#Text>
24. Закон України «Про повну загальну середню освіту». 2020р. №31; [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
25. Закон України «Про позашкільну освіту». 2000р., №46; [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text>
26. Іванова Т. Духовний імідж сучасного педагога. *Освіта і управління*. - 2001. Т.4. №3-4. С.6-14.



27. Іміджелогія: Навч.-метод. матеріали до курсу / Харківська держ. академія культури. Кафедра книгознавства та фондознавства / Ю.Є. Петрухно (уклад.). Харків : ХДАК, 2003. 23 с.
28. Інтернет-джерело «Абетка для директора. Державна служба якості освіти». URL: [https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka\\_dyrektora\\_2021\\_SQE\\_SURGe.pdf](https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf).
29. Інтернет-джерело «Професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти». МОН. URL: <https://osvita.ua/school/75637/>.
30. Ісаченко В.В. Формування професійно-педагогічного іміджу майбутніх викладачів вищої школи: автореф. дис. канд. психол. наук: 13.00.04 / Південноукраїнський Державний Педагогічний Університет ім. К.Д.Ушинського. Одеса, 2004. 21 с.
31. Калюжный А.А. Психология формирования имиджа учителя. Москва: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2004. 222 с.
32. Карамушка Л.М. Психологічні основи організації управління сучасними освітніми закладами. *Психолого-педагогічні проблеми гуманізації шкільної освіти*. Київ-Рівне, 1997. С.21-23.
33. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Москва : Прогресс, 1990. 531 с.
34. Конституція України, 1996р, №30.
35. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. 2016р., № 988-р.
36. Коротков Е. М. Управление качеством образования. Москва: Прогресс, 2006. 321 с.
37. Костюк Г.С. Навчально-виховний процес і психологічний розвиток особистості. Київ: Радянська школа, 1989. 609 с.
38. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія. Полтава : Техсервіс, 2006. 420 с.

39. Краткий психологический словарь / Сост. Л.А.Карпенко; под ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского. Москва: Политиздат, 1985. 431 с.
40. Криксунова И. Создай свой имидж. СПб. : Лань, 1997. 176 с.
41. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директора школи. Київ: Шкільний світ, 2008. 128 с. (Б-ка «Шк. світу»).
42. Макаренко, А. С. Деякі висновки з мого педагогічного досвіду [Текст] // Твори у 7-ми т. Київ : Рад. школа, 1954. Т. 5. 484 с.
43. Макаренко А.С. Педагогическая поэма. Москва: Педагогика, 1981.
44. Мармаза О.І. Визначення рівня кваліфікації керівника школи. *Освіта і управління*. 1997. Т.1. №4. С.59-63.
45. Маслов В.І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2003. № 1. С. 12-13.
46. Мескон М. Основы менеджмента / М Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. Москва:ВЛАДОС, 2009. 672 с.
47. Михайлова В.А. Имидж в системе профессионального мастерства специалиста (педагогический аспект): комплект метод. материалов для преподавателей и студентов вузов. Магнитогорск. : Изд-во МаГУ, 2002. 65 с.
48. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ ст. 2002р., № 347/2002.
49. Огинский Р. Имидж и стиль: идеальный выбор: как добиться успеха. Москва : Фитон, 2005. 158 с.
50. Осетрова Е.В. Речевой имидж: Красноярський державний університет. Красноярськ : Краснояр. гос. ун-т, 2005. 218 с.
51. Палеха, Ю. І. Ділова етика [Текст] : навч. посібник. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. 180 с.
52. Палеха Ю.І. Іміджологія: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Видавництво Європейського університету, 2004. 323 с.
53. Панасюк А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. Москва : Издательство "Омега-Л", 2007. 266с.

54. Перельгина Е.Б. Психология имиджа: Учебное пособие. Москва : Аспект-Пресс, 2002. 223 с.
55. Петрова Е.А Истоки имиджа или одежда женщины в азбуке общения: Впечатление, которое мы производим. Кому и почему мы нравимся. Что другие думают о нас. Москва :Гном и Д, 2000. 192 с.
56. Пискунова Т.Н. Условия и факторы формирования позитивного имиджа общеобразовательного учреждения: Диссертация кандидата психологических наук. Москва, 1998, С.11.
57. Пискунов М.С. Имидж образовательного учреждения: структура и механизмы формирования. *Мониторинг и стандарты в образовании*. 1999, № 5, С. 45.
58. План роботи Кам'янець-Подільської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №15 на 2020-2021 навчальний рік.
59. Почепцов Г.Г. Имиджелогия. Москва : Ваклер, 2002. 766с.
60. Присяжнюк Л.А., Кук Т. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти в контексті його інноваційного розвитку. Педагогіка творчості: філософський, психологічний контекст, «Young Scientist» №5.2 (69.2), May, 2019
61. Психология в управлении: Сборник / Составитель А.М. Зимичев. Л.: СП АОТ, 1993. 192 с.
62. Психология делового преуспевания / Колесников А.Н., Алехина Е.А, Горбачев М.И., Колесникова Т.И., Лопухин А.В, Самунин В.И. Москва : Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001. 304 с.
63. Родіна Н.В. Індивідуально-психологічні особливості менеджерів середньої ланки в кризових ситуаціях: психодинамічний підхід. Автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.01 / Півдукр. держ. пед. ун-т ім. К.Д.Ушинського. Одеса, 2005. 21 с.
64. Романенко Н. Роль керівника навчального закладу у створенні умов для здобуття якісної освіти як основна ідея організації освітньої галузі. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2008. № 2. С. 105-107.

65. Скрипаченко Т.В. Імідж керівника: поняття та його вживання. *Психологія*. Збірник наукових праць. НПУ ім. М.П. Драгоманова. 2000. Вип. № 3(10). С. 301-305.
66. Скрипаченко Т. В. Соціально-психологічний імідж сучасного керівника [Текст] : дис.канд. психол. наук: 19.00.05; Запорізький держ. ун-т. Запоріжжя, 2001. 196 с.
67. Соколов И.Д. Совершенствование методов принятия решений в системе управления: Учеб. пособие. Москва: Моск. с.-х. акад. им. К. А. Тимирязева, 1997. 198с.
68. Соловйов Е. Імідж ділової людини. *Освіта і управління*. 2008. №6. С.26-28.
69. Сухомлинський, В. О. Вибрані твори [Текст] : В 5-и т. Київ : Рад. школа, 1977. Т. 4. 637 с.
70. Сушко С. Сучасна модель управління гімназією. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2003. № 3. С. 85–100.
71. Ткаченко О.О. Імідж навчального закладу : поняття та сутність [Електронний ресурс] *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2016. № 1. С. 95–101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi\\_2016\\_1\\_16fb\\_dl=446](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2016_1_16fb_dl=446)
72. Файоль. А. Г. Эмерсон, Г. Форд. Управление – это наука и искусство. Москва: Прогресс, 1998. 352 с.
73. Фролов П.Д. Имидж: некоторые подходы к определению понятия. *Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави: Матеріали Всеукраїнської наукової конференції*. Київ, 1995. С.254-256.
74. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. Київ : Вища школа, 1995. 351 с.
75. Хомуленко Т.Б., Падафет Ю.Г., Скориніна О.В. Теоретичні та практичні аспекти дослідження іміджу. Харків : ВД "Інжек", 2005. 272 с.

76. Чернокозов, І. І. Професійна етика учителя [Текст] : Книга для учителя. Київ : Рад. школа, 1988.

77. Шакуров Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива. М.: Знание, 1999. 189 с.

78. Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравится людям. Москва: Народное образование, 2002. 576 с.

79. Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. 2-е изд, перераб и доп. Москва : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. 382с.

80. Шкардун В.Д. Оценка и формирование имиджа предприятия. *Вопросы психологии*. 2001. № 3. С.28-31.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

#### ПОСТАНОВА

від 27 серпня 2010 р. N 778

#### **«Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад» Управління закладом.**

Керівництво закладом здійснює його директор. Керівником закладу може бути громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менш як три роки, успішно пройшов атестацію керівних кадрів навчальних закладів у порядку, встановленому МОН. Керівник державного та комунального закладу і його заступники призначаються на посаду та звільняються з посади відповідним органом управління освітою згідно із законодавством. Керівник приватного закладу та його заступники призначаються засновником (власником) за погодженням з відповідним органом управління освітою. Керівник закладу: здійснює керівництво педагогічним колективом, забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, створює необхідні умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників; організовує навчально-виховний процес; забезпечує контроль за виконанням навчальних планів і програм, якістю знань, умінь та навичок учнів; відповідає за дотримання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти, за якість і ефективність роботи педагогічного колективу; створює необхідні умови для участі учнів у позакласній та позашкільній роботі, проведення виховної роботи; забезпечує дотримання вимог щодо охорони дитинства, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм, вимог техніки безпеки; розпоряджається в установленому порядку майном закладу та його коштами; підтримує ініціативи щодо вдосконалення системи навчання та виховання, заохочення

творчих пошуків, дослідно-експериментальної роботи педагогів; сприяє залученню діячів науки, культури, членів творчих спілок, працівників підприємств, установ, організацій до навчально-виховного процесу, керівництва учнівськими об'єднаннями за інтересами; забезпечує реалізацію права учнів на захист від будь-яких форм фізичного або психічного насильства; вживає заходів до запобігання вживанню учнями алкоголю, наркотиків; контролює організацію харчування і медичного обслуговування учнів; видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження і контролює їх виконання; щороку звітує про свою роботу на загальних зборах (конференціях) колективу.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**  
**керівника загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 15**

**І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. На посаду керівника закладу загальної середньої освіти призначається особа з вищою педагогічною освітою і стажем роботи не менше

ніж 5 років на педагогічних чи керівних посадах, що пройшла відповідну атестацію.

1.2. Керівник закладу загальної середньої освіти призначається на посаду і звільняється з посади начальником управління освіти і науки у відповідності з вимогами Закону України «Про освіту».

1.3. Керівник закладу загальної середньої освіти підпорядковується безпосередньо начальнику управління освіти і науки.

1.4. Керівнику закладу загальної середньої освіти суміщення посади з іншими керівними посадами (крім наукового й науково-методичного керівництва) в межах школи чи поза нею не дозволяється. Посадові обов'язки закладу загальної середньої освіти неможуть виконуватися за сумісництвом.

1.5. Керівнику закладу безпосередньо підпорядковуються його заступники. Керівник уповноважений у межах своєї компетенції давати обов'язкові для виконання вказівки (розпорядження) будь-якому працівнику школи чи учневі. Керівник закладу уповноважений відмінити розпорядження будь-якого іншого працівника школи.

1.6. У своїй діяльності керівник закладу керується Конституцією України та Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про місцеве самоврядування в Україні», Указами Президента України, рішеннями Уряду України, органів управління освітою всіх рівнів з питань освіти і виховання; правилами й нормами охорони праці, техніки безпеки та протипожежної охорони, а також Статутом і локальними правовими актами



школи, в тому числі цією посадовою інструкцією. Дотримується норм Конвенції про права дитини.

1.7. Керівник повинен володіти державною мовою, вміти працювати з комп'ютерною та оргтехнікою.

1.8. Керівник закладу несе відповідальність за порушення посадової інструкції, інструкції з охорони праці.

1.9. Повинен знати і сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, права і порядок їх реалізації.

## **2. ПОСАДОВІ ОБОВ'ЯЗКИ**

2.1. Сумлінно виконує обов'язки, визначені у Законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про місцеве самоврядування в Україні», Положенням про загальноосвітній навчальний заклад та його Статутом.

2.2. Здійснює загальне управління діяльністю закладу в усіх напрямках відповідно до її Статуту й законодавства України.

2.3. Спільно з радою школи визначає стратегію, мету й завдання розвитку школи, приймає рішення про планування її роботи.

2.4. Здійснює розробку, затвердження і впровадження програм розвитку закладу, освітніх програм, навчальних планів, курсів, дисциплін, річних календарних навчальних графіків, Статуту і правил внутрішнього розпорядку школи та інших локальних нормативних актів і навчально-методичних документів.

2.5. Визначає структуру управління школою.

2.6. Затверджує штатний розпис та тарифікаційні списки загальноосвітнього навчального закладу за погодженням із управлінням освіти і науки.

2.7. Затверджує розклад занять учнів, графіки роботи, педагогічне навантаження і графіки відпусток працівників школи.

2.8. Вирішує наукові, навчально-методичні, адміністративні, фінансові,

господарські та інші питання, що виникають в процесі діяльності школи.

2.9. Планує, координує і контролює роботу педагогічних та інших працівників школи.

2.10. Приймає на роботу та звільняє з роботи педагогічних працівників.

2.11. Приймає на роботу та звільняє з роботи технічних та інших працівників загальноосвітнього навчального закладу.

2.12. Визначає посадові обов'язки працівників, створює умови для підвищення рівня їхньої професійної майстерності.

2.13. Подає управлінню освіти і науки пропозиції щодо надбавок й доплати до ставок і посадових окладів працівників закладу.

2.14. Заохочує і стимулює творчу ініціативу працівників, підтримує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

2.15. Формує контингент школярів у межах визначеної ліцензії квоти чи відповідно до Положення про загальноосвітні заклади, забезпечує соціальний захист і захист прав учнів.

2.16. Забезпечує державну реєстрацію закладу, ліцензування освітньої діяльності, державну атестацію закладу.

2.17. Забезпечує створення в закладі освіти необхідних умов для організації харчування і медичного обслуговування та контролює роботу з метою охорони й зміцнення здоров'я учнів та працівників закладу.

2.18. Забезпечує ефективну взаємодію і співпрацю з органами місцевого самоврядування, підприємствами і організаціями, громадськістю, батьками (особами, які їх замінюють).

2.19. Організовує і вдосконалює методичне забезпечення освітнього процесу, сприяє діяльності вчительських (педагогічних) товариств і організацій, методичних об'єднань.

2.20. Керує діяльністю педагогічної ради закладу.

2.21. Координує у закладі діяльність громадських (в тому числі

дитячих і молодіжних) організацій (об'єднань).

2.22. Забезпечує виконання колективного договору, створює необхідні умови для нормальної роботи органів громадського самоврядування, профспілкової організації.

2.23. Забезпечує раціональне використання бюджетних асигнувань, а також коштів, які надходять з інших джерел; надає засновникові та громадськості щорічний звіт про забезпечення і витрати фінансових коштів і матеріальних засобів.

2.24. З метою здійснення діяльності, передбаченої Статутом закладу, забезпечує додаткові джерела фінансування.

2.25. Представляє заклад в державних, місцевих, громадських та інших органах, організаціях, закладах.

2.26. Забезпечує облік, збереження й поповнення навчально-матеріальної бази закладу.

2.27. Несе персональну відповідальність за стан діловодства, облік та збереження документації, ведення статистичної звітності, замовлення документів про освіту.

2.28. Організовує роботу зі створення та забезпечення умов проведення освітнього процесу відповідно до чинного законодавства про працю, міжгалузевих і відомчих нормативних документів та інших локальних актів з охорони праці і Статуту школи.

2.29. Очолює цивільну оборону школи.

2.30. Забезпечує безпечну експлуатацію інженерно-технічних комунікацій, обладнання і вживає заходів з приведення їх у відповідність до чинних стандартів, правил і норм з охорони праці, своєчасно організовує огляди й ремонт приміщень освітнього закладу.

2.31. Організовує в установленому порядку роботу комісії щодо прийому закладу до нового навчального року, підписує відповідні акти.

2.32. Вживає заходів спільно з профспілковим комітетом, батьками щодо покращення організації харчування, асортименту продуктів, створення

умов для якісного приготування їжі в їдальні, буфеті школи.

2.33. Вживає заходів спільно з медичними працівниками щодо покращення" медичного обслуговування та оздоровчої роботи в закладі.

2.34. Забезпечує навантаження працівників і учнів з урахуванням їхніх психо-фізіологічних можливостей, забезпечує оптимальний режим праці та відпочинку.

2.35. Забороняє проведення освітнього процесу за наявності небезпечних умов для здоров'я учнів чи працівників.

2.36. Проходить періодичне медичне обстеження.

2.37. Дотримується етичних норм поведінки, які відповідають громадському статусу педагога, в закладі, громадських місцях.

### **3. ОBOB'ЯЗКИ З ОХОРОНИ ПРАЦІ**

3.1. Відповідає за створення безпечних умов освітнього процесу згідно з чинним законодавством, міжгалузевими і галузевими нормативами, інструктивними та іншими документами з охорони праці, безпеки життєдіяльності, цим Положенням; не дозволяє проведення освітнього процесу та пересування дітей за наявності шкідливих та небезпечних умов для здоров'я учасників освітнього процесу.

3.2. Відповідно до Типового Положення про службу охорони праці створює в закладі загальної середньої освіти службу охорони праці, безпеки життєдіяльності, яка безпосередньо підпорядковується йому; призначає відповідальних за організацію роботи з охорони праці, безпеки життєдіяльності та визначає їх функціональні обов'язки.

3.3. Призначає наказом осіб, відповідальних за стан охорони праці в структурних підрозділах.

3.4. Затверджує посадові інструкції керівників структурних підрозділів, працівників з обов'язковим блоком питань охорони праці, безпеки життєдіяльності.

3.5 Створює і визначає порядок роботи постійно діючої технічної комісії з введення в експлуатацію нових, реконструйованих приміщень і обладнання, затверджує акти приймання.

3.6. Вживає заходів щодо приведення інженерно-технічних комунікацій, устаткування, обладнання у відповідність до чинних стандартів, правил, норм з охорони праці.

3.7. Укладає колективний договір (угоду), що містить розділ охорони праці, безпеки життєдіяльності, та забезпечує його виконання.

3.8. Організовує роботу комісії з перевірки готовності закладу до нового навчального року та до роботи в осінньо-зимовий період.

3.9. Забезпечує виконання законодавчих, нормативних актів, наказів, рішень, розпоряджень, інструктивних матеріалів з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності Міністерства освіти і науки України, місцевих органів управління освітою, виконання заходів з охорони праці колективного договору (угоди), приписів державного нагляду за охороною праці, пропозицій профспілкового комітету.

3.10. Організовує звітування з питань профілактики травматизму, виконання заходів розділу з охорони праці колективного договору (угоди) на засіданнях ради закладу, нарадах керівників структурних підрозділів, інших осіб, відповідальних за стан охорони праці, безпеку життєдіяльності, видає накази, розпорядження з цих питань.

3.11. Організовує профілактичну роботу щодо попередження травматизму і зниження захворюваності серед учасників освітнього процесу.

3.12. Організовує роботу з розробки програми вступного інструктажу та забезпечує проведення всіх видів інструктажів:

- з охорони праці - відповідно до Типового положення;
- з безпеки життєдіяльності - відповідно до цього Положення;

3.13. Організовує роботу щодо розроблення та періодичного перегляду:

- інструкцій з охорони праці для працівників відповідно до ДНАОП 0.00-4.15-98 «Положення про розробку інструкцій з охорони праці», затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці України від 29 січня 1998 року № 9, зареєстрованого в Мін'юсті України 07 квітня 1998 року № 226/2666;

- інструкцій з безпеки для учнів відповідно до цього Положення, перегляд цих інструкцій здійснюється 1 раз на 5 років.

3.14. Сприяє проведенню та бере участь у проведенні адміністративно-господарського контролю з питань охорони праці.

3.15. Контролює забезпечення технічних працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту згідно з ДНАОП 0.00-4.26-96, Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту".

3.16. Забезпечує навчання з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу відповідно до чинного законодавства і цього Положення.

3.17. Забезпечує виконання організаційно-технічних заходів упровадження державної системи стандартів безпеки праці, проведення атестації робочих місць за умовами праці.

3.18. Організовує проведення обов'язкових попередніх та періодичних медоглядів учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти відповідно до Положення про медичний огляд працівників певних категорій.

3.19. Здійснює постійний зв'язок з державними органами та громадськими організаціями щодо запобігання травматизму серед учасників освітнього процесу.

3.20. Повідомляє в управління освіти протягом доби про кожний груповий нещасний випадок або випадок із смертельним наслідком, що трапився з учнем, працівником під час освітнього процесу, на виробництві та в побуті.

3.21. Організовує розслідування нещасних випадків з учасниками освітнього процесу, затверджує акт про нещасний випадок під час освітнього процесу відповідно до чинних документів, проводить аналіз причин та розробляє заходи щодо попередженню травматизму.

#### **4. ПРАВА**

Керівник закладу загальної середньої освіти має право:

4.1. Користуватися правами і свободами, які гарантуються громадянам України Конституцією і Законами України.

4.2. На повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян.

4.3. На оплату праці залежно від посади, яку він займає, кваліфікаційної категорії, педагогічних звань та стажу роботи.

4.4. На підвищення професійного рівня згідно з чинним законодавством.

4.5. На безпечні та необхідні для високопродуктивної роботи умови праці.

4.6. На соціальний та правовий захист відповідно до його статусу.

4.7. Вимагати чітко визначеного начальником управління освіти і науки обсягу службових повноважень.

4.8. Видавати накази і розпорядження працівникам закладу.

4.9. Контролювати роботу працівників закладу, делегувати свої повноваження, давати доручення.

4.10. Заохочувати і притягати до дисциплінарної та іншої відповідальності працівників закладу відповідно до чинного законодавства.

4.11. Бути присутнім в установленому порядку на нарадах та інших заходах, які проводяться в управлінні освіти, в органах місцевого самоврядування з питань, що належать до його компетенції, брати участь у розгляді питань і приймати в межах її повноважень рішення;

4.12. Вимагати проведення службового розслідування з метою спростування безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри щодо нього.

4.13. Підвищувати свій кваліфікаційний рівень шляхом проходження курсової підготовки та атестації;

4.14. Бути присутнім на будь-яких заняттях, що проводяться з учнями (без права входити в клас після початку заняття без термінової необхідності і робити зауваження вчителю під час заняття).

4.15. Вносити в необхідних випадках тимчасові зміни до розкладу занять, відмінити уроки, тимчасово об'єднувати групи й класи для проведення спільних занять.

4.16. Захищати свої законні права та інтереси в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та в судовому порядку.

4.17. Брати участь у розробці концепцій, проєктів, актів законодавства та інших нормативних документів з питань роботи закладу.

## **5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

5.1. Керівник закладу загальної середньої освіти несе відповідальність за рівень кваліфікації працівників закладу, реалізацію освітніх програм відповідно до навчального плану й графіка навчального процесу, якість освіти випускників, життя і здоров'я, дотримання прав і свобод учнів і працівників школи у встановленому законодавством України порядку.

5.2. За невиконання чи неналежне виконання без поважних причин Статуту і Правил внутрішнього трудового розпорядку закладу, інших локальних нормативних документів, законних розпоряджень органів управління освітою, посадових обов'язків, встановлених цією Посадовою інструкцією, в тому числі за невикористання наданих прав, керівник несе дисциплінарну відповідальність у порядку, визначеному трудовим законодавством. За грубе порушення трудової дисципліни як дисциплінарне покарання може бути застосоване звільнення.

5.3. За використання, в тому числі одноразове, методів виховання, пов'язаних із фізичним або психічним насиллям (прояви булінгу, цькування) над особистістю учня педагогічного та технічного працівників, а також скоєння іншого аморального вчинку керівник може бути звільнений з посади



відповідно до чинного трудового законодавства.

5.4. За порушення правил пожежної безпеки, охорони праці, санітарно-гігієнічних правил організації освітнього процесу керівник закладу притягається до адміністративної відповідальності в порядку і у випадках, передбачених адміністративним законодавством.

5.5. За завдані закладу чи учасникам освітнього процесу у зв'язку з виконанням (невиконанням) своїх посадових обов'язків збитки керівник закладу несе матеріальну відповідальність в порядку і в межах, встановлених трудовим та цивільним законодавством.

5.6. Несе відповідальність за правильність видачі документів про освіту і додатків до них, за зберігання документів про освіту та книги реєстрації виданих документів про освіту.

З посадовою інструкцією  
ознайомлений

Керівник

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ р.

**Додаток В**

**Витяг з Наказу від 31.08.2021 року № 159  
«Про розподіл функціональних обов'язків  
та посадової відповідальності  
між адміністративними працівниками школи»**

З метою наукової та раціональної організації праці, здійснення управління освітнім процесом та фінансово-господарською діяльністю школи й контролю за ними, а також підвищення відповідальності керівних працівників школи,

НАКАЗУЮ:

1. Визначити функціональні обов'язки директорів школи Чижевській Оксані Михайлівні.

1.1. Директор школи Чижевська Оксана Михайлівна:

- виконує Закон України «Про загальну середню освіту», Закон України «Про освіту» та інші акти законодавства, а також забезпечує та контролює їх виконання працівниками закладу, зокрема в частині організації освітнього процесу державною мовою;
- здійснює згідно з чинним законодавством загальне керівництво загальноосвітнім навчальним закладом;
- представляє заклад в державних органах та інших підприємствах, установах і організаціях;
- планує та організовує діяльність школи;
- організовує фінансово-господарську діяльність школи в межах затвердженого кошторису;
- забезпечує розроблення та виконання стратегії розвитку школи;
- здійснює проведення добору та розстановки кадрів та затверджує посадові інструкції працівників;
- організовує освітній процес та видачу документів про освіту;
- затверджує освітні програми школи;

- створює умови для реалізації прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу, в тому числі реалізації академічних свобод педагогічних працівників, індивідуальної освітньої траєкторії та/або індивідуальної програми розвитку учнів, формування у разі потреби індивідуального навчального плану;
- затверджує положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти, забезпечити її створення та функціонування;
- забезпечує розроблення, затвердження, виконання та моніторинг виконання індивідуальної програми розвитку учня;
- контролює виконання педагогічними працівниками та учнями (учнем) освітньої програми, індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану;
- забезпечує здійснення контролю за досягненням учнями результатів навчання, визначених державними стандартами повної загальної середньої освіти, індивідуальною програмою розвитку, індивідуальним навчальним планом;
- створює необхідні умови для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами;
- організовує атестацію педагогічних працівників навчального закладу та створює умови для підвищення професійної майстерності педагогічних працівників та проходження ними сертифікації;
- забезпечує відповідність педагогічних працівників професійному стандарту вчителя;
- створює умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю школи;
- контролює дотримання учасниками освітнього процесу академічної доброчесності;
- сприяє та створює умови для діяльності органів громадського самоврядування;

- формує засади, створює умови, сприяє формуванню культури здорового способу життя учнів та працівників;

- створює безпечне освітнє середовище, вільне від насильства та булінгу, у тому числі:

- з урахуванням пропозицій територіальних органів (підрозділів) Національної поліції України, центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, головного органу у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну правову політику, служб у справах дітей та центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді розробляє, затверджує та оприлюднює план заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти;

- розглядає заяви про випадки булінгу (цькування) здобувачів освіти, їхніх батьків, законних представників, інших осіб та видає рішення про проведення розслідування; скликає засідання комісії з розгляду випадків булінгу (цькування) для прийняття рішення за результатами проведеного розслідування та вживає відповідних заходів реагування;

- забезпечує виконання заходів для надання соціальних та психолого-педагогічних послуг здобувачам освіти, які вчинили булінг, стали його свідками або постраждали від булінгу (цькування);

- повідомляє уповноваженим підрозділам органів Національної поліції України та службі у справах дітей про випадки булінгу (цькування) в закладі освіти;

- забезпечує дотримання вимог щодо охорони дитинства, охорони праці, вимог техніки безпеки, правил внутрішнього трудового розпорядку, санітарно-гігієнічного режиму;

- створює належні виробничі умови, забезпечує проведення атестації робочих місць, створює умови для проходження працівниками обов'язкових медичних оглядів;

- організовує харчування та сприяє медичному обслуговуванню учнів відповідно до законодавства;

- забезпечує відкритість і прозорість діяльності закладу загальної середньої освіти, зокрема шляхом оприлюднення публічної інформації відповідно до вимог законів України "Про освіту", "Про доступ до публічної інформації", "Про відкритість використання публічних коштів" та інших законів України;

- здійснює зарахування, переведення, відрахування учнів, а також їх заохочення (відзначення) та притягнення до відповідальності відповідно до вимог законодавства, забезпечує загальне обов'язкове навчання дітей у закріпленій за навчальним закладом ділянці адміністративного району;

- організовує документообіг, бухгалтерський облік та звітність відповідно до законодавства;

- організовує методичне забезпечення освітнього процесу;

- затверджує календарні графіки навчального процесу, та за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) правила внутрішнього розпорядку та інші внутрішні нормативні документи;

- подає на затвердження відповідному органу управління освітою штатний розпис закладу;

- розподіляє педагогічне навантаження педагогічних працівників за погодженням з профспілковим комітетом (профспілковим представником);

- встановлює відповідно до законодавства розміри посадових окладів та ставок заробітної плати працівників навчального закладу;

- сприяє діяльності учительських (педагогічних) організацій та методичних об'єднань, регулює діяльність громадських, в тому числі дитячих і молодіжних організацій.

- роз'яснює працівникам їх права та обов'язки, інформує про умови праці, права на пільги і компенсації за роботу в шкідливих умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;

- ознайомлює працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором; визначає працівнику робоче місце, забезпечує його необхідними для роботи засобами, проводить вступний інструктаж;

- сприяє соціальному захисту учнів та вихованців; захищає законні права та інтереси (особисті, майнові, житлові, трудові та ін.) вихованців з числа дітей-сиріт та дітей, які залишилися без піклування батьків, вживає заходів щодо створення їм умов для підтримки родинних зв'язків.

- забезпечує своєчасний розгляд заяв, скарг, дотримання прав та гарантій учнів і працівників навчального закладу.

- забезпечує облік, збереження та поповнення навчально-матеріальної бази відповідно до нормативних вимог, підготовку та подання встановленої звітності;

- забезпечує ефективне функціонування бібліотеки, поповнення її необхідною літературою та підручниками .

- несе відповідальність відповідно до чинного законодавства за виконання загальноосвітнім навчальним закладом державних стандартів освіти, якість освіти випускників; охорону життя і здоров'я учнів (вихованців) та працівників під час освітнього процесу, дотримання їх прав і свобод.

- здійснює зв'язок з громадськістю, координує роботу з батьками (особами, які їх замінюють).

- використовує в роботі комп'ютерну техніку і програмне забезпечення для створення, зберігання й обробки інформації.

1.2. Безпосередньо організовує:

- роботу заступника із навчальної роботи, заступника з виховної роботи, заступника з науково-методичної роботи, заступника з господарської роботи;

- діяльність педагогічної ради та педагогічного колективу;

- роботу бібліотеки школи, практичного психолога, соціального педагога та медичної сестри;

- вивчення стану викладання предметів природничо-математичного циклу (за п'ятирічним циклом).

1.3. Звітує щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.