

УДК 378.046:37.014.6:005.6

DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2020-96-3-69-81>

СЕЛФ-КОУЧИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

О. П. Бодик

ORCID 0000-0003-4642-8371

С. І. Макаренко

ORCID 0000-0001-8933-9681

Нова ідеологія і практика вітчизняної освіти підкреслюють пріоритет людської особистості. Однією з вимог системного підходу до управління закладами освіти (далі – ЗО) стає підвищення управлінської культури керівника, що свідчить про її важливість і соціальну значущість.

Підвищити рівень управлінської культури керівників ЗО мають знання з менеджменту, висока вмотивованість щодо розвитку управлінської культури, бажання і здатність постійно працювати над собою, самовдосконалюватися. Однією з ефективних сучасних технологій розвитку і саморозвитку керівника ЗО є селф-коучинг, інструменти якого дозволяють вирішувати зазначені питання, розвивати управлінську культуру, навчитися керувати своєю професійною діяльністю та особистим життям.

Коучинг як ефективний метод управління успішно досліджується зарубіжними й українськими науковцями, у тому числі – щодо впровадження в роботу з педагогами. Проте питання використання селф-коучингу керівниками ЗО майже не досліджено, як і використання селф-коучингу для розвитку управлінської культури керівників ЗО.

У статті обґрунтовано теоретичні аспекти селф-коучингу керівника ЗО, визначено ключові ідеї та основні завдання цієї технології. Розкрито роль селф-коучингу в формуванні та розвитку управлінської культури. Визначено інструменти селф-коучингу для розвитку управлінської культури керівника ЗО.

Зроблено висновок, що селф-коучинг як ефективний інструмент управління та впливу на результати діяльності окремих працівників і закладу освіти в цілому сприяє, з одного боку,

особистісному та професійному розвитку керівника; а з іншого – підвищенню рівня його управлінської культури.

***Ключові слова:** управлінська культура, коучинг, селф-коучинг, основні завдання селф-коучингу, інструменти селф-коучингу для розвитку управлінської культури керівника ЗО.*

Постановка проблеми. Якісні зміни в системі освіти України вимагають формування особистості, громадянина-патріота і професіонала-інноватора, здатного конкурувати на ринку праці, розвивати економіку, підвищувати якість освітніх послуг і рівень управління галуззю, навчатися безперервно впродовж життя.

Реалізація зазначеного потребує висококваліфікованих управлінських кадрів, керівників-лідерів із сформованими соціально значущими професійно важливими управлінськими, лідерськими та особистісними якостями, з розвиненим розумовим, соціальним та емоційним інтелектом і морально-ціннісними чеснотами (Калініна, & Онаць, 2017, с. 52); із високим рівнем фахової компетентності та управлінської культури, що виявляється в усіх сферах професійної діяльності (через культуру спілкування, культуру поведінки тощо) та характеризується стилем управління.

Проте глобальні зміни в суспільстві зумовлюють нововведення й ускладнення в управлінській діяльності. Зокрема, невизначеність, нестабільність і мінливість сучасного життя, швидкість і непередбачуваність змін спричинює неможливість проєктування майбутнього та підготовки до нього, тому стратегічний крок розвитку закладів освіти зменшується до 1-3 років (а не п'ять, як було раніше). Правила, які працювали вчора, вже не працюють сьогодні; абсолютно правильних відповідей немає і виникає ризик накопичення складних для розуміння фактів у проблеми. Кількість нової інформації збільшується і швидко застаріває – тому складно продукувати виважені обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, педагогічні колективи закладів освіти (ЗО) поповнюються молодими спеціалістами нових поколінь Y і Z із іншими системами цінностей і переконань, іншим досвідом, що спричинює непорозуміння з іншими працівниками, відсутність зв'язку поколінь.

Уплив зазначених негативних факторів сучасні керівники ЗО відчують й особисто на собі: перевантаження дріб'язковими щоденними робочими справами, що заступають головне, основне та заважають розставляти пріоритети, бачити найбільші ризики й ефективно їх долати; кількісне збільшення та якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати в умовах обмеженості засобів для цього; руйнування традиційних цінностей; високий рівень відповідальності за прийняті

рішення, стрес, професійне вигорання. Все це заважає керівникам діяти з максимальною ефективністю, перелаштовуватися відповідно до нових вимог (ураховуючи основні напрями державної політики у галузі освіти, її європейського вектору розвитку, особливостей соціально-економічного розвитку територій у процесі децентралізації влади), а іноді примушує звільнятися з посади.

Саме в таких колективах керівникам ЗО необхідно знаходити / розробляти нові технології, методики, інструменти саморозвитку й самовдосконалення педагогічних працівників з урахуванням їхніх особистісно-професійних запитів і потреб, професійного досвіду, що допоможуть керувати ними в сучасних умовах із позицій менеджменту як інтеграції науки та мистецтва управління людьми та соціальними процесами.

Підвищити рівень управлінської культури керівників ЗО мають, насамперед, знання з менеджменту та висока вмотивованість щодо розвитку управлінської культури. Тому найважливішою вимогою до менеджера сучасного освітнього закладу є бажання і здатність постійно працювати над собою, самовдосконалюватися.

На нашу думку, однією з найбільш ефективних сучасних технологій розвитку і саморозвитку керівника ЗО є коучинг: саме система принципів і прийомів, інструменти коучингу, селф-коучингу дозволяють вирішувати зазначені складні питання, формувати й розвивати управлінську культуру, вчитися керувати своєю професійною діяльністю та особистим життям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Коучинг як ефективний метод керівництва успішно досліджували Дж. Вітмор, Л. Зайверт, Х. Зигмунд, Б. Трейсі. Вивчали переваги коучингу як стилю управління організацією та персоналом українські вчені: М. Каразін, І. Петровська, Т. Сазонова, І. Шульженко, Г. Щокін та ін.

Останнім часом коучинг активно адаптується в роботу з педагогами (Т. Борова, О. Мармаза, І. Миколайчук, О. Петренко), керівниками (М. Дауні, А. Менегетті, М. О'Ніл, І. Петровська, Л. Пшенична); поступово актуалізується питання селф-коучингу педагогів (К. Бессер-Зигмунд, М. Лансберг, Ф. МакГро, В. Сидоренко).

Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми. Проте питання використання селф-коучингу керівниками закладів освіти майже не досліджувалось, як і використання селф-коучингу для розвитку управлінської культури керівників ЗО.

Мета статті – проаналізувати теоретичні аспекти й особливості застосування технології селф-коучингу як ефективного інструменту розвитку управлінської культури керівника закладу освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суспільно-політичні й соціально-економічні процеси, що відбуваються в державі, мають суттєвий вплив на систему освіти. Нова ідеологія і практика вітчизняної освіти підкреслюють пріоритет людської особистості. Однією з вимог системного підходу до управління закладами освіти стає підвищення управлінської культури керівника, що свідчить про її важливість і соціальну значущість.

Відповідно, помітно зростає зацікавленість зазначеним питанням науковців, управлінців-практиків. У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існує велика кількість визначень управлінської культури керівника. Найпоширеніше з них зводиться до такого: управлінська культура – це сукупність норм, принципів, цінностей і технологій, поведінкових стандартів, якими керується керівник ЗО в процесі управлінської діяльності; інтегративна динамічна властивість, притаманна керівнику як особистості, що розвивається в процесі діяльності, характеризується певним рівнем теоретичного осмислення і комплексом практичних умінь та навичок із реалізації підходів до управлінської діяльності на основі безумовного дотримання норм, принципів моралі; стимулює творчий розвиток керівника і суттєво впливає на якість його професійної управлінської діяльності (Бойко, 2009, с. 27; Пшенична, 2016, с. 229; Розвиток управлінської культури керівників ІПНЗ, 2015, с. 10).

Часто управлінську культуру керівника трактують у контексті її структури та видів. У цьому розумінні управлінська культура – це різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління (Королук, 2007, с. 88). До складових управлінської культури керівника освітнього закладу Н. Святоха (2013) включає управлінську етику як складову загальної етичної культури, що визначає професійну честь, гідність, обов'язок і характеризується самокритичністю, стриманістю у судженнях, відкритістю тощо; організаційну культуру, що характеризує рівень професійної діяльності; загальну культуру особистості керівника, яка визначає духовну зрілість особистості керівника; розумову культуру як визначальну характеристику професійної діяльності управлінця; комунікативну культуру або культуру спілкування – здатність налагоджувати стосунки, гармонізувати середовище, а також правову, естетичну, екологічну культури (с. 231).

Управлінська культура виступає головним чинником модернізаційних процесів у закладах освіти та постає важливою умовою ефективного менеджменту в них. А це, у свою чергу, залежить від професіоналізму

управлінської діяльності керівника, його здатності до оцінювання власної діяльності та визначення перспектив росту, самовиховання і самовдосконалення, до самоактуалізації та подолання труднощів.

Відтак, підвищення управлінської культури керівників ЗО має здійснюватися через підвищення культури прийняття ними рішень, застосування контролю, делегування повноважень, взагалі через виконання управлінських функцій; також через підвищення власного рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та їхніх індивідуальних особливостей; покращення стилю керівництва колективом, а саме формування його демократичних рис.

Специфіка мети, педагогічних завдань, змісту навчання керівників ЗО передбачає дотримання наступних принципів у формуванні й розвитку їхньої управлінської культури:

- багатофункціональності освітнього процесу щодо формування управлінської культури керівника;
- системності навчання, який передбачає цільову відповідність змісту, форм, методів, засобів і критеріїв оцінки результатів навчання;
- індивідуалізації – орієнтація на індивідуальний розвиток;
- єдності самоосвіти й організованого навчання керівників;
- опори на власний професійний досвід;
- спрямованості на розвиток особистості керівника як суб'єкта професійної діяльності.

Реалізація означених принципів передбачає розвиток здібностей керівника до професійного самовизначення, самоорганізації професійної діяльності, професійного саморозвитку (Бодик, 2019, с. 61).

Аналіз літературних джерел та практичного досвіду дозволяє побудувати алгоритм розвитку управлінської культури керівника:

1. Здійснення теоретичної підготовки керівника шляхом організованого навчання (вища освіта, підвищення кваліфікації) з консультаціями науковців та керівників-практиків та самоосвіти.

2. Пролонговане навчання керівника на робочому місці (у складі колективу його закладу). Це передбачає, по-перше, більш глибоке усвідомлення ним засвоєної раніше навчальної інформації; по-друге, виступ керівника в ролі учителя, коуча для колективу, в якому він працює. Такий спосіб підготовки колективу підвищує імідж керівника і наочно переконує в його зацікавленості у формуванні цільової поведінки кожного члена колективу, а також вмотивовує працівників до переорієнтації професійної діяльності.

Розвиток управлінської культури керівників ЗО передбачає використання сучасних форм та методів навчання: підвищення кваліфікації

на курсах, участь у «круглих столах», дискусіях, ділових іграх і тренінгах, проблемних семінарах, конференціях формальної та неформальної освіти, робота в дослідницьких групах із проблем освітнього менеджменту, самоосвіта, що дає можливість поєднати засвоєння менеджмент-знань із набуттям практичних управлінських умінь та навичок.

Нині все більшої прихильності менеджерів-освітян набуває новий стиль управління – коучинг (від англ. coaching – навчати, надихати, тренувати для спеціальних цілей, готувати до вирішення певних завдань) – інструмент особистісного й професійного розвитку, що полягає у взаємодії керівника і підлеглого, спрямованій на найбільш ефективне вирішення поставленого завдання; система принципів та прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості та забезпечують максимальне розкриття й ефективну реалізацію цього потенціалу (Мармаза, 2019, с. 95). У сучасному освітньому менеджменті коучинг розглядається як інструмент управління закладами освіти, що можна описати декількома складовими: партнерство, розкриття потенціалу, результат.

До основних ідей коучингу належать такі: розвиток педагога як пріоритетний напрям діяльності керівника з управління персоналом; розкриття потенціалу людини для максимального його використання; допомога педагогу розвивати компетенції й усунути обмеження для досягнення особистісно значущих та стійких змін у професійній та особистій сферах життя; допомога людині вчитися: керівник-коуч залучається до того, щоб у співпраці з педагогом виробити цілі й завдання його професійного вдосконалення та розробити план дій щодо досягнення цих цілей (Мармаза, 2019, с. 95–96).

При формуванні та розвитку управлінської культури коучинг сприяє активізації системного бачення керівника закладу освіти, а також забезпечує творчий підхід до вирішення поставлених завдань, труднощів або морально-етичних проблем, що можуть виникнути в його управлінській діяльності. Крім того, коучинг допомагає в розвитку когнітивних навичок і здібностей, у формуванні нових стратегій управлінського рішення.

Згідно з основними засадами коучингу, найбільш використовуваними керівниками ЗО є бізнес-коучинг та коучинг особистої ефективності. Бізнес-коучинг – це управлінський (керівний) коучинг, що використовується як управління співробітниками, зорієнтоване на розвиток організації, підвищення ефективності виконавців (Петровська, 2010, с. 7). Роль коуча тут виконує сам керівник, тому коучинг являє собою, насамперед, інструмент в руках керівника для підвищення особистої ефективності співробітників.

Коучинг особистої ефективності (Life Coaching) – це робота над саморозвитком. Особистісний коучинг дозволяє керівнику визначати цілі й оптимальні кроки їх досягнення, підвищити самостійність і відповідальність, одержувати задоволення від своєї діяльності, вчитися знаходити нові шляхи ефективної співпраці, швидко приймати потрібні рішення у важких ситуаціях, погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації, робити своє життя більш багатим, відкривати нові можливості, збагатити життя новими продуктивними особистими відносинами (Петровська, 2010, с. 7).

У цьому контексті набуває особливої актуальності аспект оптимальної комунікації керівника з самим собою, тобто самокоучинг, селф-коучинг (від англ. self-coaching) – технологія самонаставництва, професійної самореалізації і самовдосконалення, що ґрунтується на прийнятті відповідальності за власні думки, дії, звички і за розвиток власного професіоналізму, педагогічної творчості й майстерності (Сидоренко, 2020, с. 3).

Селф-коучинг – це модель самостійної роботи зі своїми думками, почуттями, внутрішніми установками з метою розкриття власного потенціалу, усунення внутрішніх бар'єрів та вирішення найрізноманітніших завдань за допомогою ефективних питань і виробленої стратегії педагогічних дій; засіб для визначення мети і завдань (вектора) подальшого особистісного розвитку, формування бажання (мотивації) рухатися до поставленої мети (Whitmore, 2017). Самореалізація в цьому сенсі є не стільки результатом, скільки процесом – безперервним, циклічним, який триває все життя.

В. Сидоренко (2020) визначає такі основні завдання селф-коучингу: 1) максимізація потенційних можливостей керівника; 2) переклад природного потенціалу в активний стан: на рівень активних творчих інноваційних дій; 3) усунення перешкод, у першу чергу, внутрішніх чинників (страхів, припущень, професійних стереотипів, фрустрації тощо). Тобто, головним є не лише навчитися самостійно вирішувати різноманітні завдання, а й спробувати віднайти в собі потенціал для такої діяльності (с. 34).

Селф-коучинг є потужним набором інструментів для роботи над собою, своїми завданнями та цілями, своїм майбутнім, а також для формування і розвитку професіоналізму, управлінської культури керівника ЗО. Зокрема, серед технологій селф-коучингу – ДСР «добре сформульований результат», «S.M.A.R.T.», «Стратегія (коло) творчості Волта Діснея», «Портфоліо селф-коуча», «Самокоучинг», «EMDR – зміна емоційного стану»; техніки «Моя професійна мета», «Рефреймінг

професійних проблем», «Уявний наставник», «Сім кроків до професійного самонаставництва й успіху»; метод Сократівського діалогу, методи конкретних ситуацій, емоційного стимулювання, створення ситуації пізнавальної дискусії, «Мозаїка», метод професійних проєктів, моделювання та інші (Сидоренко, 2020, с. 4).

Для селф-коучингу самостійно обирається мета, вибудовується індивідуальна освітня траєкторія професійного саморозвитку й самореалізації (Макаренко, 2020, р. 1328), виявляються можливі чинники (зовнішні і внутрішні), що гальмують професійний розвиток, оцінюються наявні потенційні ресурси.

Основою методології та інструментарію селф-коучингу є інтерактивне спілкування, дискусія: питання-відповідь (Q&A). Головним інструментом у роботі з собою є ефективні коучингові запитання, завдяки яким можна краще зрозуміти себе, ситуацію, що склалася, а також можливі варіанти дій, поведінки в цілому.

Використання зазначених інструментів селф-коучингу забезпечує висококваліфіковані індивідуальні тренування керівника ЗО для розвитку професіоналізму діяльності і професіоналізму особистості, мобілізації потенційних внутрішніх ресурсів, вироблення професійно-продуктивного стилю спілкування із суб'єктами взаємодії.

За допомогою технології селф-коучингу кожен керівник ЗО може навчитися: проєктувати особистісно-значущу систему самоорганізації та саморозвитку; самостійно планувати професійний розвиток з урахуванням власних здібностей, якостей і потенційних можливостей, потреб і запитів; визначати найближчі й подальші перспективи розвитку професіоналізму діяльності і професіоналізму особистості; вести самостійно-творчий пошук професійно значущої інформації; використовувати власний досвід (соціальний, професійний, особистісний) в якості джерела навчання; бути зорієнтованим на досягнення стану «акме»; витримувати конкуренцію на ринку праці; активно зреалізувати освітні проєкти національного масштабу тощо (Сидоренко, 2020, с. 39–40).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, селф-коучинг як ефективний інструмент управління та впливу на результати діяльності окремих працівників і закладу освіти в цілому, з одного боку, сприяє особистісному та професійному розвитку керівника, створенню ним самого себе як особистості з необхідними, бажаними якостями і характеристиками в соціальному, особистісному, міжособистісному, матеріальному і духовному аспектах; а з іншого – підвищенню рівня управлінської культури керівника.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розробці програми курсу з використання селф-коучингу керівником ЗО для підвищення рівня управлінської культури та ефективності управлінської діяльності в цілому.

Література

1. Бодик О. П. Модель формування управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти у процесі підвищення кваліфікації. *Актуальні питання застосування на практиці досягнень сучасної педагогіки і психології* : Збірник тез міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 10–11 трав. 2019 р. Харків, 2019. С. 59–62.
2. Бойко І. І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури. *Педагогічний дискурс*, 2009. Вип. 5. С. 25–28. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=peddysk_2009_5_7 (дата звернення: 01.07.2020).
3. Калініна Л. М., Онаць О. М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи. Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири: зб. наук, праць. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 52–60.
4. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава, 2007. 168 с.
5. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.
6. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Соціотехнічні системи*, 2010. Вип. 4. 12 с. URL: <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Pertovska.pdf> (дата звернення: 01.07.2020).
7. Пшенична Л. В. Керівник навчального закладу : навч. посіб. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 520 с.
8. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів: посібник / В. І. Свистун та ін.; за ред. В. І. Свистун. Київ : ПІТО НАПН України, 2015. 141 с.
9. Святоха Н. А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*, 2013. № 3. С. 227–233. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Tipp_2013_3_40 (дата звернення: 02.07.2020).
10. Сидоренко В. В. Селф-коучинг (самонаставництво) як технологія професійного розвитку педагога Нової української школи: спецкурс. Київ : Агроосвіта, 2020. 94 с.

11. Makarenko S. Scientific and Methodological Support of the Individual Trajectory of Educators' Professional Development. *Universal Journal of Educational Research*, 8(4): 1326-1336, 2020. DOI: 10.13189/ujer.2020.080424.
12. Whitmore J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Fifth Edition. London - Boston : Nicholas Brealey Publishing, 2017. 180 p.

References

1. Bodyk, O. P. (2019). Model formuvannya upravlinskoï kultury kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity u protsesi pidvyshchennia kvalifikatsii [Model of formation of managerial culture of the head of the institution of general secondary education in the process of professional development]. *Aktualni pytannia zastosuvannia na praktytsi dosiahnen suchasnoi pedahohiky i psykholohii: zbirnyk tez mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, Kharkiv (ukr).
2. Boiko, I. I. (2009). Profesiina kompetentnist kerivnyka zakladu osvity yak skladova yoho profesiinoï kultury [Professional competence of the head of an educational institution as a component of his professional culture]. *Pedahohichnyi dyskurs*, 5, 25–28. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=peddysk_2009_5_7 (date of appeal: 01.07.2020) (ukr).
3. Kalinina, L. M., & Onats, O. M. (2017). Bazovi standart profesiinoï diialnosti kerivnyka novoi ukrainskoï shkoly [The basic standard of professional activity of the head of the New Ukrainian school]. *Kerivnyk novoi ukrainskoï shkoly: svitohliadno-profesiini oriientyry*, 52-60. Kyiv: Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova (ukr).
4. Koroliuk, S. V. (2007). *Rozvytok upravlinskoï kultury kerivnyka zahalnoosvitnyoho navchalnoho zakladu: monografiya* [Development of managerial culture of the head of a secondary school: monograph]. Poltava: Redaktsiino-vydavnychiy viddil POIPPO (ukr).
5. Marmaza, O. I. (2016). *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation management]. Kharkiv: TOV "Planeta-prynt" (ukr).
6. Petrovska, I. R. (2010). Pidvyshchennya efektyvnosti upravlinskoï diialnosti kerivnyka za dopomohoiu kouchynhu [Improving the effectiveness of managerial activities through coaching]. *Sotsiotekhnichni systemy*, 4, 1–12. Retrieved from <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Petrovska.pdf> (date of appeal: 01.07.2020) (ukr).
7. Pshenychna, L. V. (2016). *Kerivnyk navchalnoho zakladu* [Head of educational institution]. Sumy: Vyd-vo SumDPU imeni A. S. Makarenka (ukr).
8. Svystun, V. I., Bolharina, V. S., Hryhorieva, V. A., Yelnykova, H. V., Kuzminska, L. D., Palkevych, Yu. S., & Petrenko, L. M. (Eds.). (2015). *Rozvytok upravlinskoï kultury kerivnykiv profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladiv* [Development of managerial culture of heads of vocational schools]. Kyiv: IPTO NAPN Ukrainy (ukr).
9. Sviatokha, N. A. (2013). Vplyv upravlinskoï kultury kerivnyka vyshchoho navchalnoho zakladu na efektyvnist menedzhmentu [The influence of the managerial

- culture of the head of a higher educational institution on the effectiveness of management]. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii*, 3, 227-233. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21IID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=Tipp_2013_3_40 (date of appeal: 02.07.2020) (ukr).
10. Sydorenko, V. V. (2020). *Self-kouchynh (samonastavnytstvo) yak tekhnolohiia profesiinoho rozvytku pedahoha Novoi ukrainskoi shkoly [Self-coaching (self-tutoring) as a technology of professional development of a teacher of the New Ukrainian school]*. Kyiv: Ahrosvita (ukr).
 11. Makarenko, S. (2020). Scientific and Methodological Support of the Individual Trajectory of Educators' Professional Development. *Universal Journal of Educational Research*, 8(4), 1326-1336. doi: 10.13189/ujer.2020.080424 (eng).
 12. Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Fifth Edition. London - Boston: Nicholas Brealey Publishing (eng).

СЕЛФ-КОУЧИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

О. П. Бодык, С. И. Макаренко

Новая идеология и практика отечественного образования подчеркивают приоритет человеческой личности. Одним из требований системного подхода к управлению учебными заведениями (далее – УЗ) становится повышение управленческой культуры руководителя, свидетельствует о ее важности и социальной значимости.

Повысить уровень управленческой культуры руководителей УЗ должны знания по менеджменту, высокая мотивированность по развитию управленческой культуры, желание и способность постоянно работать над собой, самосовершенствоваться. Одной из эффективных современных технологий развития и саморазвития руководителя УЗ является селф-коучинг, инструменты которого позволяют решать указанные вопросы, развивать управленческую культуру, учиться управлять своей профессиональной деятельностью и личной жизнью.

Коучинг как эффективный метод управления успешно исследуется зарубежными и украинскими учеными, в том числе – по внедрению в работу с педагогами. Однако вопросы использования селф-коучинга руководителями УЗ почти не исследованы, как и использование селф-коучинга для развития управленческой культуры руководителей УЗ.

В статье обоснованы теоретические аспекты селф-коучинга руководителя УЗ, определены ключевые идеи и основные задачи этой технологии. Раскрыта роль селф-коучинга в формировании и развитии управленческой культуры. Определены

инструменты селф-коучинга для развития управленческой культуры руководителя УЗ.

Сделан вывод, что селф-коучинг как эффективный инструмент управления и влияния на результаты деятельности отдельных работников и учебного заведения в целом способствует, с одной стороны, личностному и профессиональному развитию руководителя; а с другой – повышению уровня его управленческой культуры.

Ключевые слова: *управленческая культура, коучинг, селф-коучинг, основные задачи селф-коучинга, инструменты селф-коучинга для развития управленческой культуры руководителя УЗ.*

SELF-COACHING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CULTURE OF THE HEAD OF THE EDUCATION INSTITUTION

O. P. Bodyk, S. I. Makarenko

New ideology and practice of national education emphasize the priority of the human personality. One of the requirements of a systematic approach to the management of educational institutions (hereinafter – EI) is to enrich the managerial culture of the leader, indicating its importance and social significance.

To enrich managerial culture of the EI leaders have management knowledge, high motivation for the development of managerial culture, the desire and ability to constantly work on themselves, self-improvement. One of the effective modern technologies of development and self-development of the EI head is self-coaching, the tools of which allow to solve these issues, develop managerial culture, learn to manage his/her professional activities and personal life.

Coaching as an effective management method has been successfully studied by foreign and Ukrainian scientists, including the introduction of it into work with teachers. However, the research article has noted that there is a gap in the existing literature and practice with regard to examining in detail the use of self-coaching by the EI heads, as well as the use of self-coaching for the development of the managerial culture of the EI leaders.

The study defines the theoretical aspects of self-coaching of the EI head, identifies key ideas and the main tasks of this technology. The role of self-coaching in the formation and development of management culture is revealed. The tools of self-coaching for the development of the managerial culture of the EI head are identified.

It is concluded that self-coaching as an effective tool for managing and influencing the performance of individual employees and the educational institution as a whole contributes, on the one hand, to the personal and professional development of the leader; and on the other – to enrich his/her managerial culture.

Key words: *Managerial culture, coaching, self-coaching, main tasks of self-coaching, self-coaching tools for the development of managerial culture of the EI leader.*

Бодик Остап Петрович – доктор філософії (кандидат філологічних наук), доцент, доцент кафедри англійської філології Маріупольського державного університету (м. Маріуполь, Україна). E-mail: ostapb74@gmail.com

Бодык Остап Петрович – доктор философии (кандидат филологических наук), доцент, доцент кафедры английской филологии Мариупольского государственного университета (г. Мариуполь, Украина). E-mail: ostapb74@gmail.com

Bodyk Ostop Petrovych – Ph.D. in Philology, Associate Professor, Associate Professor of English Philology Department of Mariupol State University (Mariupol, Ukraine). E-mail: ostapb74@gmail.com

Макаренко Світлана Іванівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри дошкільної освіти Маріупольського державного університету (м. Маріуполь, Україна). E-mail: msi.osv@gmail.com

Макаренко Светлана Ивановна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры дошкольного образования Мариупольского государственного университета (г. Мариуполь, Украина). E-mail: msi.osv@gmail.com

Makarenko Svitlana Ivanivna – Ph.D. in Pedagogy, Associate Professor of Preschool Education Department of Mariupol State University (Mariupol, Ukraine). E-mail: msi.osv@gmail.com