

ШИФР: «Імідж лідера – стратегія успіху»

Всеукраїнський конкурс наукових робіт зі спеціальності
«Професійна освіта»

КОНКУРСНА НАУКОВО-ДОСЛІДНА РОБОТА
на тему: «ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО
ІМІДЖУ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ У
МАГІСТЕРСЬКІЙ ПІДГОТОВЦІ»

Анотація. У роботі досліджено проблему формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки. Актуальність теми зумовлена зростанням вимог до особистісно-професійних якостей сучасного керівника закладу освіти, необхідністю розвитку його управлінської, комунікативної, лідерської та іміджетворчої компетентності, а також потребою у формуванні позитивного образу керівника як чинника довіри, професійної самореалізації, ефективного управління та репутаційного розвитку закладу освіти. Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні педагогічних умов, розробленні й апробації методики формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки. Для досягнення мети було визначено такі завдання: проаналізувати наукові джерела з проблеми формування професійного іміджу; уточнити зміст і структуру професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти; обґрунтувати педагогічні умови його формування; розробити діагностичний інструментарій для визначення рівнів сформованості професійного іміджу; реалізувати методику формування професійного іміджу в межах варіативної навчальної дисципліни «Педагогічний менеджмент і маркетинг»; проаналізувати динаміку результатів до і після впровадження методики. У дослідженні використано комплекс методів: теоретичні – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизацію наукових джерел; емпіричні – анкетування, діагностичну контрольну роботу, кейсові завдання, педагогічне впровадження; методи кількісного та якісного аналізу результатів. Дослідницька робота здійснювалася серед здобувачів вищої освіти спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» денної та заочної форми навчання; загальна кількість студентів, охоплених впровадженням, становила 12 осіб.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти	8
1.1. Зміст і структура професійного іміджа майбутнього керівника закладу освіти	8
1.2. Обґрунтування педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти	13
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ	18
2.1. Визначення вихідного рівня сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти	18
2.2. Дослідницька перевірка методики формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти	20
2.3. Аналіз результатів дослідницької роботи	25
Висновки до розділу 2	27
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність дослідження. Обґрунтування та впровадження у фахову підготовку майбутніх керівників закладів освіти ефективних методів, форм і технологій, спрямованих на формування їхнього професійного іміджу, сьогодні розглядається як один із вагомих чинників становлення конкурентоспроможного та успішного фахівця. Професійний імідж, сформований ще в період навчання в магістратурі, у подальшій управлінській практиці сприяє продуктивній адаптації освітнього менеджера до викликів сучасного освітнього середовища, розвитку лідерських якостей і вмінь, зміцненню авторитету та довіри, налагодженню ефективної взаємодії з різними групами стейкхолдерів, ініціюванню й упровадженню освітніх інновацій, а також утвердженню організаційної культури та позитивної репутації закладу освіти [2]. Отже, цілісна система педагогічної роботи з формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти, що охоплює сучасні методи, форми, стратегії й технології, виступає важливою передумовою неперервного кар'єрного та особистісного зростання компетентного професіонала [19].

У науковому дискурсі, присвяченому вивченню іміджу, зокрема професійного, простежуються різні підходи, серед яких виокремлюють соціологічний, психологічний, соціально-психологічний, політологічний, маркетинговий, педагогічний та інші. Відповідно до домінуючих джерел впливу ці підходи можуть бути згруповані за напрямками, у межах яких пріоритет надається або внутрішнім, або зовнішнім чинникам формування іміджу фахівця. Як зазначають В. Бондаренко [3], Н. Гайдук, Л. Ковальчук, А. Калюжний, І. Ніколаеску [17] та інші науковці, у формуванні професійного іміджу доцільно виокремлювати два основні вектори. Перший пов'язаний з удосконаленням «Я-концепції» майбутнього професіонала, другий – зі створенням образу його зовнішніх характеристик, важливими складниками якого виступають культура вербального та невербального спілкування. На думку авторів, цей процес ґрунтується на певних принципах, характеризується специфічним змістом і

потребує розроблення відповідної методики [3].

В умовах безперервного реформування освітньої сфери невід'ємною складовою цих змін є трансформація моделі управління закладом освіти [18], [21]. Такі процеси висувають до сучасного керівника високі вимоги, зокрема щодо наявності розвинених організаторських умінь, чітко сформованої лідерської позиції та здатності консолідувати педагогічний колектив. У суспільному дискурсі нерідко трапляється уявлення про керівника закладу освіти як про чиновника, недоступного представника найвищої управлінської ланки, який не враховує інтересів підлеглих і надає перевагу авторитарним методам управління. Водночас сучасні реалії створюють нові умови функціонування закладів освіти, за яких керівник дедалі частіше орієнтується на демократичний стиль управління, що виявляється більш ефективним і сприяє досягненню поставлених цілей [7].

Отримані значущі напрацювання науковців та практиків у іміджотворчій діяльності потребують осмислення з точки зору сучасних соціокультурних тенденцій та специфіки підготовки менеджерів освіти.

Актуальність проблеми та недостатній рівень її розробленості зумовили вибір теми дослідження **«Педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у магістерській підготовці»**.

Об'єкт дослідження – магістерська підготовка майбутніх керівників закладів освіти.

Предмет дослідження – педагогічні умови і методика формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати педагогічні умови, розробити та експериментально перевірити відповідну їм методику, що сприяє ефективному формуванню професійного іміджу в майбутніх керівників закладів освіти у магістерській підготовці.

Для досягнення поставленої мети та перевірки гіпотези сформульовано такі завдання дослідження:

- провести теоретичний аналіз наукових джерел з проблеми формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти;
- визначити сутність, зміст і структуру професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти;
- теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки;
- розробити та апробувати методiku формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерській підготовці.

Для реалізації окреслених завдань використовувалися наступні методи дослідження: теоретичні – змістовий, порівняльний аналіз, конкретизація, систематизація, узагальнення й моделювання з метою визначення ключових понять дослідження; емпіричні – аналітичне спостереження, опитування, анкетування, діагностичні контрольні роботи, педагогічний експеримент; методи обробки та інтерпретації результатів – якісний, кількісний і статистичний аналіз емпіричних даних із застосуванням методів математичної статистики (χ^2 -критерій Пірсона).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки, а саме: забезпечення позитивної внутрішньої мотивації магістрантів до створення професійного іміджу; імплементацію інтерактивних, продуктивних і креативно-розвивальних педагогічних технологій; реалізацію індивідуальних професійних перспектив студентів на основі інтеграції фахової, практичної, менеджерської й інформаційно-технологічної підготовки; компетентне педагогічне управління поетапним формуванням ціннісних, когнітивних, поведінкових і рефлексивних компонентів професійного іміджу. Уточнено сутність поняття «професійний імідж майбутнього керівника закладу освіти», визначено його зміст, структуру, критерії та показники сформованості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні й упровадженні в систему магістерської підготовки комплексної методики

формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти та її дидактичного забезпечення, зміст дисципліни за вибором «Педагогічний менеджмент і маркетинг» (3 кр. ЄКТС).

Експериментальна база дослідження. Дослідницька робота здійснювалася серед здобувачів вищої освіти спеціальності 011/A1 «Освітні, педагогічні науки» денної та заочної форми навчання; загальна кількість студентів, охоплених упровадженням, становила 12 осіб.

Апробація дослідження. Головні ідеї і положення роботи були представлені на 4-й Міжнародній науково-практичній конференції науково-педагогічних, педагогічних працівників і молодих учених «Теорія і практика професійного становлення фахівця в інноваційному соціокультурному просторі» (9-10 квітня 2026 р., Дніпро) та регіональному науково-практичному семінарі «Актуальні вектори розвитку освітньої галузі України у воєнний і післявоєнний періоди (до 95-річчя заснування Криворізького педагогічного)» (27 березня 2025 р., Кривий Ріг).

Структура роботи зумовлена логікою дослідження та складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 65 сторінок, з них – 30 сторінок основного тексту. Робота містить 4 таблиці і 2 рисунки.

Публікації: Слюсаренко В.М. Професійний імідж керівника закладу освіти як індикатор управлінської ефективності: аналіз змісту поняття. *Теорія і практика професійного становлення фахівця в інноваційному соціокультурному просторі: Матеріали 4-ї Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних, педагогічних працівників і молодих учених, Дніпро, 9-10 квітня 2026 р.* Дніпро: Університет ім. Альфреда Нобеля, 2026. С. 140-144.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1. Зміст і структура професійного іміджа майбутнього керівника закладу освіти

У контексті сучасних змін у сфері освіти та зростання вимог до керівників розуміння структури, критеріїв, показників і діагностики професійного іміджу набуває ключового значення для вдосконалення якості управління закладом освіти.

Як засвідчив аналіз цієї проблеми, імідж керівника закладу освіти є якісною, комплексною й динамічною характеристикою його особистості, що сприяє вияву внутрішніх настанов, особистісних якостей, життєвих позицій, педагогічної й управлінської майстерності, а також професіоналізму через систему зовнішніх і внутрішніх показників [11]. До таких показників належать зовнішній вигляд, поведінка, особливості спілкування й організації педагогічної взаємодії у професійній сфері, рівень професійної культури, зокрема управлінської та педагогічної [1]. Водночас з'ясовано, що імідж керівника за своєю сутністю та структурно-функціональною організацією істотно відрізняється від інших типів професійного образу й не може формуватися шляхом некритичного перенесення моделей професійного іміджу, розроблених для фахівців інших сфер діяльності. Хоча зміст професійного іміджу є предметом численних наукових досліджень, особливий інтерес у контексті нашої роботи становлять праці, присвячені як образу педагога, так і образу керівника. Розглянемо найбільш значущі з них.

Зміст професійного іміджу майбутнього вчителя Н. Ткаченко визначає через комплекс трьох складників: «систему зовнішніх (естетична вихованість, креативність), внутрішніх індивідуальних (педагогічні й спеціальні здібності, рефлексивність) і професійних (гуманістичних, професійно-особистісних та ділових) якостей і компетентностей фахівця». Як зазначає дослідниця, імідж

«виявляється, підтверджується й розвивається в процесі набуття педагогом соціально-професійного досвіду й покликаний створити в громадськості образ соціально-професійної ролі, яку він конструює» [20, с. 169]. У контексті нашого дослідження йдеться про формування образу та візії закладу освіти.

Перебуваючи на близьких позиціях, Ю. Дзядевич, поряд із зовнішніми та внутрішніми характеристиками, виокремлює у структурі професійного іміджу компонент, що репрезентує міжособистісні характеристики. До них дослідниця відносить «самопрезентацію, особистісну принадність (атракцію), комунікативні вміння та навички, певну харизму» [8, с. 72].

А. Коркішко виокремлює у структурі професійного іміджу відносно самостійні та автономні особистісний і фаховий аспекти, що дають змогу фахівцеві презентувати себе як особистість і як представника певної професії та відповідного професійного статусу, а також зовнішній і внутрішній аспекти [10]. О. Митцева структурує професійний імідж майбутнього фахівця з інформаційних технологій через індивідуально-конституційні (фізичні, психофізіологічні, вікові особливості), соціально-поведінкові (візуальний, аудіальний, ольфакторний, кінестетичний образи, індивідуальний стиль життєдіяльності) та професійно-компетенційні складники, до яких відносить рольовий діапазон, моральні, комунікативні, інтелектуальні й емоційно-вольові якості професіонала [15].

У психологічному аспекті М. Мазоренко узагальнює структуру професійного іміджу, включаючи до неї зовнішні атрибути, професійну спрямованість, професійну компетентність, важливі для професії психофізіологічні характеристики та ключові особистісні якості, що сприяють професійному успіху. До таких якостей автор відносить насамперед когнітивні, комунікативні й організаційні здібності, які визначають продуктивність, якість і результативність діяльності [14, с. 189–192].

Як бачимо, залежно від наукового напрямку дослідники по-різному визначають структуру професійного іміджу. Водночас більшість із них (В. Бондаренко, Г. Гайнюк і І. Єгорова [6], О. Мармаза [12; 13], О. Митцева [15]

та ін.) виокремлюють у ній наявність певного ядра (природного компонента), що уособлює сталі особистісні характеристики, які виявляються в будь-яких професійних і життєвих ситуаціях, а також внутрішній і зовнішній рівні репрезентації іміджу, що взаємно зумовлюють один одного [6, с. 34]. Ядро професійного іміджу фахівця становлять такі сформовані іміджові структури, як місія, цілі, позиції, настанови, образи й легенди, «Я-концепція», а також ієрархія розвитку іміджу в часі та професійному просторі: «Я-минуле», «Я-реальне» і «Я-майбутнє». До ядра прилягають структури, що об'єднують у собі індивідуально-конституційні (фізіологічні, психологічні, вікові), соціально-поведінкові (візуальний і комунікативний образи, стильові різновиди поведінки, спілкування й організації діяльності) та професійно-компетентнісні характеристики суб'єкта. Як наголошує О. Митцева, цілісність структури професійного іміджу забезпечується взаємопов'язаністю її складників, стійкість структури – ядром іміджу, а динамічність розвитку – зовнішнім складником іміджу [16, с. 9].



Рис. 1.1. Змістова структура професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти

Отже, підсумовуючи напрацювання науковців (Ю. Дзядевич [8], А. Коркішко [10], І. Ніколаеску [17] та ін.) щодо структури професійного іміджу, виокремлюємо в ньому такі компоненти, актуальні для майбутніх керівників

закладів освіти: *особистісний*, який репрезентує індивідуальний образ студента як майбутнього фахівця у сфері управління закладом освіти, що лише планує свій професійний і кар'єрний розвиток та має певні теоретичні уявлення про імідж освітньої організації, а також *фаховий*, який відображає образ, сформований соціумом стосовно власне керівника сучасного конкурентоспроможного закладу освіти. Загалом у структурі іміджу, з урахуванням описаних вище підходів, виокремлюємо ядро, внутрішні, зовнішні та професійно-процесуальні змістові характеристики (див. рис. 1.1).

Виходимо з того, що формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти є активною та цілеспрямованою діяльністю, яка розпочинається з усвідомлення його значущості для успішної професійної самореалізації, вивчення й аналізу наявних зразків і надалі передбачає самопізнання та самовдосконалення в особистісному й професійному вимірах. Така складна робота над собою потребує визначення критеріїв сформованості професійного іміджу, зміст яких взаємопов'язаний із метою іміджетворчої діяльності та специфікою сфери управління закладом освіти. На підставі описаної вище структури професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти виокремлюємо такі критерії його сформованості, як мотиваційно-ціннісний, когнітивно-гносеологічний, практично-діяльнісний і творчо-рефлексивний (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система критеріїв та показників сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти

Критерій	Зміст критерію	Показники
Мотиваційно-ціннісний	наявність бажання та усвідомлення чіткої потреби створити власний професійний імідж, розвивати його, вміти адаптувати до змінних умов навколишнього середовища з метою кар'єрного й особистісного зростання, інноваційного розвитку закладу	- рівень мотивації до розвитку позитивного професійного іміджу; - гуманістична спрямованість; - професійно значущі мотиви управлінської діяльності; - бажання просувати позитивний імідж закладу освіти; - ментальний імідж;

	освіти;	
Когнітивно-гносеологічний	знання щодо значення, змісту й шляхів формування професійного іміджу, функцій та моделей побудови професійного іміджу керівника закладу освіти;	- іміджелогічні знання; - управлінська компетентність; - іміджотворча компетентність; - адаптивна компетентність; - знання власних особистісних якостей, переваг і недоліків як основи формування професійного іміджу; - фаховий імідж;
Практично-діяльнісний	вияв у діяльності (педагогічній, управлінській, громадській, комунікативній) свого неповторного природного професійного іміджу;	- габітарний імідж; - комунікативний імідж; - кінестетичний імідж; - здатність до відображення іміджелогічних знань у продуктах професійної діяльності;
Творчо-рефлексивний	рівень креативності та творчих здібностей, ділові й організаційні якості, вміння використовувати в своїй роботі творчі підходи, бажання творчо реалізовувати себе у професійній діяльності	- творчі, управлінські, організаторські, рефлексивні й спеціально фахові здібності; - лідерська компетентність; - середовищний імідж

Аналіз наукових джерел і передового педагогічного досвіду засвідчує, що формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти є поетапним процесом, який у своєму розвитку проходить низький, середній, прийнятний і високий рівні. Характеристика цих рівнів ґрунтується на усвідомленні необхідності формування цілісного професійного іміджу як інтегрованого й динамічного особистісного утворення майбутнього керівника закладу освіти. У свою чергу, цілісність професійного іміджу залежить від ступеня узгодженості всіх його компонентів, що зрештою формує уявлення про цілі управлінської діяльності, шляхи та інструментарій розв'язання професійних завдань, а також визначає вербальні й невербальні компоненти професійної взаємодії.

1.2. Обґрунтування педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти

У межах нашого дослідження педагогічні умови розглядаються як спеціально організовані чинники освітнього середовища, які цілеспрямовано впливають на формування особистісно-професійних якостей майбутніх керівників закладів освіти, забезпечують розвиток їхньої мотивації до самопрезентації, іміджологічних знань, комунікативних умінь, управлінської культури, рефлексивності та здатності до професійного саморозвитку. Такі умови мають забезпечувати цілісність освітнього впливу, поєднання теоретичної, практичної, менеджерської й інформаційно-технологічної підготовки, а також сприяти переходу від фрагментарних уявлень студентів про професійний імідж до усвідомленого проектування власної іміджевої траєкторії.

Аналіз практики вищої школи засвідчує, що у професійній підготовці майбутніх керівників закладів освіти ще зберігаються труднощі, пов'язані з недостатньою узгодженістю цілей, змісту, методів і форм роботи щодо формування професійного іміджу [5]. Часто імідж керівника сприймається переважно як зовнішня самопрезентація, тоді як його зміст є значно ширшим і охоплює систему цінностей, професійних настанов, управлінського стилю, культури комунікації, лідерської позиції, цифрової репутації та здатності впливати на розвиток позитивного образу закладу освіти [26]. Це актуалізує потребу в теоретичному обґрунтуванні таких педагогічних умов, які забезпечать цілісне й поетапне формування професійного іміджу майбутнього керівника в процесі магістерської підготовки.

Далі розглянемо педагогічні умови, які, на нашу думку, є визначальними для досягнення зазначеної мети.

Першою педагогічною умовою визначаємо *забезпечення позитивної внутрішньої мотивації студентів до створення професійного іміджу*. Її значення полягає в тому, що професійний імідж не формується суто зовнішнім впливом, а потребує внутрішнього прийняття цінності професійного

саморозвитку, усвідомлення значущості власного образу для майбутньої управлінської діяльності та готовності цілеспрямовано працювати над собою. Саме позитивна внутрішня мотивація спонукає студентів до самопізнання, самооцінки, аналізу власних сильних і слабких сторін, побудови професійної перспективи й усвідомлення відповідальності за той образ, який вони репрезентуватимуть в освітньому середовищі. У цьому контексті особливе значення мають проблемні, інтерактивні та рефлексивні форми роботи, у межах яких викладач виступає фасилітатором, медіатором і партнером у професійному зростанні студентів.

Другою педагогічною умовою є *імплементація в процес професійного розвитку майбутніх керівників закладів освіти інтерактивних, продуктивних і креативно-розвивальних педагогічних технологій*, що забезпечують цілісність становлення їхньої інноваційної професійної діяльності. Застосування педагогічних майстерень, тренінгів, арт-терапевтичних технік, гейміфікації, кейс-методу, стратегічних ігор, коучингу, PR-learning та міждисциплінарних проєктів забезпечує активну участь студентів у формуванні власного професійного образу. Особливу роль відіграють арт-терапевтичні техніки, які дають можливість візуалізувати уявлення про себе, професію, керівника, заклад освіти, бажаний та небажаний професійний образ. Такі засоби сприяють розвитку креативності, відкривають внутрішні ресурси особистості, допомагають зняти психологічні затиски та створюють умови для усвідомленого самоконструювання професійного [24], [25].

Третьою педагогічною умовою є *реалізація індивідуальних професійних перспектив студентів на основі інтеграції фахової, практичної, менеджерської й інформаційно-технологічної підготовки*. Сучасна цифрова трансформація суспільства зумовлює необхідність розвитку медіаграмотності та цифрової компетентності майбутнього керівника, адже його професійний імідж формується не лише в безпосередньому спілкуванні, а й у цифровому просторі [23; 27]. У зв'язку з цим вагомим значення набувають персональний брендинг, ведення блогу, створення професійних профілів у соціальних мережах,

електронного портфолію, мультимедійного контенту, участь в онлайн-спільнотах, вебінарах та інших формах цифрової комунікації [29], [30]. Інтеграція менеджерської, практичної й інформаційно-технологічної підготовки дозволяє пов'язати іміджетворчу діяльність із реальними викликами сучасного освітнього менеджменту.

Четвертою педагогічною умовою виступає *компетентне педагогічне управління поетапним формуванням ціннісних, когнітивних, поведінкових і рефлексивних компонентів професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти*. Професійний імідж є феноменом, розвиток якого можна цілеспрямовано коригувати, удосконалювати й педагогічно супроводжувати [22]. Тому його формування має здійснюватися поетапно: від створення уявлення про ідеальний образ керівника, самоаналізу та виявлення власних ресурсів до планування роботи над собою, практичного втілення обраної стратегії та професійного самоствердження. Таке педагогічне управління повинно охоплювати розвиток лідерських якостей, комунікативних і м'яких навичок, академічної та наукової активності, професійної етики, готовності до неперервного навчання, а також засвоєння продуктивних стратегій формування іміджу, зокрема позиціонування, деталізації, вербалізації, візуалізації та впровадження моделей сприйняття [28].

Отже, педагогічними умовами формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки є: забезпечення позитивної внутрішньої мотивації студентів до створення професійного іміджу; імплементація в процес професійного розвитку майбутніх керівників закладів освіти інтерактивних, продуктивних і креативно-розвивальних педагогічних технологій; реалізація індивідуальних професійних перспектив студентів на основі інтеграції фахової, практичної, менеджерської й інформаційно-технологічної підготовки; компетентне педагогічне управління поетапним формуванням ціннісних, когнітивних, поведінкових і рефлексивних компонентів професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти. Їх комплексна реалізація створює підґрунтя для становлення професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти як цілісного, автентичного, етично

виваженого та соціально значущого образу, що забезпечує його успішну професійну самореалізацію та ефективність управлінської діяльності.

Висновки до розділу 1

У розділі представлено теоретичні засади формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки. Отримані результати теоретичного аналізу вможливили такі часткові узагальнення:

– професійний імідж керівника закладу освіти є якісною, комплексною й динамічною характеристикою особистості, що виявляється через внутрішні настанови, професійно-ціннісні орієнтації, управлінську й педагогічну майстерність, культуру поведінки, спілкування та організації професійної взаємодії. Він не зводиться до зовнішньої самопрезентації, а охоплює цілісний образ фахівця, який впливає на рівень довіри до керівника й закладу освіти;

– критеріями сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти визначено мотиваційно-ціннісний, когнітивно-гносеологічний, практично-діяльнісний і творчо-рефлексивний;

– рівні сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти можуть бути представлені як низький, середній, прийнятний і високий. Їх характеристика ґрунтується на ступені усвідомлення студентами значущості професійного іміджу, сформованості іміджелогічних і управлінських знань, здатності до професійної самопрезентації, комунікації, рефлексії та узгодження особистісного й фахового компонентів майбутньої управлінської діяльності.

Виокремлено та обґрунтовано педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки, а саме: забезпечення позитивної внутрішньої мотивації студентів до створення професійного іміджу; імплементація в процес професійного розвитку майбутніх керівників закладів освіти інтерактивних, продуктивних і креативно-розвивальних педагогічних технологій; реалізація

індивідуальних професійних перспектив студентів на основі інтеграції фахової, практичної, менеджерської й інформаційно-технологічної підготовки; компетентне педагогічне управління поетапним формуванням ціннісних, когнітивних, поведінкових і рефлексивних компонентів професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти. Комплексна реалізація зазначених умов створює підґрунтя для становлення професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти як цілісного, автентичного, етично виваженого й соціально значущого образу.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ

2.1. Визначення вихідного рівня сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти

Мета дослідно-експериментальної роботи полягала у перевірці ефективності педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки та визначенні змін у рівні сформованості їхніх мотиваційно-ціннісних, когнітивних, практично-діяльнісних і творчо-рефлексивних характеристик після впровадження запропонованої методики.

Упровадження результатів дослідження здійснювалося серед здобувачів вищої освіти спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» денної та заочної форми навчання. Загальна кількість студентів, охоплених упровадженням, становила 12 осіб. З огляду на те, що результати діагностики подано в узагальненому вигляді за інтегральним показником сформованості професійного іміджу, подальший аналіз здійснювався за чотирма рівнями: низьким, середнім, достатнім і високим

На початку дослідницької роботи були визначені такі завдання:

1. розробити діагностичний інструментарій для виявлення вихідного рівня сформованості професійного іміджу;
2. організувати формувальну роботу з урахуванням педагогічних умов, обґрунтованих у попередньому підрозділі роботи;
3. проаналізувати результати дослідницького впровадження та динаміку змін до і після реалізації методики.

У дослідженні професійний імідж майбутнього керівника закладу освіти розглядається як цілісний, динамічний та інтегративний образ фахівця, що поєднує його внутрішні настанови, професійно-ціннісні орієнтації, управлінську

компетентність, комунікативну поведінку, здатність до самопрезентації, рефлексії та репрезентації позитивного образу закладу освіти.

Формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти розглядається як поетапний процес, що передбачає перехід від фрагментарного уявлення про власний професійний образ до усвідомленої, керованої та рефлексивної іміджетворчої діяльності. Відповідно було визначено чотири рівні сформованості професійного іміджу: низький, середній, достатній і високий. Узагальнений опис рівнів подано в додатку А.

З метою виявлення вихідного рівня сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти було використано комплекс діагностичних засобів: анкетування за мотиваційно-ціннісним критерієм (додаток Б); діагностичну контрольну роботу для перевірки іміджелогічних, управлінських і комунікативних знань (додаток В); кейсові завдання, спрямовані на виявлення практично-діяльнісного й творчо-рефлексивного компонентів (додаток Г). Інтегральний рівень визначався на основі узагальнення результатів за всіма складниками.

За результатами діагностики за кожним із визначених критеріїв сформованості професійного іміджу були виявлені індивідуальні відмінності у ставленні студентів до проблеми професійного образу керівника, рівні їхньої обізнаності з теоретичними основами іміджетворення, здатності до професійної самопрезентації, комунікативної взаємодії, рефлексії та творчого проектування власної управлінської траєкторії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вихідний рівень сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки (у %)

	Низький	Середній	Достатній	Високий
Мотиваційно-ціннісний	25,00	41,67	25,00	8,33
Когнітивно-гносеологічний	41,67	41,67	8,33	8,33
Практично-діяльнісний	33,33	50,00	8,33	0,00
Творчо-рефлексивний	33,33	33,33	25,00	16,67
<i>Загальна сформованість</i>	33,33	41,67	16,67	8,33

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про переважання середнього рівня сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти. Узагальнений показник засвідчує, що 41,67% студентів перебувають на середньому рівні, 33,33% – на низькому, 16,67% – на достатньому і лише 8,33% – на високому рівні. Такий розподіл підтверджує потребу в цілеспрямованому педагогічному впливі, спрямованому не лише на засвоєння знань про імідж, а й на розвиток практичних умінь професійної самопрезентації та рефлексії.

2.2. Дослідницька перевірка методики формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти

З огляду на результати констатувального етапу дослідження, які засвідчили потребу в цілеспрямованому формуванні професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти, було розроблено та впроваджено методику, змістовим осередком якої стала варіативна навчальна дисципліна «Педагогічний менеджмент і маркетинг» (3 кредити ЄКТС). Її зміст безпосередньо співвідноситься з визначеними в першому розділі структурними компонентами професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти, а саме з особистісним і фаховим компонентами, а також із мотиваційно-ціннісним, когнітивно-гносеологічним, практично-діяльнісним і творчо-рефлексивним критеріями його сформованості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зміст дисципліни «Педагогічний менеджмент і маркетинг»

Назва теми	Засоби, що сприяють формуванню професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти
Тема 1.1. Педагогічний менеджмент як складова професійної діяльності в освіті	Мінілекції з елементами дискусії, аналіз професійних ситуацій, робота з поняттєвими схемами, порівняльні таблиці управлінських понять, рефлексивні завдання щодо образу сучасного керівника закладу освіти.
Тема 1.2. Функції, принципи та методи педагогічного менеджменту	Ділові ігри, аналіз управлінських стилів, моделювання управлінської поведінки, розбір прикладів ефективної та неефективної комунікації, самооцінювання управлінських якостей.

Тема 1.3. Управлінське рішення в освітньому середовищі	Кейси управлінських ситуацій, проблемні завдання, моделювання прийняття рішень, аналіз етичних дилем, рольові вправи, рефлексивні картки оцінювання власної управлінської позиції.
Тема 2.1. Стратегічне управління розвитком закладу освіти	SWOT-аналіз, розроблення місії та візії закладу освіти, проєктування стратегічних цілей, аналіз іміджевих переваг, створення карти репутаційних ризиків і можливостей.
Тема 2.2. Організація освітнього процесу як управлінська діяльність	Складання організаційних планів, моделювання роботи педагогічної ради, розподіл управлінських ролей у команді, вправи з тайм-менеджменту, аналіз організаційної культури закладу освіти.
Тема 2.3. Кадровий менеджмент і професійний розвиток педагогічних працівників	Аналіз кадрових ситуацій, моделювання наставницької бесіди, вправи з конструктивного зворотного зв'язку, розроблення індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога, ситуаційні завдання щодо підтримання позитивного клімату в колективі.
Тема 2.4. Лідерство, комунікація та командна взаємодія в педагогічному колективі	Тренінгові вправи з лідерства, рольові ігри, моделювання педагогічної наради, фасилітаційні техніки, вправи на активне слухання й аргументацію, аналіз конфліктних ситуацій, самооцінювання лідерської позиції.
Тема 3.1. Педагогічний маркетинг: сутність, функції та напрями застосування	Аналіз прикладів освітнього маркетингу, робота з інформаційними матеріалами закладів освіти, дискусії щодо етичних меж маркетингової діяльності, створення карти стейкхолдерів, порівняльний аналіз іміджевих стратегій.
Тема 3.2. Аналіз освітніх потреб і цільових аудиторій	Розроблення анкет і питальників, аналіз відгуків, проведення мініопитувань, створення портрета цільової аудиторії, побудова карти очікувань стейкхолдерів.
Тема 3.3. Професійний імідж керівника, імідж, репутація та бренд закладу освіти	Створення моделі професійного іміджу керівника, іміджевий аналіз управлінської поведінки, вправи з професійної самопрезентації, аналіз публічних виступів керівників, розроблення іміджевої карти закладу освіти, рефлексивне есе «Мій професійний імідж як майбутнього керівника».
Тема 3.4. Маркетингова комунікація в освітньому середовищі	Підготовка пресрелізів, дописів для сайту й соціальних мереж, моделювання публічного виступу керівника, аналіз комунікативних помилок, вправи з кризової комунікації, розроблення сценаріїв відповідей для батьків, громади та партнерів.
Тема 4.1. Проєктний менеджмент в освітній діяльності	Командна проєктна робота, створення паспорта освітнього проєкту, презентація проєктної ідеї, аналіз ризиків, підготовка інформаційного супроводу проєкту для різних цільових аудиторій.
Тема 4.2. Цифрові інструменти управління та маркетингу в освіті	Цифрові технології (Google Workspace, Microsoft 365, Moodle, Trello, Padlet, Canva, Forms; інструменти створення презентацій, інфографіки, онлайн-опитувань, цифрових портфоліо), аналіз цифрової репутації закладу освіти, вправи з безпечної та етичної онлайн-комунікації.
Тема 4.3. Партнерство закладу освіти з батьками, громадою та соціальними інституціями	Моделювання партнерських зустрічей, розроблення плану взаємодії з громадою, створення комунікаційної карти партнерства, рольові вправи з переговорів, підготовка інформаційних кампаній.

Тема 4.4. Оцінювання ефективності управлінської та маркетингової діяльності	Моніторингові карти, анкети зворотного зв'язку, критерії оцінювання іміджевих результатів, аналіз управлінських звітів, рефлексивні щоденники, самооцінювання професійної готовності, підсумкова презентація особистої траєкторії формування професійного іміджу.
---	---

Саме тому реалізація методики передбачала поєднання теоретичної підготовки, практичного моделювання управлінських ситуацій, рефлексії власної професійної позиції та виконання індивідуальних і групових навчальних проєктів.

Реалізація методики здійснювалася з урахуванням визначених у дослідженні педагогічних умов. Перша умова – *забезпечення позитивної внутрішньої мотивації студентів до створення професійного іміджу* – реалізовувалася через обговорення ролі керівника закладу освіти в сучасному освітньому середовищі, аналіз професійних очікувань до менеджера освіти, визначення особистісних ресурсів і професійних перспектив студентів. Особлива увага приділялася усвідомленню того, що імідж керівника не зводиться лише до зовнішньої самопрезентації, а ґрунтується на професійній компетентності, ціннісній позиції, етичності, відповідальності, здатності до діалогу й управлінської взаємодії.

Друга педагогічна умова – *імплементація в процес професійного розвитку майбутніх керівників закладів освіти інтерактивних, продуктивних і креативно-розвивальних педагогічних технологій*, – забезпечувалася через застосування дискусій, аналізу управлінських кейсів, моделювання педагогічних і комунікативних ситуацій, проєктної діяльності, презентацій, аналітичних вправ і рефлексивних завдань. У межах практичних занять студенти аналізували приклади управлінських рішень, визначали можливі ризики в комунікації керівника з педагогічним колективом, батьками та громадою, розробляли варіанти реагування на конфліктні або кризові ситуації, обґрунтовували способи підтримання позитивного іміджу закладу освіти в інформаційному просторі [4]. Такі види діяльності сприяли переходу від засвоєння теоретичних понять до їх

практичного застосування в ситуаціях, наближених до майбутньої управлінської діяльності.

Третя педагогічна умова – *реалізація індивідуальних професійних перспектив студентів на основі інтеграції фахової, практичної, менеджерської й інформаційно-технологічної підготовки* – втілювалася через залучення студентів до завдань, пов'язаних із професійним самопроєктуванням. Студенти визначали власні сильні сторони й професійні обмеження, аналізували готовність до організаційної, управлінської та маркетингової діяльності, моделювали власну професійну траєкторію як майбутнього керівника закладу освіти. Важливою складовою цієї роботи було створення або проєктування елементів професійного портфолію, цифрового профілю, інформаційних матеріалів для презентації освітніх послуг, освітнього проєкту чи досягнень закладу освіти. Такий підхід дозволяв пов'язати формування професійного іміджу з реальними інструментами педагогічного менеджменту й маркетингу.

Четверта педагогічна умова, що передбачала *компетентне педагогічне управління поетапним формуванням ціннісних, когнітивних, поведінкових і рефлексивних компонентів професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти*, реалізовувалася через послідовну організацію навчальної діяльності за змістовими модулями дисципліни. Курс охоплював чотири модулі: «Теоретичні основи педагогічного менеджменту», «Організаційний і кадровий менеджмент у закладі освіти», «Основи педагогічного маркетингу», «Практичні інструменти менеджменту й маркетингу в освіті». Така структура забезпечувала поступовий перехід від засвоєння базових понять педагогічного менеджменту, функцій, принципів і методів управління до розуміння стратегічного розвитку закладу освіти, організації освітнього процесу, кадрового менеджменту, лідерства, комунікації та командної взаємодії. Окрему увагу було зосереджено на педагогічному маркетингу, аналізі освітніх потреб і цільових аудиторій, формуванні професійного іміджу керівника, іміджу, репутації та бренду закладу освіти, маркетинговій комунікації, партнерстві зі стейкхолдерами, а також на

використанні цифрових інструментів управління, професійної самопрезентації та просування освітніх ініціатив.

Для супроводу реалізації методики використовувалися матеріали, передбачені змістом курсу: теоретичні теми, практичні й аналітичні завдання, тематика самостійної роботи, навчальні проєкти, рефлексивні вправи та завдання для моделювання управлінських ситуацій. До самостійної роботи студентів було включено питання, пов'язані з педагогічним менеджментом як науковою і практичною проблемою сучасної освіти, функціями менеджменту, принципами гуманістичного й демократичного управління, управлінським рішенням, стратегією розвитку закладу освіти, SWOT-аналізом, професійним розвитком педагогічних працівників, педагогічним лідерством, управлінням конфліктами, педагогічним маркетингом, іміджем закладу освіти, роллю сайту й соціальних мереж у формуванні публічного образу освітньої організації. Такий добір тем сприяв систематизації знань і поглибленню розуміння того, що професійний імідж майбутнього керівника формується в єдності управлінської компетентності, комунікативної культури, маркетингового мислення та здатності до рефлексії.

Важливою формою реалізації методики стали індивідуальні та групові навчальні проєкти. Їх тематика охоплювала розроблення фрагмента стратегії розвитку закладу освіти, SWOT-аналіз освітнього проєкту, моделювання управлінського рішення для розв'язання педагогічної проблеми, план організації роботи педагогічної команди, програму адаптації молодого педагога, модель мотивації педагогічного колективу, кейс з управління конфліктною ситуацією, проєкт інформаційної кампанії для батьківської спільноти, маркетинговий аналіз освітніх потреб, концепцію формування позитивного іміджу закладу освіти, візуальну карту бренду, контент-план для соціальних мереж, сценарій дня відкритих дверей, анкету для оцінювання задоволеності учасників освітнього процесу. Виконання таких проєктів мало прикладний характер і забезпечувало інтеграцію знань з педагогічного менеджменту, маркетингу, комунікації, цифрових технологій та іміджетворчої діяльності.

Презентація результатів проєктної роботи здійснювалася у формі відкритого обговорення, під час якого студенти мали змогу обґрунтувати управлінську або маркетингову ідею, продемонструвати логіку прийнятих рішень, пояснити обрані засоби комунікації та оцінити можливий вплив розробленого продукту на імідж керівника чи закладу освіти. Захист проєктів супроводжувався елементами самооцінювання і взаємооцінювання, що сприяло розвитку творчо-рефлексивного критерію сформованості професійного іміджу. Студенти аналізували власну участь у груповій роботі, рівень комунікативної активності, здатність аргументувати позицію, приймати зворотний зв'язок і коригувати власну професійну поведінку.

Отже, реалізація методики формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти здійснювалася через поєднання змісту варіативної дисципліни «Педагогічний менеджмент і маркетинг», інтерактивних і проєктних форм навчання, аналітичних та рефлексивних завдань, цифрових інструментів і практико орієнтованих навчальних проєктів. Така організація роботи забезпечувала цілеспрямований вплив на всі визначені критерії сформованості професійного іміджу: мотиваційно-ціннісний, когнітивно-гносеологічний, практично-діяльнісний і творчо-рефлексивний. Програма навчальної дисципліни «Педагогічний менеджмент і маркетинг» подана в додатку Д.

2.3. Аналіз результатів дослідницької роботи

Дослідницька робота в своїй основі передбачала підвищення рівня сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки, що концентрувалася навколо варіативної навчальної дисципліни «Педагогічний менеджмент і маркетинг».

По завершенню дослідницької апробації було проведено контрольний діагностичний зріз. Узагальнені результати наведені в таблиці 2.3.

Якісний аналіз даних табл. 2.2 свідчить про позитивну динаміку у формуванні професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти. Кількість

респондентів із низьким рівнем сформованості професійного іміджу зменшилась з 33,33% до 8,33%. Зниження на 25% засвідчує, що після реалізації формувального впливу суттєво скоротилася частка студентів із фрагментарними уявленнями про професійний імідж, нестійкою мотивацією до його розвитку та недостатньо сформованими навичками самопрезентації.

Таблиця 2.3

Динаміка рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти за результатами експерименту

	Низький	Середній	Достатній	Високий
До експерименту (осіб)	4	5	2	1
До експерименту (%)	33,33	41,67	16,67	8,33
Після експерименту (осіб)	1	1	6	4
Після експерименту (%)	8,33	8,33	50,00	33,34

Кількість студентів, які показали середній рівень, також зменшилася з 41,67% до 8,33% (-33,34 %). Після експерименту студенти впевненіше пов'язували професійний імідж керівника із довірою до закладу освіти, якістю управлінської взаємодії, культурою професійної комунікації та особистою відповідальністю за репутаційний розвиток освітньої організації.

Показники достатнього рівня підвищилися з 16,67% до 50,00%, що становить приріст у 33,33 %. Це свідчить про збільшення кількості студентів, які усвідомлюють значущість професійного іміджу для майбутньої управлінської діяльності, володіють основними іміджелогічними знаннями, здатні добирати доречні засоби професійної комунікації та створювати елементи індивідуального імідж-проєкту. Найбільш показовим є зростання високого рівня з 8,33% до 33,34% (+25,01 %), що підтверджує якісні зміни у здатності студентів самостійно проєктувати, реалізовувати й коригувати власну іміджеву траєкторію.

Більш наочно динаміку показано на діаграмі рис. 2.1.

Отже, результати контрольного зрізу дають підстави стверджувати, що реалізація запропонованої методики позитивно вплинула не лише на засвоєння студентами знань про сутність, структуру й функції професійного іміджу, а й на

розвиток їхньої мотивації до самовдосконалення, управлінської культури, комунікативної поведінки, цифрової самопрезентації та рефлексивної готовності до подальшого професійного зростання.

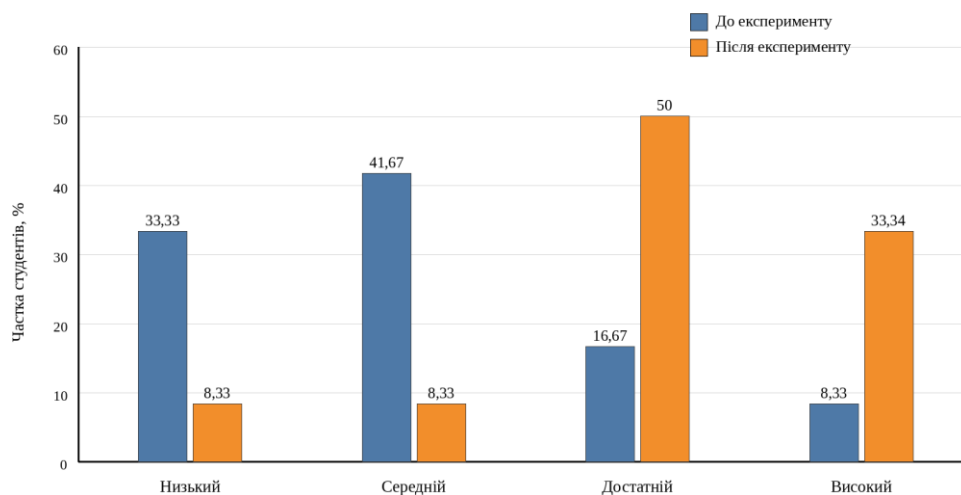


Рис. 2.1. Динаміка рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти за результатами експерименту (у %)

Для визначення статистичної значущості змін у рівнях сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти після реалізації формульованого етапу експерименту було застосовано χ^2 -критерій Пірсона. Результати обчислень показали, що $\chi^2_{\text{емп.}} > \chi^2_{\text{кр.}}$ ($8,27 > 7,81$) при рівні значущості $p = 0,05$ і трьох ступенях свободи ($df = 3$). Це свідчить про наявність статистично значущих змін у структурі рівнів сформованості професійного іміджу студентів.

Отже, отримані результати підтверджують ефективність запропонованої методики формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у магістерській підготовці за підтримки визначених педагогічних умов.

Висновки до розділу 2

У розділі розкрито методичні засади формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки. Проведена дослідно-експериментальна робота дала змогу визначити вихідний

рівень сформованості професійного іміджу студентів, реалізувати відповідну методику формування впливу та проаналізувати динаміку змін після її впровадження.

У межах дослідження було розроблено діагностичний інструментарій для виявлення рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти відповідно до критеріїв і показників, визначених у першому розділі роботи. Діагностика охоплювала анкетування за мотиваційно-ціннісним критерієм, діагностичну контрольну роботу для перевірки іміджелогічних, управлінських і комунікативних знань, а також кейсові завдання, спрямовані на виявлення практично-діяльнісного й творчо-рефлексивного компонентів. Інтегральний рівень сформованості професійного іміджу визначався на основі узагальнення результатів за всіма складниками.

Формувальна робота здійснювалася через реалізацію методики, змістовим осередком якої стала варіативна навчальна дисципліна «Педагогічний менеджмент і маркетинг». Її зміст було спрямовано на формування управлінської, комунікативної, іміджетворчої, лідерської та рефлексивної готовності студентів до майбутньої професійної діяльності. Методика ґрунтувалася на поєднанні теоретичної підготовки, аналізу управлінських ситуацій, інтерактивних і проєктних форм навчання, моделювання професійної самопрезентації, створення елементів професійного портфоліо, цифрового профілю, інформаційних матеріалів і навчальних проєктів, пов'язаних із формуванням позитивного іміджу керівника та закладу освіти.

Результати другого розділу підтверджують доцільність використання запропонованої методики формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки. Її ефективність виявилася у зростанні частки студентів із достатнім і високим рівнями сформованості професійного іміджу, посиленні усвідомлення значущості іміджу для управлінської діяльності, розвитку професійної самопрезентації, комунікативної культури, цифрової репрезентації та рефлексивної готовності до майбутньої керівної ролі.

ВИСНОВКИ

Дослідження було спрямоване на теоретичне обґрунтування та дослідницьку перевірку педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки. Отримані результати дали змогу підтвердити доцільність обраного напрямку дослідження та сформулювати такі загальні висновки.

1. На основі аналізу наукових джерел конкретизовано зміст професійного іміджу керівника закладу освіти як якісної, комплексної й динамічної характеристики особистості, що виявляється через внутрішні настанови, професійно-ціннісні орієнтації, управлінську й педагогічну майстерність, культуру поведінки, спілкування та організації професійної взаємодії. Установлено, що професійний імідж керівника не зводиться лише до зовнішньої самопрезентації, а охоплює цілісний образ фахівця, який поєднує особистісні, професійні, комунікативні, лідерські та рефлексивні характеристики.

2. На основі теоретичного аналізу визначено критерії сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти: мотиваційно-ціннісний, когнітивно-гносеологічний, практично-діяльнісний і творчо-рефлексивний. Для кожного критерію окреслено відповідні показники, що дало змогу перейти до діагностики рівнів сформованості професійного іміджу.

3. Теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки. До них віднесено: забезпечення позитивної внутрішньої мотивації студентів до створення професійного іміджу; імплементація в процес професійного розвитку майбутніх керівників закладів освіти інтерактивних, продуктивних і креативно-розвивальних педагогічних технологій; реалізація індивідуальних професійних перспектив студентів на основі інтеграції фахової, практичної, менеджерської й інформаційно-технологічної підготовки; компетентне педагогічне управління поетапним формуванням ціннісних, когнітивних, поведінкових і рефлексивних компонентів професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти.

З'ясовано, що комплексна реалізація зазначених умов створює підґрунтя для становлення професійного іміджу майбутнього керівника як цілісного, автентичного, етично виваженого та соціально значущого образу.

4. Розроблено та реалізовано методику формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти, змістовим осередком якої стала варіативна навчальна дисципліна «Педагогічний менеджмент і маркетинг». Її зміст спрямовано на формування управлінської, комунікативної, іміджетворчої, лідерської та рефлексивної готовності студентів до майбутньої професійної діяльності. Програма дисципліни охоплювала чотири змістові модулі: «Теоретичні основи педагогічного менеджменту», «Організаційний і кадровий менеджмент у закладі освіти», «Основи педагогічного маркетингу», «Практичні інструменти менеджменту й маркетингу в освіті». Реалізація методики передбачала поєднання теоретичної підготовки, аналізу управлінських ситуацій, інтерактивних і проєктних форм навчання, моделювання професійної самопрезентації, виконання аналітичних і рефлексивних завдань, створення елементів професійного портфолію, цифрового профілю, інформаційних матеріалів і навчальних проєктів, пов'язаних із формуванням позитивного іміджу керівника та закладу освіти.

Результати підсумкової діагностики продемонстрували істотне зниження частки студентів із низьким рівнем сформованості професійного іміджу (з 33,33 % до 8,33 %) та зростання частки з достатнім і високим рівнем (із 25,00 % до 83,34 %).

Отже, результати дослідження підтверджують доцільність використання запропонованих педагогічних умов і методики формування професійного іміджу. Перспективи подальших досліджень убачаємо в апробації методики на ширшій вибірці здобувачів освіти, уточненні індивідуальних траєкторій формування професійного іміджу, розробленні цифрових інструментів підтримки професійної самопрезентації майбутніх керівників закладів освіти та вивченні можливостей інтеграції іміджетворчої підготовки в інші освітні компоненти магістерських програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богуславська О. Г. Формування іміджу як конкурентної переваги в сучасному інформаційному суспільстві: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 71. С. 149–157.
2. Болотова В.О., Ляшенко Н.О., Агаларова К.А. Іміджологія: текст лекцій для студентів спеціальностей 054 «Соціологія», 061 «Журналістика». Харків: НТУ «ХП», 2021. 150 с.
3. Бондаренко В. І. Професійний імідж майбутнього вчителя технологій: теорія і практика формування: монографія. Слов'янськ: Вид-во Б. І. Маторіна, 2014. 260 с.
4. Василенко В. Ю. Визначення іміджевих маркерів цільової аудиторії як один з етапів формування іміджу закладу вищої освіти. *Вісник Книжкової палати*. 2019. № 10. С. 25–29.
5. Василенко В. Ю. Сучасний стан дослідження процесу формування іміджу закладу вищої освіти: теоретичний аспект. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціальні комунікації»*. 2017. Вип. 13. С. 20–27. URL: <https://periodicals.karazin.ua/sc/article/download/14995/13946/> (дата звернення: 06.04.2026).
6. Гайнюк Г., Єгорова І. Формування професійного іміджу майбутніх викладачів ЗВО в освітньому просторі. *Інформаційний бюлетень кафедри педагогіки та освітнього менеджменту імені Богдана Ступарика*. 2021. № 36. С. 33–37.
7. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш формат, 2019. 288 с.
8. Дзядевич Ю.В. Педагогічні умови формування професійного іміджу у студентів мистецьких спеціальностей: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Херсонський державний університет. Херсон, 2012. 323 с.

9. Жигірь В. І. Сутність та зміст лідерської компетентності майбутнього менеджера освіти. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2015. Вип. 130. С. 34–37.

10. Коркішко А. В. Формування професійного іміджу педагогічних кадрів (за матеріалами семінару «Імідж сучасного педагога»). *Vzdelávanie a spoločnosť II. medzinárodný nekonferenčný zborník / R. Bernátová, T. Nestorenko (Eds.). Prešov: Prešovská univerzita, 2017. S. 531–538.*

11. Мармаза О. І. Імідж як спосіб професійної соціалізації керівника навчального закладу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 33 (86). С. 263–269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2013_33_44 (дата звернення: 06.04.2026).

12. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти: монографія. Харків: Вид. група «Основа», 2019. 128 с. (Бібліотека журналу «Управління школою»; Вип. 11 (202)).

13. Мармаза О., Козлова О. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2022. № 1 (115). С. 283–293.

14. Мазоренко М. О. Психологічні складові іміджу сучасного фахівця. *Вісник Національного університету оборони України. Питання психології*. 2012. Вип. 4. С. 187–199.

15. Митцева О.С. Інтерактивні методи формування позитивного професійного іміджу майбутнього фахівця з інформаційних технологій. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*. 2017. № 17–18. С. 137–142. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/2606/2752> (дата звернення: 12.11.2023).

16. Митцева О.С. Формування професійного іміджу майбутнього фахівця з інформаційних технологій при вивченні дисциплін соціально-гуманітарного циклу в закладі вищої освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Державний вищий навчальний заклад «Донбаський державний педагогічний університет». Слов'янськ, 2021. 20 с.

17. Ніколаєску І. О. Імідж як презентаційна складова особистісних проявів соціального педагога. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2007. № 3. С. 88–92.

18. Романовська О.О., Романовська Ю.Ю., Романовський О.О. Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки XX–XXI століття. Кн. 3. Особливості інноваційного розвитку сфери вищої освіти США другої половини XX – початку XXI століття: навчальний посібник. Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2018. 248 с.

19. Скрипаченко Т. В. Соціально-психологічний імідж сучасного керівника: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Запорізький державний університет. Запоріжжя, 2001. 197 с.

20. Ткаченко Н.М. Теоретичні і методичні засади формування професійного іміджу майбутніх учителів іноземних мов у педагогічних закладах вищої освіти: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка. Глухів, 2020. 617 с.

21. Budnikevich I., Kolomytseva O., Bastrakov D. Communication component in the formation of the image of higher education institutions based on a marketing approach. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 71. С. 5–16. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4832/3/5-16_%20Budnikevich_Kolomytseva_Bastrakov.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

22. Bush T. Preparation and induction for school principals: Global perspectives. *Management in Education*. 2018. Vol. 32, Iss. 2. P. 66–71.

23. Ersoy A., Penpece Demirer D. Assessing the digital competencies and transformational leadership of school administrators: the case of Adana. *Frontiers in Education*. 2026. Vol. 10. Art. 1750909.

24. Giraldo-García R. J., Orozco L. E. New School Principals' Training Experiences and Transition to Leadership Roles in Urban Education: A Mixed-Methods Approach. *Journal of Research on Leadership Education*. 2023. Vol. 18, Iss. 4. P. 670–692.

25. Lash C. L., Burton A. S., Usinger J. Developing Learning Leaders: How Modeling PLC Culture in Principal Preparation Can Shift the Leadership Views of Aspiring Administrators. *Journal of Research on Leadership Education*. 2024. Vol. 19, Iss. 2. P. 167–195.

26. OECD. *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*. Paris: OECD Publishing, 2016. 184 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/09/school-leadership-for-learning_g1g69446/9789264258341-en.pdf (date of access: 11.04.2026).

27. Rehm M., Moukarzel S., Daly A. J., del Fresno M. Exploring online social networks of school leaders in times of COVID-19. *British Journal of Educational Technology*. 2021. Vol. 52, Iss. 4. P. 1414–1433.

28. Röhl S., Pietsch M., Cramer C. School leaders' self-efficacy and its impact on innovation: Findings of a repeated measurement study. *Educational Management Administration & Leadership*. 2024. Vol. 52, Iss. 6. P. 1477–1496.

29. Sheninger E., Rubin T. *BrandED: Tell Your Story, Build Relationships, and Empower Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 2017. 320 p.

30. Tytarenko A. The Application of Internet Technologies for the Formation of the Professional Image of Heads of Educational Institutions. *Visnyk*. 2023. URL: <https://czasopisma.marszalek.com.pl/uploads/periodicals/ve/7/ve706.pdf> (date of access: 11.04.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Рівні сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів
освіти**

Таблиця А.1

**Загальні рівні сформованості професійного іміджу майбутніх керівників
закладів освіти**

Рівень	Ознаки рівня
Низький рівень	Мотивація до формування професійного іміджу нестійка або зовнішньо зумовлена; знання про зміст і структуру професійного іміджу фрагментарні; самопрезентація має випадковий характер; студент недостатньо усвідомлює зв'язок власного образу з майбутньою управлінською діяльністю; рефлексія слабо виражена.
Середній рівень	Студент виявляє загальний інтерес до проблеми професійного іміджу, однак не завжди пов'язує його з особистою траєкторією управлінського зростання; має базові знання про складники іміджу; виконує завдання самопрезентації переважно за зразком; потребує педагогічної підтримки під час аналізу власних сильних сторін і зон розвитку.
Достатній рівень	Студент усвідомлює значущість професійного іміджу для діяльності керівника закладу освіти; володіє основними іміджелогічними знаннями; здатний добирати доречні засоби професійної комунікації та самопрезентації; аналізує власний професійний образ, планує його розвиток і може створити елементи індивідуального імідж-проєкту.
Високий рівень	Студент має стійку внутрішню мотивацію до розвитку професійного іміджу; системно розуміє його структуру, функції та зв'язок з управлінською ефективністю; демонструє впевнену професійну комунікацію, етичну поведінку, відповідальну цифрову самопрезентацію; самостійно проєктує, реалізує й коригує індивідуальну іміджеву траєкторію.

ДОДАТОК Б

**Анкета для виявлення мотиваційно-ціннісного критерію
сформованості професійного іміджу**

Інструкція для студента. Оцініть, наскільки Ви погоджуєтеся з кожним твердженням, використовуючи шкалу: 1 – зовсім не погоджуюся; 2 – частково не погоджуюся; 3 – частково погоджуюся; 4 – повністю погоджуюся.

1. Я усвідомлюю значення професійного іміджу для майбутньої управлінської діяльності.
2. Мені важливо сформувавши позитивний образ майбутнього керівника закладу освіти.
3. Я готовий / готова цілеспрямовано працювати над власною професійною самопрезентацією.
4. Я розумію, що професійний імідж керівника впливає на довіру до закладу освіти.
5. Мені цікаво аналізувати власні сильні сторони та професійні обмеження.
6. Я вважаю важливими етичність, відкритість і відповідальність у професійній комунікації керівника.
7. Я прагну розвивати лідерські якості, необхідні для керівника закладу освіти.
8. Я готовий / готова вдосконалювати культуру мовлення та невербальної поведінки.
9. Я усвідомлюю значення цифрової репутації майбутнього керівника закладу освіти.
10. Я готовий / готова створювати професійне портфоліо або цифровий профіль.
11. Я вважаю, що імідж керівника має ґрунтуватися не лише на зовнішніх ознаках, а й на професійній компетентності.

12. Я готовий / готова коригувати власну поведінку на основі самоаналізу та зворотного зв'язку.

Орієнтовна інтерпретація результатів:

12–20 балів – низький рівень;

21–30 балів – середній рівень;

31–40 балів – достатній рівень;

41–48 балів – високий рівень.

ДОДАТОК В

Методика діагностики рівня сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти за когнітивно-гносеологічним критерієм

Тест на діагностику рівня знань щодо сутності, структури, функцій та засобів формування професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти

Мета: виявити обсяг і глибину знань студентів щодо сутності професійного іміджу керівника закладу освіти, його структурних складників, функцій, критеріїв сформованості та засобів розвитку в умовах магістерської підготовки.

Кожне завдання оцінюється в 1 бал. Максимальна кількість балів – 20. У завданнях на встановлення відповідності 1 бал надається лише за повністю правильно виконане завдання.

Блок 1. Завдання з вибором однієї правильної відповіді (1 бал кожне):

1. Яке твердження найточніше розкриває зміст поняття «професійний імідж керівника закладу освіти»?

- а) Сукупність зовнішніх ознак, що створюють привабливий вигляд керівника
- б) Цілісний, комплексний і динамічний образ керівника, що формується у професійній взаємодії та впливає на довіру до нього і закладу освіти
- в) Офіційна посада керівника в системі управління освітою
- г) Рекламний образ закладу освіти у засобах масової інформації

2. З чим безпосередньо пов'язаний професійний імідж керівника закладу освіти?

- а) Лише з оформленням службового кабінету
- б) Лише з кількістю публічних виступів керівника
- в) З професіоналізмом, управлінською та лідерською компетентністю, довірою і репутацією закладу освіти

г) Виключно з особистими вподобаннями педагогічного колективу

3. Що становить ядро професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти?

а) Випадкові враження оточення від зовнішнього вигляду керівника

б) Місія, цілі, позиції, професійні настанови, «Я-концепція» та образ майбутнього професійного розвитку

в) Перелік посадових обов'язків керівника

г) Сукупність адміністративних документів закладу освіти

4. Який із наведених складників найповніше характеризує зовнішній рівень професійного іміджу?

а) Професійні цінності та внутрішні мотиви діяльності

б) Зовнішній вигляд, культура мовлення, невербальна поведінка, спосіб самопрезентації

в) Наукові інтереси керівника

г) Стратегічні документи розвитку закладу освіти

5. Що відображає фаховий компонент професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти?

а) Образ керівника як компетентного представника професії та суб'єкта управлінської діяльності

б) Колірний стиль офіційного сайту закладу освіти

в) Особливості дозвілля майбутнього керівника

г) Рівень матеріального забезпечення закладу освіти

6. Який вид іміджу пов'язаний із зовнішнім виглядом, охайністю, відповідністю одягу професійній ситуації?

а) Ментальний імідж

б) Габітарний імідж

в) Середовищний імідж

г) Фаховий імідж

7. Що характеризує комунікативний імідж керівника закладу освіти?

- а) Культуру мовлення, здатність до діалогу, етичність і результативність професійної взаємодії
- б) Лише оформлення робочого місця керівника
- в) Тільки наявність управлінського стажу
- г) Виключно кількість підписаних наказів

8. Що є змістом когнітивно-гносеологічного критерію сформованості професійного іміджу?

- а) Знання про сутність, структуру, функції, моделі та шляхи формування професійного іміджу керівника закладу освіти
- б) Рівень фізичної витривалості майбутнього керівника
- в) Частота участі студента у позанавчальних заходах
- г) Емоційне ставлення до зовнішнього вигляду інших людей

9. Який засіб найтісніше пов'язаний із формуванням цифрового професійного іміджу майбутнього керівника?

- а) Ведення професійного портфоліо або цифрового профілю
- б) Виконання лише письмової контрольної роботи
- в) Пасивне спостереження за роботою адміністрації
- г) Відмова від онлайн-комунікації

10. Яке твердження НЕ відповідає змісту професійного іміджу керівника закладу освіти?

- а) Професійний імідж має внутрішні та зовнішні складники
- б) Професійний імідж пов'язаний із довірою до керівника та закладу освіти
- в) Професійний імідж не потребує знань, рефлексії та цілеспрямованого розвитку
- г) Професійний імідж виявляється у професійній поведінці, комунікації та самопрезентації

Блок 2. Завдання на встановлення відповідності (1 бал кожне):

11. Установіть відповідність між структурним складником професійного іміджу та його характеристикою:

- А) Ядро професійного іміджу
- Б) Внутрішні характеристики
- В) Зовнішні характеристики
- Г) Професійно-процесуальні характеристики

- 1) Професійні цінності, мотиви, особистісні якості, внутрішня спрямованість
- 2) Компетентність, управлінська культура, здатність діяти у професійних ситуаціях
- 3) Місія, цілі, позиції, «Я-концепція», професійні настанови
- 4) Зовнішній вигляд, мовлення, невербальна поведінка, самопрезентація

12. Установіть відповідність між видом іміджу та його змістовою характеристикою:

- А) Ментальний імідж
- Б) Фаховий імідж
- В) Комунікативний імідж
- Г) Середовищний імідж

- 1) Професійна компетентність, управлінські знання й готовність діяти як керівник
- 2) Цінності, стиль мислення, управлінська позиція, внутрішні професійні настанови
- 3) Уміння підтримувати позитивний образ освітнього середовища та закладу освіти
- 4) Культура мовлення, етичність спілкування, здатність до професійного діалогу

13. Установіть відповідність між функцією професійного іміджу та її виявом:

- А) Комунікативна
- Б) Репутаційна

В) Регулятивна

Г) Мотиваційна

1) Підтримання довіри до керівника та позитивного сприйняття закладу освіти

2) Спонування майбутнього керівника до саморозвитку й професійного вдосконалення

3) Полегшення професійної взаємодії з педагогічним колективом, здобувачами освіти, батьками та громадою

4) Орієнтація професійної поведінки на етичність, відповідальність і відповідність управлінській ролі

14. Установіть відповідність між критерієм сформованості професійного іміджу та його змістом:

А) Мотиваційно-ціннісний

Б) Когнітивно-гносеологічний

В) Практично-діяльнісний

Г) Творчо-рефлексивний

1) Знання про зміст, функції, моделі та шляхи формування професійного іміджу

2) Здатність виявляти професійний образ у поведінці, комунікації та продуктах діяльності

3) Бажання і внутрішня потреба створювати та розвивати позитивний професійний імідж

4) Уміння творчо реалізовувати себе, аналізувати власні дії й коригувати професійний образ

15. Установіть відповідність між педагогічною умовою формування професійного іміджу та її практичним виявом:

А) Забезпечення позитивної внутрішньої мотивації

Б) Використання інтерактивних і креативно-розвивальних технологій

В) Реалізація індивідуальних професійних перспектив

Г) Компетентне педагогічне управління поетапним формуванням іміджу

1) Тренінги, рольові ігри, кейси, проєктні та рефлексивні завдання

2) Постановка індивідуальних цілей розвитку, створення портфоліо, планування професійної траєкторії

3) Послідовний супровід переходу від усвідомлення значення іміджу до практичної самопрезентації та рефлексії

4) Усвідомлення студентом значущості професійного іміджу для майбутньої управлінської діяльності

Блок 3. Завдання з короткою відповіддю (1 бал кожне):

16. Сформулюйте власне визначення поняття «професійний імідж керівника закладу освіти».

17. Назвіть два основні компоненти професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти.

18. Поясніть, чому професійний імідж керівника впливає на довіру до закладу освіти.

19. Назвіть три методи або форми роботи, які можуть бути використані для формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти.

20. Сформулюйте одну практичну рекомендацію для розвитку цифрового професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти.

Оцінні зони:

17–20 балів – Високий рівень. Майбутній керівник має повні й системні знання про сутність, структуру, функції та засоби формування професійного іміджу, правильно оперує основними поняттями, установлює зв'язок між іміджем, управлінською діяльністю, довірою та репутацією закладу освіти, здатний формулювати обґрунтовані практичні рекомендації.

13–16 балів – Достатній рівень. Знання переважно систематизовані, студент правильно розкриває основні поняття, орієнтується у структурі професійного іміджу та його функціях, може пояснити значення іміджу для управлінської діяльності, проте окремі відповіді потребують уточнення або глибшого обґрунтування.

9–12 балів – Середній рівень

Уявлення про професійний імідж є фрагментарними; студент знає окремі поняття й ознаки, але не завжди встановлює логічний зв'язок між структурними складниками іміджу, управлінською компетентністю, комунікацією та репутацією закладу освіти.

0–8 балів – Низький рівень

Спостерігається недостатнє розуміння сутності професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти, слабка обізнаність зі структурою, функціями, критеріями та засобами його формування; відповіді неповні, неточні або не пов'язані з управлінською діяльністю.

ДОДАТОК Г

Кейсові завдання для виявлення практично-діяльнісного та творчо-рефлексивного критеріїв

№	Зміст кейсу	Завдання для студента
1	<i>Молодий керівник закладу освіти вперше проводить зустріч із педагогічним колективом. Частина педагогів налаштована скептично, очікує формальних обіцянок і не довіряє новому стилю управління.</i>	Підготуйте коротку вступну промову керівника; визначте, які вербальні та невербальні засоби допоможуть сформувати довіру; поясніть, яких помилок самопрезентації слід уникати.
2	<i>На сайті закладу освіти потрібно розмістити повідомлення про нову освітню ініціативу. Текст має підтримувати позитивний імідж керівника й закладу, бути коректним, лаконічним і зрозумілим для батьків та громади.</i>	Складіть інформаційне повідомлення; визначте ключові іміджеві акценти; поясніть, як текст впливає на репутацію закладу освіти.
3	<i>Під час батьківських зборів виникла конфліктна ситуація: частина батьків незадоволена організаційними рішеннями адміністрації.</i>	Запропонуйте модель комунікативної поведінки керівника; доберіть аргументи для конструктивного діалогу; визначте, як зберегти професійний імідж у конфліктній ситуації.
4	<i>Студент готує індивідуальний імідж-проект майбутнього керівника закладу освіти, але описує переважно зовнішній вигляд і не враховує професійну компетентність, цінності та цифрову репутацію.</i>	Проаналізуйте недоліки такого проекту; запропонуйте, які складники потрібно додати; сформулюйте план удосконалення імідж-проекту.

Оцінювання кейсових завдань передбачає врахування таких показників: адекватність запропонованого рішення; професійна етичність; уміння

використовувати іміджелогічні знання; якість аргументації; рефлексивність; здатність адаптувати рішення до реальної управлінської ситуації.

Зміст варіативної навчальної дисципліни «Педагогічний менеджмент і маркетинг»

Пояснювальна записка

Дисципліна «Педагогічний менеджмент і маркетинг» є складовою професійної підготовки майбутніх педагогів, керівників закладів освіти та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією, управлінням і розвитком освітнього процесу. Вивчення курсу спрямоване на формування в студентів системи знань про сутність педагогічного менеджменту, управлінські функції в освіті, особливості прийняття управлінських рішень, організацію командної взаємодії, використання маркетингових підходів у розвитку закладу освіти, а також на усвідомлення ролі професійного іміджу керівника як чинника управлінської ефективності, довіри, авторитету й результативної комунікації в освітньому середовищі.

Актуальність дисципліни зумовлена сучасними змінами в освітньому середовищі, що вимагають від педагога й майбутнього керівника закладу освіти не лише фахової та методичної підготовленості, а й здатності ефективно організовувати освітній процес, управляти педагогічною взаємодією, працювати в команді, аналізувати потреби здобувачів освіти, батьків і громади, формувати позитивний імідж закладу освіти та власний професійний імідж як носія управлінської культури, етичної поведінки, відповідальності й відкритості до партнерської взаємодії. У цих умовах педагогічний менеджмент і маркетинг виступають важливими інструментами професійної діяльності, що сприяють підвищенню якості освітніх послуг, розвитку освітнього середовища, зміцненню довіри до закладу освіти та його конкурентоспроможності.

Програма дисципліни орієнтована на опанування студентами теоретичних засад педагогічного менеджменту, розуміння управлінських процесів у закладах освіти, засвоєння принципів стратегічного, організаційного, кадрового та комунікаційного менеджменту. Значна увага приділяється вивченню основ

педагогічного маркетингу, зокрема аналізу освітніх потреб, формуванню іміджу закладу освіти, просуванню освітніх послуг, налагодженню партнерської взаємодії з батьками, громадою, роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами. Окремий змістовий акцент становить формування професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти, що охоплює розвиток управлінської культури, комунікативної переконливості, лідерської позиції, здатності до самопрезентації, конструктивного діалогу, публічного представлення закладу освіти та підтримання його позитивної репутації.

Реалізація дисципліни може здійснюватися в очному, дистанційному або змішаному форматі з використанням цифрових освітніх платформ, інтерактивних завдань, кейсів, проєктної роботи, аналітичних вправ, презентацій, дискусій і моделювання управлінських ситуацій. Такий підхід забезпечує поєднання теоретичної підготовки з практичним відпрацюванням управлінських і маркетингових умінь, а також умінь професійної самопрезентації, ділової комунікації, роботи з репутаційними ризиками та побудови довірливих стосунків з учасниками освітнього процесу і стейкхолдерами.

Таким чином, вивчення курсу сприяє професійному становленню майбутнього фахівця як організатора освітнього процесу, здатного приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно взаємодіяти з учасниками освітнього процесу, розвивати позитивний імідж закладу освіти, формувати власний професійний імідж керівника та використовувати маркетингові інструменти для підвищення якості й привабливості освітнього середовища.

Мета дисципліни: сформувати в студентів цілісне уявлення про педагогічний менеджмент і маркетинг як важливі складові професійної діяльності сучасного педагога та керівника закладу освіти; розвинути знання, уміння й навички щодо організації управлінської діяльності, прийняття педагогічно доцільних рішень, аналізу освітніх потреб, формування іміджу закладу освіти й професійного іміджу майбутнього керівника, а також використання маркетингових інструментів в освітньому середовищі.

У процесі опанування дисципліни «Педагогічний менеджмент і маркетинг» передбачено розв'язання таких **завдань**:

1. Сформувати у студентів уявлення про сутність, структуру, принципи та функції педагогічного менеджменту.

2. Ознайомити з основними підходами до управління закладом освіти та організації освітнього процесу.

3. Розкрити особливості стратегічного, організаційного, кадрового, комунікаційного та інноваційного менеджменту в освіті.

4. Сформувати розуміння ролі керівника, педагога, педагогічного колективу та учнівського самоврядування в системі управління закладом освіти.

5. Ознайомити з основами педагогічного маркетингу, його метою, завданнями, функціями та інструментами.

6. Розвинути вміння аналізувати освітні потреби здобувачів освіти, батьків, громади та інших стейкхолдерів.

7. Навчити використовувати маркетингові підходи для формування позитивного іміджу закладу освіти та підтримання його репутації в освітньому й соціальному середовищі.

8. Сформувати у студентів розуміння професійного іміджу керівника закладу освіти як поєднання управлінської культури, етичної поведінки, комунікативної переконливості, відповідальності, лідерської позиції та здатності до конструктивної взаємодії.

9. Розвинути навички професійної самопрезентації, ділової комунікації, публічного представлення управлінських рішень і побудови довірливих стосунків з учасниками освітнього процесу та стейкхолдерами.

10. Сформувати навички планування, організації та оцінювання управлінських, іміджевих і маркетингових дій в освітньому середовищі.

11. Сприяти розвитку управлінського мислення, комунікативної культури, відповідальності, лідерства та готовності до командної роботи.

За результатами вивчення дисципліни студент повинен **знати**: сутність, мету, завдання, принципи та функції педагогічного менеджменту; основні

поняття педагогічного управління: планування, організація, мотивація, контроль, координація, прийняття управлінських рішень; особливості управління закладом освіти в умовах сучасних освітніх змін; стилі керівництва, моделі лідерства та особливості командної взаємодії в педагогічному колективі; роль керівника, педагога, педагогічного колективу та учнівського самоврядування в системі управління закладом освіти; основи стратегічного планування розвитку закладу освіти; зміст кадрового, комунікаційного та інноваційного менеджменту, професійного розвитку педагогічних працівників і мотивації персоналу; сутність педагогічного маркетингу, його мету, завдання, функції, принципи та напрями застосування; особливості ринку освітніх послуг і потреби основних груп стейкхолдерів; маркетингові підходи до формування позитивного іміджу закладу освіти, підтримання його репутації та просування освітніх ініціатив; сутність професійного іміджу керівника закладу освіти, його зв'язок з управлінською культурою, етичною поведінкою, відповідальністю, лідерською позицією та комунікативною переконливістю; засоби професійної самопрезентації, ділової, управлінської та публічної комунікації з учнями, батьками, громадою, партнерами та професійною спільнотою; цифрові інструменти, які можуть використовуватися для управління, комунікації, формування іміджу закладу освіти, професійної самопрезентації та просування освітніх ініціатив.

Студент повинен **уміти**: аналізувати управлінські ситуації в освітньому середовищі; визначати цілі, завдання та очікувані результати управлінської діяльності; планувати роботу педагогічного колективу, освітнього проекту або окремого напрямку діяльності закладу освіти; добирати доцільні методи мотивації та підтримки професійного розвитку педагогів; моделювати процес прийняття управлінських рішень з урахуванням педагогічних, етичних і соціальних чинників; здійснювати аналіз потреб здобувачів освіти, батьків, громади та інших стейкхолдерів; розробляти елементи маркетингової стратегії закладу освіти; використовувати маркетингові підходи для формування позитивного іміджу закладу освіти, підтримання його репутації та просування освітніх

ініціатив; створювати інформаційні матеріали для презентації освітніх послуг, проєктів і досягнень закладу освіти; здійснювати професійну самопрезентацію майбутнього керівника закладу освіти з урахуванням вимог ділової, управлінської та публічної комунікації; моделювати комунікативні ситуації, пов'язані з представленням управлінських рішень, взаємодією з учасниками освітнього процесу, батьками, громадою, партнерами та професійною спільнотою; використовувати цифрові засоби для комунікації, анкетування, моніторингу, аналізу даних, професійної самопрезентації та популяризації освітньої діяльності; оцінювати ефективність управлінських, іміджевих і маркетингових рішень; здійснювати рефлексію власної готовності до управлінської, організаційної, комунікаційної та іміджевої діяльності в освіті.

Зміст курсу

Модуль 1. Теоретичні основи педагогічного менеджменту

Тема 1.1. Педагогічний менеджмент як складова професійної діяльності в освіті.

Поняття педагогічного менеджменту; співвідношення понять «управління», «менеджмент», «керівництво», «адміністрування»; особливості педагогічного менеджменту в закладі освіти; об'єкти та суб'єкти управління в освіті; гуманістичний, демократичний, системний, компетентнісний і діяльнісний підходи до управління; роль педагогічного менеджменту в забезпеченні якості освітнього процесу; значення управлінської культури керівника у формуванні довіри до закладу освіти.

Тема 1.2. Функції, принципи та методи педагогічного менеджменту.

Основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання; принципи педагогічного менеджменту: науковість, системність, цілеспрямованість, гуманізація, відкритість, колегіальність, відповідальність; методи управління в освіті: організаційно-розпорядчі, психолого-педагогічні, соціально-психологічні, економічні, інформаційно-аналітичні; особливості поєднання адміністративного й

партнерського стилів управління; вплив стилю управління на професійний авторитет керівника та імідж закладу освіти.

Тема 1.3. Управлінське рішення в освітньому середовищі.

Поняття управлінського рішення; етапи прийняття рішення: виявлення проблеми, аналіз ситуації, визначення альтернатив, оцінювання ризиків, вибір рішення, реалізація, контроль результатів; педагогічна доцільність управлінських рішень; етичні аспекти управління; типові помилки в прийнятті рішень; вплив управлінських рішень на репутацію закладу освіти та професійний імідж керівника; аналіз кейсів управлінських ситуацій у закладі освіти.

Модуль 2. Організаційний і кадровий менеджмент у закладі освіти

Тема 2.1. Стратегічне управління розвитком закладу освіти.

Поняття стратегії розвитку закладу освіти; місія, візія, цінності та стратегічні цілі; аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища; SWOT-аналіз як інструмент управлінського планування; визначення пріоритетів розвитку; освітні проєкти як засіб реалізації стратегії; іміджеві орієнтири у стратегії розвитку закладу освіти; моніторинг і оцінювання результатів стратегічного управління.

Тема 2.2. Організація освітнього процесу як управлінська діяльність.

Освітній процес як об'єкт управління; планування навчальної, виховної, методичної та організаційної роботи; розподіл функцій і відповідальності між учасниками освітнього процесу; організація командної роботи; педагогічна рада, методичні об'єднання, творчі групи, робочі команди; управління часом і ресурсами в діяльності педагога та керівника; організаційна культура як чинник формування позитивного образу закладу освіти.

Тема 2.3. Кадровий менеджмент і професійний розвиток педагогічних працівників

Поняття кадрового менеджменту в освіті; добір, адаптація, підтримка та мотивація педагогічних працівників; професійний розвиток педагога; наставництво, супервізія, методична підтримка; оцінювання професійної діяльності; формування сприятливого психологічного клімату в колективі;

запобігання професійному вигоранню та конфліктам; роль педагогічного колективу в підтриманні репутації та іміджу закладу освіти.

Тема 2.4. Лідерство, комунікація та командна взаємодія в педагогічному колективі.

Поняття педагогічного лідерства; формальне й неформальне лідерство; стилі керівництва; комунікативна компетентність керівника й педагога; організація ефективної взаємодії в колективі; педагогічна етика, довіра, партнерство; управління конфліктами; фасилітація педагогічних нарад, обговорень і професійних спільнот; професійний імідж керівника як вияв управлінської культури, відповідальності, лідерської позиції та здатності до конструктивної взаємодії.

Модуль 3. Основи педагогічного маркетингу

Тема 3.1. Педагогічний маркетинг: сутність, функції та напрями застосування.

Поняття педагогічного маркетингу; особливості маркетингу в освіті; освітня послуга як об'єкт маркетингової діяльності; функції педагогічного маркетингу: аналітична, комунікативна, інформаційна, іміджева, прогностична; етичні межі маркетингової діяльності в освіті; взаємозв'язок якості освіти, репутації, професійного іміджу керівника та довіри до закладу освіти.

Тема 3.2. Аналіз освітніх потреб і цільових аудиторій.

Поняття освітніх потреб; основні групи стейкхолдерів закладу освіти: здобувачі освіти, батьки, педагогічні працівники, громада, партнери, роботодавці; методи вивчення потреб: анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз звернень і відгуків; сегментація цільової аудиторії; використання результатів аналізу для вдосконалення освітньої діяльності, комунікаційної політики та зміцнення довіри до закладу освіти.

Тема 3.3. Професійний імідж керівника, імідж, репутація та бренд закладу освіти.

Поняття професійного іміджу керівника закладу освіти, іміджу, репутації та бренду закладу освіти; взаємозв'язок управлінської культури керівника, якості

освітньої діяльності, довіри й репутації закладу освіти; складники професійного іміджу керівника: етичність поведінки, відповідальність, комунікативна переконливість, лідерська позиція, відкритість до партнерської взаємодії, здатність до професійної самопрезентації; складники позитивного іміджу закладу освіти: якість освіти, професійність педагогів, безпечне освітнє середовище, досягнення учнів, комунікаційна відкритість, партнерство з батьками та громадою; внутрішній і зовнішній імідж; фірмовий стиль, візуальна культура, публічна комунікація; роль керівника й педагогічного колективу у формуванні та підтриманні репутації закладу освіти.

Тема 3.4. Маркетингова комунікація в освітньому середовищі.

Поняття маркетингової комунікації; канали комунікації закладу освіти: сайт, соціальні мережі, електронна пошта, інформаційні стенди, батьківські збори, публічні заходи, партнерські зустрічі; принципи прозорості, етичної та доступної комунікації; створення інформаційних повідомлень про освітні події, досягнення, проєкти; професійна самопрезентація керівника в публічній комунікації; реагування на запити, відгуки та кризові ситуації.

Модуль 4. Практичні інструменти менеджменту й маркетингу в освіті.

Тема 4.1. Проєктний менеджмент в освітній діяльності.

Освітній проєкт як форма розвитку закладу освіти; етапи проєктування: визначення проблеми, мети, завдань, цільової аудиторії, ресурсів, очікуваних результатів, критеріїв ефективності; календарне планування; розподіл ролей у команді; ризики та шляхи їх подолання; іміджевий потенціал освітнього проєкту; презентація та оцінювання освітнього проєкту.

Тема 4.2. Цифрові інструменти управління та маркетингу в освіті.

Цифрові засоби організації управлінської діяльності; онлайн-платформи для комунікації, планування, опитування та спільної роботи; використання Google Workspace, Microsoft 365, Moodle, Trello, Padlet, Canva, Forms та інших сервісів; цифрова аналітика в управлінні освітніми процесами; цифрові інструменти професійної самопрезентації керівника та просування освітніх

ініціатив; цифрова безпека, етичність і відповідальність під час публічної комунікації.

Тема 4.3. Партнерство закладу освіти з батьками, громадою та соціальними інституціями.

Поняття партнерської взаємодії; форми співпраці з батьками, громадськими організаціями, закладами культури, спорту, позашкільної освіти, місцевим самоврядуванням; соціальне партнерство як ресурс розвитку закладу освіти; організація спільних заходів, проєктів, консультацій, інформаційних кампаній; довіра й відповідальність у партнерській взаємодії; роль відкритої комунікації у зміцненні іміджу закладу освіти та професійного авторитету керівника.

Тема 4.4. Оцінювання ефективності управлінської та маркетингової діяльності.

Критерії ефективності педагогічного менеджменту; показники результативності управлінських рішень; моніторинг якості освітньої діяльності; оцінювання задоволеності учасників освітнього процесу; аналіз зворотного зв'язку; оцінювання іміджевих і репутаційних результатів діяльності закладу освіти; корекція управлінських і маркетингових дій; рефлексія професійного досвіду педагога й керівника.

Тематика самостійної роботи студентів

1. Педагогічний менеджмент як наукова й практична проблема сучасної освіти.
2. Порівняльна характеристика понять «управління», «менеджмент», «керівництво», «адміністрування».
3. Функції педагогічного менеджменту та їх реалізація в діяльності закладу освіти.
4. Принципи гуманістичного й демократичного управління в освіті.
5. Управлінське рішення: етапи прийняття, ризики та критерії ефективності.
6. Стратегія розвитку закладу освіти: структура, зміст, очікувані результати.
7. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування в освіті.

8. Педагогічна рада як форма колегіального управління закладом освіти.
9. Командна взаємодія в педагогічному колективі: умови ефективності.
10. Професійний розвиток педагогічних працівників як завдання кадрового менеджменту.
11. Мотивація педагогічного персоналу: матеріальні й нематеріальні чинники.
12. Профілактика професійного вигорання в педагогічному колективі.
13. Педагогічне лідерство: сутність, стилі, прояви в освітньому середовищі.
14. Управління конфліктами в закладі освіти.
15. Педагогічний маркетинг: сутність, функції та етичні обмеження.
16. Освітня послуга як об'єкт педагогічного маркетингу.
17. Методи вивчення освітніх потреб здобувачів освіти та батьків.
18. Стейкхолдери закладу освіти: інтереси, очікування, форми взаємодії.
- 19.
20. Імідж закладу освіти: складники, чинники формування, критерії оцінювання.
21. Роль сайту та соціальних мереж у формуванні публічного образу закладу освіти.
22. Маркетингова комунікація з батьками: принципи відкритості й довіри.
23. Освітній проєкт як інструмент розвитку закладу освіти.
24. Цифрові інструменти управління освітнім процесом.
25. Аналіз прикладів успішного позиціонування закладів освіти в інформаційному просторі.
26. Розробка анкети для вивчення освітніх потреб учнів або батьків.
27. Підготовка інформаційного повідомлення про освітній захід або проєкт закладу освіти.
28. Оцінювання ефективності управлінського рішення на основі педагогічного кейсу.
29. Рефлексія власної готовності до організаційної, управлінської та маркетингової діяльності.

Тематика навчальних проєктів

1. Розроблення фрагмента стратегії розвитку закладу освіти.

Проєкт передбачає визначення місії, візії, стратегічної мети, пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти, очікуваних результатів та іміджевих орієнтирів.

2. SWOT-аналіз закладу освіти або окремого освітнього проєкту.

Студенти аналізують сильні й слабкі сторони, можливості та ризики розвитку закладу освіти або конкретного проєкту, визначають чинники, що впливають на його репутацію та привабливість.

3. Модель управлінського рішення для розв'язання педагогічної проблеми.

Проєкт охоплює опис проблемної ситуації, аналіз її причин, визначення альтернативних рішень, вибір оптимального варіанта, прогнозування наслідків і репутаційних ризиків.

4. План організації роботи педагогічної команди над освітнім проєктом.

Передбачає розподіл ролей у команді, визначення етапів роботи, ресурсів, строків, способів комунікації, форм звітності та критеріїв оцінювання результатів.

5. Програма адаптації молодого педагога в закладі освіти.

Проєкт спрямований на розроблення системи підтримки молодого педагога, що охоплює наставництво, методичний супровід, професійне консультування, зворотний зв'язок і заходи входження в колектив.

6. Модель мотивації педагогічного колективу до професійного розвитку.

Студенти пропонують систему морального, професійного, організаційного та комунікативного стимулювання педагогів до підвищення кваліфікації, участі в інноваціях і командній роботі.

7. Кейс «Управління конфліктною ситуацією в закладі освіти».

Проєкт передбачає опис конфліктної ситуації, визначення її учасників, причин, можливих наслідків, стратегії врегулювання та ролі керівника в збереженні довіри й позитивного психологічного клімату.

8. Проєкт інформаційної кампанії для батьківської спільноти.

Студенти розробляють мету, повідомлення, канали комунікації, зміст інформаційних матеріалів і способи взаємодії з батьками щодо важливої освітньої події, зміни або ініціативи.

9. Маркетинговий аналіз освітніх потреб здобувачів освіти і батьків.

Проект охоплює розроблення інструментів опитування, збирання й інтерпретацію даних, визначення очікувань цільових груп та формулювання пропозицій щодо вдосконалення освітніх послуг.

10. Портрет цільової аудиторії закладу освіти.

Студенти характеризують основні групи стейкхолдерів, їхні потреби, очікування, цінності, інформаційні запити та можливі форми комунікації з ними.

11. Концепція формування позитивного іміджу закладу освіти.

Проект передбачає визначення складників іміджу закладу освіти, його сильних сторін, ціннісних акцентів, каналів представлення, цільових аудиторій і заходів щодо зміцнення довіри.

12. Модель професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти.

Студенти розробляють модель професійного іміджу керівника, що охоплює управлінську культуру, етичність, відповідальність, комунікативну переконливість, лідерську позицію, самопрезентацію та здатність до партнерської взаємодії.

13. Візуальна карта бренду закладу освіти: цінності, повідомлення, стиль комунікації.

Проект спрямований на визначення цінностей закладу освіти, основних комунікаційних повідомлень, візуальних елементів, стилю подання інформації та узгодженості публічного образу.

14. Контент-план для соціальних мереж закладу освіти на один місяць.

Студенти створюють календар публікацій, визначають теми дописів, цільові аудиторії, формат матеріалів, тон комунікації та способи представлення освітніх подій, досягнень і проєктів.

15. Інформаційний буклет або презентація освітньої програми чи освітнього проєкту.

Проект передбачає створення змістово й візуально цілісного матеріалу, який презентує мету, переваги, зміст, результати та цінність освітньої програми або проєкту для цільової аудиторії.

16. Проєкт партнерської взаємодії закладу освіти з громадою.

Студенти визначають можливих партнерів, спільні інтереси, форми співпраці, очікувані результати, ресурси та способи інформаційного супроводу партнерської ініціативи.

17. Сценарій дня відкритих дверей або презентаційного заходу закладу освіти.

Проект охоплює мету заходу, цільову аудиторію, структуру програми, зміст презентаційних матеріалів, ролі учасників, комунікаційні акценти та критерії успішності.

18. Анкета для оцінювання задоволеності учасників освітнього процесу.

Студенти розробляють анкету для здобувачів освіти, батьків або педагогів, визначають показники задоволеності, шкалу оцінювання, спосіб оброблення результатів і можливі управлінські висновки.

19. Цифрова дошка управління освітнім проектом.

Проект передбачає створення цифрового простору для планування, розподілу завдань, фіксації строків, контролю виконання, командної взаємодії та візуалізації перебігу освітнього проекту.

20. Мініпроект «Шкільна комунікація без конфліктів».

Студенти розробляють систему заходів, правил, інформаційних матеріалів або тренінгових вправ, спрямованих на попередження конфліктів, розвиток культури діалогу й підтримання довірливих стосунків у закладі освіти.

21. Методичний конструктор управлінських кейсів для майбутнього педагога або керівника закладу освіти.

Проект передбачає створення набору типових управлінських ситуацій із завданнями для аналізу, варіантами рішень, критеріями оцінювання та рефлексивними запитаннями.

22. Особиста траєкторія формування професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти.

Студенти здійснюють самооцінювання власних управлінських, комунікативних, лідерських і рефлексивних якостей, визначають сильні сторони, зони розвитку та конкретні кроки професійного самовдосконалення.

Апробація результатів дослідження

Alfred Nobel University
Certificate of Participation
 № 434-629-7-2026-4-22

Владислав Слюсаренко
 has successfully participated in the in the IV International Scientific and Practical Conference of Scientific and Pedagogical, Pedagogical Staff and Young Scientists
"Theory and Practice of the Expert's Professional Formation in the Innovative Sociocultural Area".
 1,0 ECTS April 9-10, 2026

NATALIA VOLKOVA HEAD OF THE ORGANIZATION COMMITTEE
 SERHII KHOLOD RECTOR

В. М. Слюсаренко,
студент.

Науковий керівник: доктор філософії, доцент
Г. І. Алека,

Криворізький державний педагогічний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

**ПРОФЕСІЙНИЙ ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ІНДИКАТОР
УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ: АНАЛІЗ ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ**

У сучасному науковому дискурсі освітнє лідерство розглядається як одна з ключових умов забезпечення якості функціонування закладу освіти. Це пов'язано зі зростанням відповідальності керівників, розширенням їхніх професійних обов'язків і посиленням вимог до звітності у сфері освіти.

Міжнародні наукові дослідження зосереджені насамперед на

таких напрямках, як навчальне лідерство, трансформаційне лідерство, розподілене лідерство та лідерство, орієнтоване на навчання, а також на характеристиках ефективного шкільного лідерства й професійному розвитку керівників. У цих працях наголошено, що керівники закладів освіти мають значний потенціал у створенні сприятливого освітнього середовища для професійного зростання вчителів, підвищення навчальних досягнень учнів, удосконалення організаційних процесів і підвищення загальної ефективності діяльності школи [4].

Сама категорія професійного іміджу керівника в освітньому менеджменті рідко подається як ізольований феномен; частіше вона розкривається через суміжні конструкти – професійну самоідентифікацію керівника, довіру до нього, стиль лідерства, організаційний клімат і організаційний імідж закладу[3].

Професійний імідж керівника закладу освіти доцільно розглядати як якісну динамічну характеристику його особистості, що виявляється у внутрішніх установках, особистісних якостях, життєвих позиціях, педагогічній та управлінській майстерності, професіоналізмі, а також у зовнішніх і внутрішніх показниках діяльності, зокрема зовнішньому вигляді, поведінці, особливостях спілкування, організації педагогічної взаємодії у професійній сфері та рівні професійної культури [2].

Дослідження Ю. Калкана, Ф. Алтинай Аксал, З. Алтинай Газі, Р. Атасоя та Г. Дагли присвячено аналізу взаємозв'язків між стилями лідерства керівників шкіл, шкільною культурою та організаційним іміджем закладу освіти. Автори встановили, що стиль лідерства керівника є статистично значущим чинником формування шкільної культури, тоді як шкільна культура, своєю чергою, істотно впливає на організаційний імідж закладу освіти. Крім того, автори встановили, що шкільна культура виконує роль часткового посередника у взаємозв'язку між стилем лідерства керівника та організаційним іміджем закладу освіти. Це дає підстави стверджувати, що імідж керівника закладу освіти не є ізольованою характеристикою, а формується в контексті його управлінського впливу на внутрішнє середовище закладу, передусім через характер шкільної культури [5].

У дослідженні Є. Велетич, Г. Е. Прайс та Р. В. Ольсена проаналізовано зв'язок між сприйняттям шкільного клімату вчителями й директорами шкіл, стилями лідерства керівника та організаційною якістю закладу освіти. Автори розглядають шкільний клімат як сукупність спільних переконань щодо навчання, узгоджених правил поведінки, взаємної довіри та підтримки нових ініціатив і наголошують, що саме оцінювання цих характеристик учителями та

директорами є одним із важливих показників ефективного лідерства, оскільки шкільний клімат виконує роль сполучної ланки між лідерством і навчанням. У більшості країн директори оцінюють шкільний клімат більш позитивно, ніж учителі, що засвідчує відмінності у сприйнятті внутрішнього середовища школи. Водночас зіставлення цих оцінок дає змогу точніше схарактеризувати ефективність шкільного лідерства та якість організації загалом [8].

Ще одним важливим виміром проблеми є довіра до керівника закладу освіти. У дослідженні А. Ч. Килинча, М. Полатджана, Г. Саваша та Е. Ера, встановлено, що трансформаційне лідерство впливає на інноваційну діяльність учителів опосередковано через їхню професійну відданість, а довіра до керівника виступає значущим чинником, який посилює або послаблює цей опосередкований вплив. Отже, у межах цього підходу довіра постає не другорядною характеристикою управлінської взаємодії, а важливою умовою, за якої лідерський вплив керівника набуває реальної результативності на рівні професійної поведінки педагогів [7].

Н. Керавноса та Л. Сімеу виокремили вісім практик, поведінкових виявів і дій, які формують високу довіру до шкільного лідера: справедливість, повагу, послідовність і надійність, довіру до вчителів, особистий приклад, компетентність і організованість, конфіденційність, відкритість і підтримку [6].

Професійний імідж є складним міждисциплінарним феноменом, що формується у процесі професійної діяльності та відображає уявлення про певну професію і її носія. Він виступає важливим чинником підвищення ефективності цієї діяльності, оскільки відображає не лише фахові характеристики особистості, а й її здатність відповідати вимогам часу. В умовах інформаційного суспільства, соціально-економічних трансформацій і посилення динаміки суспільних змін зростають вимоги до фахівця, його адаптивності, відкритості до нових умов і здатності ефективно діяти в глобальному інформаційному просторі. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває уточнення змісту поняття «професійний імідж» і визначення його основних структурних складників [1].

Імідж закладу освіти доцільно розглядати як комплексне утворення, важливою складовою якого є імідж його керівника. Саме позитивний професійний імідж директора виступає підґрунтям для формування довіри з боку педагогічного колективу, учнів, батьків і громадськості. Компетентність, відкритість у спілкуванні, відданість справі, лідерські якості, здатність надихати колектив, створювати

сприятливі умови для освітнього процесу, формувати організаційну культуру, підтримувати інновації та забезпечувати адаптацію до змін безпосередньо впливають як на внутрішній, так і на зовнішній імідж закладу освіти. Водночас активна громадська взаємодія керівника, його публічний образ, доброзичливість і здатність вибудовувати атмосферу взаєморозуміння та підтримки визначають сприйняття закладу освіти в соціальному середовищі [1].

Отже, для забезпечення сталого й стратегічного розвитку закладу освіти керівник має бути не лише ефективним лідером, а й носієм позитивного професійного образу.

Список використаних джерел

1. Ковальчук В. І. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток закладу освіти. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*. 2023. № 2 (26). С. 198–206. DOI: 10.32342/2522-4115-2023-2-26-20.

2. Лаврентьева О. О., Арбузова А. А. Імідж керівника закладу освіти: ретроспективний аналіз змісту поняття. Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2020. № 2 (20). С. 321–327. DOI: 10.32342/2522-4115-2020-2-20-37.

3. Ahmed E. Principal Leadership and Teacher Outcomes: A Systematic Review of Research. *Management in Education*. 2026. DOI: 10.1177/13654802251409533.

4. Daniëls E., Hondeghem A., Dochy F. A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*. 2019. Vol. 27. P. 110–125. DOI: 10.1016/j.edurev.2019.02.003.

5. Kalkan Ü., Altınay Aksal F., Altınay Gazi Z., Atasoy R., Dağlı G. The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*. 2020. DOI: 10.1177/2158244020902081.

6. Keravnos N., Symeou L. Practices, behaviours and actions of highly trusted primary school principals in Cyprus: An in-depth examination. *Educational Management Administration & Leadership*. 2026. Vol. 54, Issue 2. P. 464–495. DOI: 10.1177/17411432241262388.

7. Kılınç A. Ç., Polatcan M., Savaş G., Er E. How transformational leadership influences teachers' commitment and innovative practices: Understanding the moderating role of trust in principal. *Educational Management Administration & Leadership*. 2024. DOI:

10.1177/17411432221082803.

8.Veletić J., Price H. E., Olsen R. V. Teachers' and principals' perceptions of school climate: the role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. 2023. Vol. 35. P. 525–555. DOI: 10.1007/s11092-023-09413-6.

Н.А. Соловей,

студент.

Науковий керівник: д-р. пед. наук, проф. **Л.М. Рибалко.**

*Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна*

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МАЙБУТНІХ ТРЕНЕРІВ З ВІЙСЬКОВО-СПОРТИВНИХ БАГАТОБОРСТВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Військово-спортивні багатоборства (ВСБ) є інтегрованим видом спорту, що поєднує елементи бойових мистецтв, стрільби, тактичної та фізичної підготовки. У контексті сучасних безпекових викликів в Україні підготовка висококваліфікованих тренерів з ВСБ набуває особливої актуальності.

Підготовка тренерів з ВСБ в Україні здійснюється згідно з чинними нормативними актами, зокрема наказом Міністерства молоді та спорту України від 22.04.2014 № 1283, який затверджує правила спортивних змагань з військово-спортивних багатоборств. Цей документ визначає основні вимоги до організації змагань та підготовки спортсменів, зокрема до тренерів, які їх супроводжують.

Підготовка майбутніх тренерів з ВСБ відбувається на базі ЗВО, спортивних клубів та профільних федерацій. В Україні реалізуються навчальні програми, що інтегрують знання з бойових мистецтв, психології, педагогіки та медико-біологічних дисциплін. Регулярно проводяться семінари, майстер-класи та тренінги, які спрямовані на підвищення рівня компетентності тренерів, оновлення їх знань та обмін практичним досвідом.

Ефективна підготовка тренерів з ВСБ вимагає врахування методичних напрацювань інших бойових дисциплін, таких як кікбоксинг, бокс, карате, тхеквондо. Особливо важливою є практика адаптації техніко-тактичних дій, методів психологічної стійкості, реабілітаційних заходів. Наприклад, в секціях кікбоксингу широко

Дані про впровадження результатів



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(КДПУ)

просп. Університетський, 54, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50086, тел. (056) 470-13-34
 E-mail : kdpu@kdpu.edu.ua, Код ЄДРПОУ 40787802

29 КВІ 2026

№ 08-244/3

На № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження
 Слюсаренка Владислава Мирославовича
 на тему: «Педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх
 керівників закладів освіти у магістерській підготовці»

Видана на підтвердження факту того, що у 2025–2026 н. р. у Криворізькому державному педагогічному університеті в межах підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальностями А1 Освітні науки і А4 Середня освіта проходили апробацію матеріали наукової студентської роботи Слюсаренка В. М.

Предметом вивчення і впровадження були педагогічні умови та методика формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти у магістерській підготовці, що охоплювало змістове наповнення дисципліни «Педагогічний менеджмент і маркетинг», відповідні навчальні модулі на платформі Moodle, добірку завдань для самостійної роботи студентів, методичні матеріали до практичних занять, кейси для аналізу управлінських і комунікативних ситуацій, вправи на розвиток самопрезентації, лідерської компетентності, професійної комунікації та рефлексії, шаблони самооцінювання, матеріали для створення електронного портфоліо, тематику мініпроектів, добірку інтерактивних завдань і рекомендації щодо цифрового брендингу та формування позитивного професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти.

Результати проведеного серед студентів педагогічного моніторингу підтвердили доцільність використання розроблених у межах наукової роботи Слюсаренка В. М. матеріалів для підвищення якості професійної підготовки здобувачів вищої освіти, розвитку їхньої управлінської культури, комунікативної готовності, лідерських якостей і сформованості професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти.

0145



РЕКТОР

Ярослав ШРАМКО