

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ПІНЧУК НАЗАРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

УДК 378.091.313:37.07:005.336.6

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ МАЙБУТНІХ
МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ**

Галузь знань 01 Освіта/Педагогіка
Спеціальність 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Н. Я. Пінчук

Науковий керівник: Червінська Інна Богданівна, доктор педагогічних наук,
професор

Івано-Франківськ – 2026

АНОТАЦІЯ

Пінчук Н. Я. «Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки». Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями). Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківськ, 2026.

Актуальність дослідження зумовлено трансформаційними процесами, які відбуваються в сучасній освітній системі України, реаліями воєнного стану, впровадженням концепції Нової української школи, розвитком цифрового освітнього простору, євроінтеграційними процесами, децентралізацією управління освітою та необхідністю підготовки педагогів-управлінців, спроможних відтворювати високий рівень управлінської культури, професійної компетентності, лідерства, етичної поведінки й позитивного професійного іміджу. У роботі обґрунтовано, що професійний імідж сучасних менеджерів освіти є інтегральною особистісно-професійною характеристикою, яка відображає систему моральних, комунікативних, лідерських, цифрових і рефлексивних якостей, що забезпечують позитивне професійне сприйняття особистості всіма суб'єктами освітнього процесу та сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, розробка та експериментальне апробування педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки.

Завдання дослідження полягали в тому, щоб: проаналізувати стан вивчення проблеми формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в педагогічній теорії та практиці, уточнити зміст базових понять та схарактеризувати теоретико-методологічні засади дослідження; висвітлити структуру, функції, закономірності та чинники формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти й увиразнити сутність іміджеформувального

освітнього середовища як складової фахової підготовки; обґрунтувати педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти та розробити діагностичний інструментарій оцінювання рівнів його сформованості; спроектувати структурно-функціональну модель, створити технології та організаційно-методичне забезпечення формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти у процесі фахової підготовки; експериментально перевірити ефективність педагогічних умов і організаційно-методичного забезпечення їх реалізації у процесі формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти та узагальнити результати педагогічного експерименту.

Об’єктом дослідження є фахова підготовка майбутніх менеджерів освіти у закладах вищої освіти України, **предметом дослідження** – педагогічні умови та організаційно-методичне забезпечення їх реалізації у процесі формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти під час фахової підготовки.

Для реалізації окреслених завдань застосовувалися такі **методи дослідження**: *теоретичні*: аналіз, контент-аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел – для з’ясування стану вивчення проблеми і теоретико-методологічного обґрунтування дослідження, уточнення сутності базових понять; порівняння та класифікація – для визначення структури, функцій, підходів і педагогічних умов формування професійного іміджу; моделювання – для проектування структурно-функціональної моделі; *емпіричні*: педагогічне спостереження, анкетування, тестування, опитування – для діагностики рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за визначеними критеріями, показниками та індикаторами; *праксиметричні* : аналіз документів, навчально-методичних матеріалів, ОПП – для оцінювання результатів фахової підготовки та аналізу продуктів навчально-управлінської діяльності майбутніх менеджерів освіти; *експериментальні*: педагогічний експеримент – діагностичний, констатувальний і формувальний етапи проведення експериментального дослідження; *методи математичної статистики*: непараметричний критерій *U* Манна-Уїтні – для забезпечення

статистичної перевірки достовірності результатів, кількісного та якісного аналізу експериментальних даних.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в тому, що: *вперше*: цілісно схарактеризовано теоретико-методологічні засади формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки, що ґрунтуються на системному, компетентнісному, інтеграційному, рефлексивно-діяльнісному, середовищному та технологічному підходах, ураховують регіональну диференціацію освітнього середовища та виклики воєнного стану; *теоретично обґрунтовано* педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки, що передбачають: проєктування та впровадження іміджеформувального освітнього середовища, удосконалення змісту професійної підготовки шляхом інтеграції іміджелогічного, управлінського та цифрового контентів; *визначено* сутність іміджеформувального освітнього середовища як інтегрованого педагогічного чинника, що забезпечує трансформацію професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти через взаємодію освітніх, соціокультурних, цифрових та професійно-комунікативних ресурсів; *розроблено* та доведено ефективність педагогічних умов; спроектовано структурно-функціональну модель, яка складається з концептуально-цільового, ціннісно-мотиваційного, когнітивно-змістового, діяльнісно-практичного, рефлексивно-аналітичного, діагностико-результативного блоків і забезпечує формування когнітивно-професійного, емоційно-ціннісного, комунікативно-поведінкового (іміджеформувального), презентаційно-цифрового компонентів професійного іміджу; *описано* рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти (високий, достатній, середній і низький); *уточнено*: сутність і зміст понять «професійний імідж менеджера освіти», «формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки», «PRO-імідж менеджера освіти», «іміджеформувальне освітнє середовище»; *удосконалено*: зміст, форми, методи і технології фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти шляхом інтеграції цифрових платформ,

засобів професійної самопрезентації, діагностичного інструментарію та методик оцінювання рівнів сформованості професійного іміджу з урахуванням специфіки регіональної диференціації освітнього середовища.

Набули подальшого розвитку: наукові положення щодо професійного іміджу менеджерів освіти як інтегративного особистісно-професійного утворення, закономірностей його формування, які визначаються взаємодією професійних, особистісних, цифрових та соціокультурних чинників у процесі фахової підготовки.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у створенні та реалізації моделі підготовки майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки та впровадженні в освітній процес ЗВО комплексного навчально-методичного забезпечення формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності. Практичну реалізацію результатів дослідження забезпечено шляхом створення авторської вибіркової освітньої компоненти «Іміджеформування особистості майбутнього менеджера освіти», навчально-методичного посібника «PRO-імідж менеджера освіти» (Івано-Франківськ, 2026), а також інтеграції їхнього змісту в освітні компоненти «Освітній менеджмент», «Іміджеологія в освіті» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. *Оновлено* навчально-методичне забезпечення професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, що охоплює методичні рекомендації, тренінгові матеріали, кейси, цифрові освітні ресурси та засоби професійної самопрезентації. Розроблено комплекс інноваційних форм, методів і технологій іміджеформування (тренінгових, проєктних, цифрових, інтерактивних), адаптованих до специфіки різнотипових іміджеформувальних освітніх середовищ та регіональної диференціації. *Запропоновано* діагностичний інструментарій оцінювання сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, що містить комплекс діагностичних методик для визначення результативності професійної підготовки в різних типах іміджеформувального освітнього середовища. Результати дослідження можуть бути використані під час модернізації освітньо-професійних програм, навчальних планів, силабусів,

змісту освітніх компонент і навчально-методичного забезпечення професійної підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальностями, пов'язаними з освітнім менеджментом, управлінням закладами освіти та професійною освітою.

Матеріали наукового пошуку будуть корисними для професійного розвитку керівників закладів освіти, фахівців органів управління освітою, педагогічних і науково-педагогічних працівників, а також під час створення програм професійного розвитку управлінських кадрів.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти» системно проаналізовано наукові джерела щодо становлення й розвитку понять «імідж» та «професійний імідж» у філософському, психологічному, соціологічному, управлінському та педагогічному дискурсах. Простежено генезу інтерпретації професійного іміджу, визначено основні наукові підходи до його трактування, проаналізовано сучасний стан опрацювання проблеми. Уточнено зміст базових понять «професійний імідж майбутнього менеджера освіти», «формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки», «PRO-імідж менеджера освіти», визначено структурні компоненти, функції, закономірності формування, механізми розвитку та чинники впливу.

Розкрито взаємозв'язок професійного іміджу з управлінським лідерством, професійною культурою, академічною доброчесністю, цифровою компетентністю та професійною ідентичністю майбутніх менеджерів освіти. Визначено, що спеціально спроектоване іміджеформувальне освітнє середовище створює умови для інтеграції професійної управлінської діяльності, особистісного розвитку, практичної діяльності, цифрової взаємодії та професійної соціалізації здобувачів освіти. Описано специфіку формування професійного іміджу в різних типах іміджеформувальних освітніх середовищ, зокрема міському (урбанізованому) та гірському (локально-територіальному), що дає змогу врахувати регіональні особливості управлінської діяльності та специфіку організації освітнього процесу.

У другому розділі «Концептуалізація та педагогічне проектування процесу формування професійного іміджу» проаналізовано й узагальнено базові засади дослідження, визначено педагогічні умови ефективного формування професійного іміджу та здійснено їх теоретичне обґрунтування. Запропоновано систему критеріїв, показників і рівнів його сформованості, що дає змогу комплексно оцінювати динаміку розвитку професійно важливих якостей фахівців. Підготовлено діагностичний інструментарій, який охоплює методики самооцінювання, експертного оцінювання, психодіагностичні методи, анкетування, тестування. Аналіз діяльності закладів освіти щодо забезпечення якісних освітніх послуг підтверджує, що успішне його функціонування як закладу-лідера першочергово залежить від фахової компетентності та управлінських умінь менеджерів освіти орієнтуватися у світових соціально-економічних тенденціях, аналізувати та прогнозувати зміни. Тут важливою є не тільки професійна підготовка менеджерів освіти, а й формування їхнього професійного іміджу як інтегративних характеристик особистості-професіонала, що цілісно розкривають рівні комунікативної культури, ціннісних орієнтацій і соціальної відповідальності. Отримані показники сприяли узагальненню провідних тенденцій модернізації фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти в ЗВО. Встановлено, що особливого значення набувають питання формування цифрової (digital) компетентності, розвиток навичок цифрового управління освітніми процесами, удосконалення управлінських, комунікативних та іміджевих компетентностей, а також адаптація змістового контенту професійної підготовки до специфіки діяльності іміджеформувального освітнього середовища та соціально-економічних, соціокультурних особливостей регіону. Результатом теоретико-методологічного етапу дослідження стало проектування структурно-функціональної моделі формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, яка містить компетентнісний, особистісно орієнтований, діяльнісний, системний, аксіологічний, середовищний та цифровий підходи; охоплює цільовий, методологічний, змістовий, процесуально-технологічний, середовищний,

діагностично-результативний блоки та відображає логіку поетапного формування професійного іміджу менеджерів освіти під час фахової підготовки. Створено технології реалізації запропонованої моделі, які передбачають інтеграцію аудиторної та позааудиторної діяльності, використання інтерактивних педагогічних методів, рефлексивних практик, управлінського моделювання та професійної взаємодії.

Окремий напрям дослідження присвячено цифровому управлінню як ресурсу розвитку професійного іміджу менеджера освіти. Визначено можливості цифрових технологій щодо формування цифрової репутації, розвитку професійної комунікації, управління інформаційними потоками, створення персонального професійного бренду, підтримки відкритості та прозорості управлінської діяльності. Доведено, що цифровізація освітнього управління суттєво розширює можливості формування сучасного професійного іміджу керівника освіти.

Відповідно до окреслених мети, завдань щодо розкриття сутності проблеми в спроектованій моделі увиразнено змістовно-методологічний контент дослідження: мета, завдання, підходи, принципи, функції, компоненти, педагогічні умови, методи, інноваційні ресурси, форми, засоби організації, діагностичний інструментарій, рівні сформованості та результат. Для побудови науково обґрунтованої структурно-функціональної моделі використано взаємопов'язані методологічні підходи (системний, компетентнісний, технологічний інтеграційний, середовищний, рефлексивно-діяльнісний) та когнітивно-професійний, емоційно-ціннісний, комунікативно-поведінковий (іміджеформувальний), презентаційно-цифровий компоненти з урахуванням впливу урізноманітненого освітнього середовища, які комплексно забезпечують усебічність процесу формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, розкривають цілісність і логічність моделі. Основу моделі складають такі блоки: концептуально-цільовий, ціннісно-мотиваційний, когнітивно-змістовий, діяльнісно-практичний, рефлексивно-аналітичний, діагностико-результативний.

У третьому розділі «Експериментальна перевірка ефективності реалізації педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти» висвітлено організацію та результати педагогічного експерименту. Обґрунтовано програму педагогічного експерименту, визначено його етапи, зміст, методичне забезпечення та особливості організації експериментальної роботи. Проведено констатувальний етап дослідження, який засвідчив необхідність цілеспрямованого педагогічного впливу на окреслений процес. На формувальному етапі педагогічного експерименту реалізовано комплекс педагогічних умов, структурно-функціональну модель та розроблені педагогічні технології. Під час експериментальної роботи забезпечено інтеграцію професійної підготовки із регіональною специфікою, цифровими управлінськими технологіями, практико-орієнтованими методами навчання, розвитком лідерських, комунікативних, рефлексивних та цифрових компетентностей здобувачів освіти.

Створено програму дослідно-експериментальної роботи, яка передбачала вивчення специфіки процесу формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. Для підтвердження вірогідності результатів експериментальної роботи, проведеної на формувальному етапі дослідження, і достовірності отриманих експериментальних даних використано непараметричний U-критерій Манна-Уїтні. Показники обчислення підтвердили достовірність експерименту та позитивну динаміку рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти.

Отже, статистична обробка експериментальних даних та отримані результати засвідчили ефективність запропонованої моделі, педагогічних умов і технологій їх реалізації, що доводить достовірність одержаних результатів, які дають підстави стверджувати вирішення визначених завдань та реалізації окресленої мети дослідження.

Ключові слова: імідж, професійний імідж, професійний імідж менеджерів освіти, фахова підготовка, структурно-функціональна модель, педагогічні

умови, іміджеформувальне освітнє середовище, цифрове управління освітою, менеджер освіти, лідерський потенціал.

ABSTRACT

Pinchuk N. Ya. «The Formation of the Professional Image of Future Education Managers during Professional Training». A qualifying scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 015 Professional Education (by specializations). Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ivano-Frankivsk, 2026.

This dissertation is devoted to a comprehensive study of the problem of shaping the professional image of future education managers during their professional training. The relevance of this study is determined by the transformation of Ukraine's educational system, the realities of martial law, the implementation of the New Ukrainian School reform, the development of the digital educational environment, European integration processes, decentralization in educational governance, and the growing need to prepare competitive education managers capable of effectively carrying out their professional activities, demonstrating a high level of managerial culture, professional competence, leadership, ethical behavior, and a positive professional image. The study argues that the professional image of modern education managers is an integral personal and professional characteristic that reflects a system of moral, communicative, leadership, digital, and reflective qualities, which ensure a positive professional perception of the individual by all participants in the educational process and contribute to the effectiveness of managerial activities.

The aim of the study is to theoretically substantiate, develop, and experimentally verify the pedagogical conditions for the formation of the professional image of future education managers in the process of their professional training.

The research tasks were as follows: to analyze the state of research on the outlined problem in the theory and practice of pedagogical sciences, to define the theoretical and methodological foundations of the study, and to clarify the meaning of

basic concepts; to reveal the structure, functions, patterns, and factors influencing the formation of the professional image of future education managers, and to clarify the essence of the image-forming educational environment as a pedagogical factor in professional training; to substantiate the pedagogical conditions for the formation of the professional image of future education managers and to develop diagnostic tools for assessing the levels of its development; to design and experimentally test the effectiveness of the proposed model, pedagogical conditions, and technologies for forming the professional image of future education managers; and to generalize the results of the pedagogical experiment.

The object of the study is the professional training of future education managers at higher education institutions in Ukraine, while **the subject of the study** includes: the content, forms, methods, technologies, and pedagogical conditions for shaping the professional image of future education managers during their professional training.

To achieve these objectives, the following **research methods** were applied: theoretical methods (analysis, content analysis, synthesis, generalization, and systematization of scientific sources) were used to clarify the essence of the concept of «professional image»; comparison and classification were used to identify approaches and the structure of the professional image; modeling which was used to develop a structural-functional model; empirical methods (pedagogical observation, questionnaires, testing, and surveys) – to assess the levels of development of specific indicators; praximetric methods – to analyze the processes of organizing the educational process by educational institution administrators and the outcomes of educational managers' administrative activities; experimental methods: (diagnostic, descriptive, and formative stages of conducting experimental research); statistical methods (to verify the reliability of results, including the nonparametric Mann–Whitney U test to verify the reliability of the findings and to conduct quantitative and qualitative analysis of the obtained data).

The scientific novelty of the research findings lies in the fact that:

for the first time: the theoretical and methodological foundations for shaping the professional image of future education managers during their professional training

have been comprehensively substantiated; these foundations are based on systemic, competency-based, integrative, reflective-activity-based, environmental, and technological approaches, and take into account regional differences and the challenges posed by martial law; the essence of an image-shaping educational environment *has been defined* as an integrated pedagogical factor in the formation of a professional image, which ensures the development of a professional image through the interaction of educational, sociocultural, digital, and professional-communicative resources; the pedagogical conditions for forming the professional image of future education managers in the process of professional training are theoretically substantiated, which include: designing and implementing an image-forming educational environment, improving the content of professional training by integrating image-related, managerial, and digital content; a structural-functional model for shaping the professional image of future education managers during their professional training *has been developed*, encompassing conceptual-goal, value-motivational, cognitive-content, activity-practical, reflective-analytical, and diagnostic-outcome blocks, and is implemented through the interaction of cognitive-professional, emotional-value-based, communicative-behavioral (image-forming), and presentation-digital components; the study *characterizes* the key transformations in the professional image of education managers resulting from the digitalization of education and the challenges of martial law. These transformations are reflected in the growing importance of crisis leadership, emotional resilience, digital communication, social responsibility, and adaptability as essential characteristics of contemporary educational management; *clarified*: the essence and content of the concepts «professional image of an education manager», «shaping the professional image of future education managers during professional training», «PRO-image of an education manager», and «image-shaping educational environment», as well as their interrelationships within the professional training system; *improved*: the content, forms, methods, and technologies of professional training for future education managers through the integration of digital platforms, innovative image-building technologies, tools for professional self-presentation, technologies for developing emotional intelligence, and crisis management; diagnostic

tools for assessing the development of a professional image and a set of diagnostic methods that take into account the specific regional differences in the educational environment.

The following have been further developed: scientific principles for improving the theoretical and methodological foundations of shaping the professional image of education managers as an integrative process of personal and professional development; methodological principles for organizing their professional training for work in various types of image-shaping educational environments, taking into account regional differences, the digital transformation of education, and contemporary societal challenges.

The practical significance of the research findings lies in the creation and implementation of a model for developing the professional image of future education managers during their training, as well as the introduction into the educational process of higher education institutions of comprehensive teaching and methodological support for shaping the professional image of future education managers in preparation for their professional activities in various types of image-shaping educational environments. The practical implementation of the research results is ensured through the development of the author's selective educational component «Professional Image Formation of Future Education Manager», the teaching and methodological manual «PRO-Image of the Education Manager» (Ivano-Frankivsk, 2026), as well as by integrating their content into the educational components «Educational Management» and «Imageology in Education» for students pursuing a second (master's) level of higher education. A set of innovative forms, methods, and technologies for image-building (training, project-based, digital, and interactive) has been developed, adapted to the specific characteristics of various types of image-building educational environments and regional differences.

The research findings can serve as a basis for modernizing educational and professional programs, curricula, course outlines, syllabi, the content of educational components, and teaching and methodological materials for the professional training

of specialists in fields related to educational management, the administration of educational institutions, and vocational education.

The findings of this research will be useful for the professional development of educational institution leaders, education sector administrators, teachers, and educational researchers, as well as in the development of professional development programs for administrators.

The first chapter, «Theoretical and Methodological Foundations for Shaping the Professional Image of Future Education Managers», presents a systematic analysis of scholarly sources regarding the emergence and development of the concepts of «image» and «professional image» within philosophical, psychological, sociological, managerial, and pedagogical discourses. The paper traces the genesis of the interpretation of professional image, identifies the main scientific approaches to its interpretation, and analyzes the current state of research on this issue in domestic and foreign pedagogical science. The study clarifies the meaning of the concepts «professional image of a future education manager», «formation of the professional image of future education managers during professional training», and «PRO-image of an education manager», and identifies their structural components, functions, patterns of formation, mechanisms of development, and influencing factors. The interconnection between professional image and managerial leadership, professional culture, academic integrity, digital competence, and the professional identity of future education managers is explored. The findings indicate that a specially designed image-forming educational environment creates conditions for the integration of professional management activities, personal development, practical activities, digital interaction, and professional socialization of students. The study reveals the specifics of professional image formation in various types of image-forming educational environments, particularly urban (urbanized) and mountainous (local-territorial) ones, which allows for the consideration of regional characteristics of managerial activities and the specifics of organizing the educational process.

In the second chapter, «Conceptualization and Pedagogical Design of the Process of Professional Image Formation», the basic principles of the study are

analyzed and summarized, the pedagogical conditions for the effective formation of a professional image are identified, and their theoretical justification is provided. A system of criteria, indicators, and levels of development of the professional image of future education managers is proposed, which allows for a comprehensive assessment of the dynamics of the development of professionally significant qualities in students. A diagnostic toolkit has been developed that includes methods of self-assessment, expert evaluation, psychodiagnostic methods, questionnaires, and testing. An analysis of educational institutions' activities in providing high-quality educational services confirms that their successful functioning as leading institutions depends primarily on the professional competence and managerial skills of education managers to navigate global socioeconomic trends, analyze them, and forecast changes. What is important here is not only the professional training of education managers but also the development of their professional image as an integrated set of characteristics of a professional personality that comprehensively reveal levels of communicative culture, value orientations, and social responsibility. The results of the analysis of scientific sources made it possible to summarize the leading trends in the modernization of professional training for future education managers at higher education institutions. It has been established that issues such as the development of digital competence, the development of skills in digital management of educational processes, the improvement of managerial, communicative, and image-related competencies, as well as the adaptation of the content of professional training to the specific nature of the image-shaping educational environment and the socio-economic and sociocultural characteristics of the region.

The central outcome of the theoretical phase of the study was the design of a structural-functional model for shaping the professional image of future education managers, which incorporates competency-based, person-centered, activity-based, systemic, axiological, environmental, and digital approaches. It includes goal-oriented, methodological, content-based, process-and-technology-based, environmental, and diagnostic-outcome-based components and reflects the logic of the phased formation of a professional image during professional training.

Technologies for implementing the model have been developed, which involve the integration of in-class and out-of-class activities, the use of interactive pedagogical technologies, reflective practices, management modeling, and professional communication practices. A separate section of the study examines digital management as a resource for developing the professional image of an education manager. The potential of digital technologies for building a digital reputation, developing professional communication, managing information flows, creating a personal professional brand, and supporting openness and transparency in managerial activities has been identified. It has been demonstrated that the digitalization of educational management significantly expands the possibilities for shaping a modern professional image of an education leader.

The third chapter «Experimental verification of the effectiveness of the implementation of pedagogical conditions for the formation of a professional image of future education managers» describes the organization and results of the pedagogical experiment. The program of the pedagogical experiment is justified, and its stages, content, methodological support, and organizational features are defined. A diagnostic phase of the study was conducted, which confirmed the need for targeted pedagogical intervention in the identified process. During the formative stage of the pedagogical experiment, a set of pedagogical conditions, a structural-functional model, and the developed pedagogical technologies were implemented. During the experimental work, the integration of professional training with regional specifics, digital management technologies, practice-oriented teaching methods, and the development of leadership, communication, reflective, and digital competencies among students was ensured. In accordance with the outlined goals and objectives aimed at revealing the essence of the problem in the designed model, the substantive and methodological content of the study was clarified: the goal, objectives, approaches, principles, functions, components, pedagogical conditions, methods, innovative resources, forms, organizational tools, diagnostic instruments, levels of development, and outcomes.

To construct a scientifically grounded structural-functional model, we employed interrelated methodological approaches (systemic, competency-based, technological-

integrative, environmental, and reflective-activity-based) as well as cognitive-professional, emotional-value-based, communicative-behavioral (image-forming), and presentation-digital components, taking into account the influence of a diverse educational environment.

These components comprehensively ensure the comprehensiveness of the process of forming the professional image of future education managers and reveal the model's integrity and logical coherence. The model is based on the following blocks: conceptual-goal-oriented, value-motivational, cognitive-content-based, activity-practical, reflective-analytical, and diagnostic-outcome-based.

A program of research and experimental work was developed, which involved studying the specifics of the process of shaping the professional image of future education managers. To confirm the reliability of the results of the experimental work conducted during the formative stage of the study and the validity of the experimental data obtained, the nonparametric Mann–Whitney U-test was used. The calculation results confirmed the validity of the experiment and the positive dynamics in the levels of development of the professional image of future education managers.

Overall, the statistical analysis of the experimental data and the results obtained demonstrated the effectiveness of the proposed model, pedagogical conditions, and technologies for their implementation, which confirms the reliability of the results. These findings provide grounds for asserting that the defined tasks have been accomplished and the outlined research objective has been achieved.

Keywords: image, professional image, professional image of education managers, professional training, structural-functional model, pedagogical conditions, image-forming educational environment, digital education management, education manager, leadership potential.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, опубліковані у періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus / Web of Science Core Collection (категорія А)

1. Yaremchuk N., **Pinchuk N.**, Kalahurka K., & Turko B. Formation of the professional identity of a future teacher in the conditions of a digital educational environment. *Insight: Psychological dimensions of society*. 2024. № 12. P. 229-249.

DOI: <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2024-12-8>

UDC: [159.923.2:37-051]:331.101.3

URL: <https://insight.journal.kspu.edu/index.php/insight/uk/article/view/250/152>

Наукові праці, опубліковані у наукових фахових виданнях України (категорія Б)

2. Червінська І. Б., Атаманюк Я. Д., Червінський А. І., **Пінчук Н. Я.** Професійний імідж менеджера освіти як психолого-педагогічний феномен та предмет наукових студій. *Освітні обрії*, 2023. № 57 (2). С. 43-59.

URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/obrii/article/view/7543/>

DOI: <https://doi.org/10.15330/obrii.57.2.33-37>

3. **Пінчук Н. Я.** Вплив емоційного інтелекту на ефективність формування іміджу майбутнього менеджера освіти в процесі професійної підготовки. *Гірська школа Українських Карпат*, 2024. №31. С. 106-112.

DOI: <https://doi.org/10.15330/msuc.2024.31.106-112>

URL <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/msuc/article/view/9286>

4. Червінська І. Б., **Пінчук Н. Я.** Складові професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Проблеми освіти*, 2025. № 2 (103). С. 393-410.

URL: <https://imzo-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/241>

DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3986.2-103.2025.25>

5. **Пінчук Н.** Теоретико-методологічні засади побудови структурно-функціональної моделі формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Гірська школа Українських Карпат*, 2025. № 32. С. 43-48.

DOI: <https://doi.org/10.15330/msuc.2025.32.43-48>

URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/msuc/article/view/9763>

6. **Пінчук Н. Я.** Професійний імідж майбутнього менеджера освіти: стан, критерії та методи діагностики. *Гірська школа Українських Карпат*, 2025. № 33. С. 101-107.

DOI: <https://doi.org/10.15330/msuc.2025.33.101-107>

URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/msuc/article/view/10117>

7. Червінська І. Б., **Пінчук Н. Я.** Педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки. *Наукові перспективи*, 2025. № 12 (42). С. 2704-2719.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12\(42\)-2704-2718](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12(42)-2704-2718)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/35105>

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. **Пінчук Н. Я.** Використання потенціалу інтернет-ресурсів для створення позитивного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення працівників сфери освіти: електронний збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції*. Чернігів, 2023. С. 60-62.

URL: <https://inst-hist.chnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/zbirnyk-konferencziyi-ih.pdf>

9. **Пінчук Н. Я.** Емоційний інтелект у роботі менеджера освіти: реалії та виклики воєнного стану. *Педагогічна наука й освітня практика в реаліях війни: виклики, досвід, перспективи*: зб. наукових праць / упоряд. Слипанюк О. В., Поясик О. І., Ковальчук О. В., Русакова О. В. Івано-Франківськ: НАІР, 2025. 332 с. С. 227-234.

URL: <https://knni.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/43/2025/05/zbirnyk-naukovykh-prats-2025.pdf>

Методичне видання

10. Червінська І. Б., **Пінчук Н. Я.** PRO-імідж менеджера освіти: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Івано-Франківськ: НАІР, 2026. 56 с. ISBN 978-617-8768-27-0

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень	22
ВСТУП.....	23
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ	
1.1. Генеза інтерпретації поняття «професійний імідж» у науковому дискурсі	36
1.2. Сутність, структура та функції професійного іміджу менеджерів освіти	64
1.3. Закономірності, механізми та чинники формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки	87
1.4. Іміджеформувальне освітнє середовище у фаховій підготовці майбутніх менеджерів освіти	107
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА ПЕДАГОГІЧНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ	
2.1. Педагогічні умови ефективного формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти	144
2.2. Структурно-функціональна модель формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти і технології її реалізації	174
2.3. Цифрове управління як ресурс розвитку професійного іміджу менеджерів освіти в умовах середовищного підходу	188
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ	
3.1. Організаційно-методичне забезпечення педагогічного експерименту	216
3.2. Констатувальний етап педагогічного експерименту	222
3.3. Організація, зміст і результати формувального етапу педагогічного експерименту	232

ВИСНОВКИ.....	258
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	265
ДОДАТКИ.....	303

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗВО – заклад вищої освіти

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти

НУШ – Нова українська школа

КГ – контрольна група

ЕГ – експериментальна група

ОПП – освітньо-професійна програма

ВОК – вибіркова освітня компонента

ІФОС – іміджеформувальне освітнє середовище

ВСТУП

Актуальність проблеми. Розвиток української освіти характеризується масштабними трансформаційними процесами, зумовленими європейською інтеграцією, цифровізацією суспільства, реформуванням системи освіти, впровадженням принципів академічної доброчесності, децентралізацією управління, а також викликами воєнного стану й післявоєнного відновлення України. Актуальність дослідження зумовлена зміною сучасної парадигми управління освітою. Якщо раніше професійна підготовка менеджерів освіти була зорієнтована переважно на формування управлінських знань і функціональних компетентностей, то сьогодні дедалі більшого значення набуває розвиток особистісних якостей керівника, його репутаційного капіталу, професійної ідентичності, соціальної відповідальності, навичок ефективної комунікації та професійного позиціонування в цифровому й міжнародному освітньому просторі.

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів, розширення міжнародного освітнього простору, цифровізації суспільства і трансформаційних змін, спричинених воєнними викликами, особливого значення набувають питання підготовки педагогів-управлінців як фахівців нової генерації в галузі освітнього менеджменту. Суспільство висуває до менеджерів освіти вимоги щодо рівня їхньої професійної компетентності, стратегічного мислення та соціальної взаємодії, здатності забезпечувати сталий розвиток закладу освіти в умовах невизначеності та конкуренції [225].

Аналіз діяльності закладів освіти щодо забезпечення якісних освітніх послуг підтверджує, що успішне його функціонування як закладу-лідера першочергово залежить від фахової компетентності та управлінських умінь менеджерів освіти орієнтуватися в освітньо-мистецьких, соціально-економічних тенденціях, аналізувати та прогнозувати зміни. Тут важливою є не тільки фахова підготовка менеджерів освіти, а й формування їхнього професійного іміджу як

інтегративної характеристики особистості-професіонала, що цілісно розкриває рівні комунікативної культури, ціннісні орієнтації й соціальну відповідальність.

Необхідність інновацій у підготовці менеджерів освітньої галузі зумовлена вимогами чинного законодавства – Закону України «Про освіту» (2017 р. зі змінами 2019–2022 рр.) [101], де, зокрема, наголошено на важливості формування компетентностей, що забезпечують конкурентоспроможність фахівця, його здатність до ефективної професійної діяльності, комунікації та саморозвитку. Закон України «Про вищу освіту» (2014, зі змінами 2015–2022 рр.) акцентує на «необхідності підготовки фахівців, здатних до інноваційної діяльності, лідерства, відповідального прийняття рішень та професійної мобільності» [100]. У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2031 роки [275] визначено орієнтири розвитку освіти, серед яких – формування особистості фахівця з високим рівнем культури, професіоналізму та соціальної активності.

Відповідно до завдань, окреслених у нормативно-правовій базі, сучасних соціально-економічних умов, спричинених воєнною агресією ворога проти України, однією з провідних стратегічних цілей, які стоять перед закладами вищої освіти, стає підготовка конкурентоспроможних фахівців. Це передбачає наявність сформованої іміджелогічної компетентності, володіння навиками іміджеформування, з розвинутими практичними уміннями та якісними знаннями, які вони здобувають за час навчання.

Проведений аналіз психологічної, педагогічної, управлінської наукової літератури сприяв узагальненню важливих напрямів підготовки майбутніх менеджерів освіти. Серед них виокремлюємо такі вектори цього процесу як набуття цифрових digital-навичок управління, оптимізація практико-зорієнтованої фахової підготовки з урахуванням специфіки іміджеформувального освітнього середовища та вимог сталого розвитку певного регіону.

Іміджеологічну проблематику, пов'язану з розкриттям концептуальних засад, описом практико-зорієнтованого інструментарію, аналізу дієвих

інформаційно-цифрових ресурсів описано в публікаціях О. Будник [127], В. Бикова [193], О. Коркішко [133], О. Кучая [149], О. Кондур [128], Н. Мачинської [175], Ю. Палеха [212], О. Цюняк [128], І. Червінської [311] та ін. Науковий доробок А. Кононенко розкриває «специфіку психологічних аспектів процесу формування професійного іміджу майбутніх управлінців» [129]. У працях В. Бондаренко міститься «аналітичний опис критеріїв, показників та рівнів, які характеризують професійний імідж вчителів технологій» [11]. Вчена Н. Гузій проводить цілісне зіставлення таких понять як професійний імідж і професійна культура освітянина [21].

Розвиток іміджу вчителя відображено в наукових доробках таких українських дослідників К. Андрющенко [5], Е. Галицька [59], Т. Довга [81], Л. Карамушка [121], Л. Калініна [114], В. Ковальчук [122], А. Коркішко [133], В. Крижка [141], Н. Ничкало [196] та ін.

О. Мармаза [165], М. Навроцька [189], Є Хриков [300] проаналізували професійну компетентність керівників освітньої галузі та чинники, які є визначальними в цьому процесі. Аналіз наукових праць цих авторів підтверджує багатовекторність поняття «професійний імідж». Важливу роль у дослідженні відіграють напрацювання вчених Н. Барна [9], Т. Кушніренко [150], Н. Ткаченко [285], Т. Повалій [231], які містять фундаментальну характеристику положень та підходів до формування професійного менеджменту управлінців-освітян під час їхнього навчання в закладах освіти з урахуванням особливостей середовищного підходу. Сучасні теорії менеджменту розкрито в роботах М. Туленкова [288], Л. Філюк [296]. Специфіку процесу підготовки керівників шкіл до організації різних видів управління, професійної діяльності менеджерів освіти в українських школах описано в працях С. Бурдіної (2008), С. Калашнікової (2011), Т. Сорочан (2013), Н. Мачинської (2013, 2022), Т. Дуткевич (2021), О. Кондур (2023, 2025), О. Будник (2024), О. Цюняк (2022, 2025), О. Кучая (2026) та ін.

Проблематика ефективного управління системою освіти, освітнього менеджменту розкрито в наукових розвідках українських науковців (Л. Волошко [55], Л. Грень [67], В. Дячук [87], Л. Карамушки [121], В. Крижка

[141] та ін.). Дослідниця В.Жулай проаналізувала теоретико-методологічні засади розкриття сутності понять «імідж» та «репутація», розкривши їхній соціально філософський аспект [96]. Репрезентовані дослідження підтверджують високі вимоги суспільства, колективів конкретних закладів освіти до рівня професійної компетентності сучасних менеджерів освіти. У Галузевому стандарті вищої освіти України (2004) професійна компетентність визначається як «базова у системі підготовки майбутніх педагогів – фахівців-управлінців» [60].

У наукових розвідках зарубіжних учених (М. Амстронг (2002), Ф. Бачік (2010), Я. Ветешка (2017), К. Давіс (1992), М. Постер (1992), М. Пріді (2011), А. Корен (2015), А. Шуршок (2015) та ін.), які проводилися наприкінці ХХ – початку ХХІ ст., ґрунтовно схарактеризовано проблематику щодо оптимізації процесу управління закладами освіти різного формату та форм власності.

Аналіз психологічних, педагогічних, управлінських, соціологічних та іміджологічних наукових джерел свідчить про різноаспектне висвітлення проблем професійної підготовки педагогів-управлінців, розвитку їхніх управлінських компетентностей, освітнього лідерства й професійного розвитку.

Зазначене увиразнює актуальність проблеми покращення якості забезпечення фахової підготовки здобувачів ЗВО, які будуть реалізовувати управлінські функції у своїй професійній діяльності. Результати вивчення діяльності ЗВО щодо підготовки майбутніх менеджерів освіти й особливостей формування професійного іміджу сприяли виявленню суперечностей між:

- суспільними потребами у менеджерах освіти високого рівня кваліфікації, які спроможні якісно реалізовувати управлінську діяльність у шкільному освітньому середовищі в умовах цифровізації та часу воєнної доби, і відсутністю науково схарактеризованої та ґрунтовно описаної цілісної освітньої системи формування професійного іміджу в процесі фахової підготовки;

- соціальними запитами на конкурентоспроможних, високо компетентних, професійно успішних керівників закладів освіти і недостатньо високим рівнем

їхньої готовності до усвідомленого конструювання та всебічного розвитку власного професійного іміджу;

- уніфікованим змістовим контентом освітньо-професійних програм підготовки менеджерів освіти та необхідністю застосування індивідуального підходу, побудови власної траєкторії професійного розвитку в процесі навчання та формування професійного іміджу майбутніх фахівців-управлінців;

- новітніми вимогами до якості сформованості професійного іміджу керівника як базової компоненти фаховості й компетентності та недостатньою кількістю високого рівня наукових, адаптованих до освітніх вимог сьогодення, моделей, і дієвих іміджеформувальних технологій їх реалізації в умовах навчальної діяльності закладу вищої освіти;

- потребами майбутніх керівників щодо якості сформованого професійного іміджу як складової професійного самовизначення та самореалізації, високої конкурентності на ринку освітніх послуг й недостатньою реалізацією можливостей та розкриття потенціалу освітнього процесу щодо практичної підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Схарактеризовані суперечності визначають необхідність поглибленого наукового осмислення окресленої проблеми та пошуку оптимальних варіантів її вирішення.

Враховуючи актуальність і затребуваність окресленої проблеми, недостатній рівень її теоретико-методологічного та практичного опрацювання, а також наявність названих суперечностей зумовили вибір теми дослідження: **«Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки».**

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконане в межах науково-дослідної теми кафедри початкової освіти та освітніх інновацій «Професійна підготовка вчителя: соціально-педагогічний контекст» (державний реєстраційний номер 0117U003281), що входить до плану наукової роботи Карпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Тема дисертації Пінчука Назарія Ярославовича «Формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти в процесі фахової підготовки» затверджена на засіданні Вченої ради Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. (протокол № 10 від 06 грудня 2022 р.).

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати, розробити та експериментально перевірити педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки.

Для досягнення мети в дисертаційній роботі передбачено виконання таких **завдань**:

1. Проаналізувати стан вивчення проблеми формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в педагогічній теорії та практиці, уточнити зміст базових понять та схарактеризувати теоретико-методологічні засади дослідження.

2. Розкрити структуру, функції, закономірності та чинники формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти й увиразнити сутність іміджеформувального освітнього середовища як складової їхньої фахової підготовки.

3. Теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти та сформувати діагностичний інструментарій оцінювання рівнів його сформованості.

4. Спроектувати структурно-функціональну модель, розробити технології та організаційно-методичне забезпечення формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти у процесі фахової підготовки.

5. Експериментально перевірити ефективність педагогічних умов і організаційно-методичного забезпечення їх реалізації у процесі формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти та узагальнити результати педагогічного експерименту.

Об'єкт дослідження – фахова підготовка майбутніх менеджерів освіти в закладах вищої освіти України.

Предмет дослідження – педагогічні умови та організаційно-методичне забезпечення їх реалізації у процесі формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти під час фахової підготовки.

Методи дослідження. *Теоретичні:* аналіз, контент-аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел – для з'ясування стану вивчення проблеми і теоретико-методологічного обґрунтування дослідження, уточнення сутності базових понять; порівняння та класифікація – для визначення структури, функцій, підходів і педагогічних умов формування професійного іміджу; моделювання – для проєктування структурно-функціональної моделі. *Емпіричні:* педагогічне спостереження, анкетування, тестування, опитування – для діагностики рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за визначеними критеріями, показниками та індикаторами. *Праксиметричні методи:* аналіз документів, навчально-методичних матеріалів, ОПП – для оцінювання результатів фахової підготовки та аналізу продуктів навчально-управлінської діяльності майбутніх менеджерів освіти. *Експериментальні:* педагогічний експеримент – діагностичний, констатувальний і формувальний етапи проведення експериментального дослідження. *Методи математичної статистики:* непараметричний критерій *U* Манна-Уїтні – для забезпечення статистичної перевірки достовірності результатів, кількісного та якісного аналізу експериментальних даних.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальну роботу проведено на базі факультетів, що здійснюють підготовку майбутніх менеджерів освіти Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка, Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського».

Експериментальну базу дослідження на різних його етапах склали 114 осіб, із них: 8 викладачів ЗВО (експертів) та 106 здобувачів вищої освіти – майбутніх менеджерів освіти. У результаті проведеної роботи отримано порівняльні дані

про розвиток кожного компонента професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти із урахуванням педагогічних умов та специфіки іміджеформувального освітнього середовища.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в тому, що: *вперше:*

цілісно схарактеризовано теоретико-методологічні засади формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки, що ґрунтуються на системному, компетентнісному, інтеграційному, рефлексивно-діяльнісному, середовищному та технологічному підходах, ураховують регіональну диференціацію освітнього середовища; *теоретично обґрунтовано педагогічні умови* формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки, що передбачають: проєктування та впровадження іміджеформувального освітнього середовища, удосконалення змісту професійної підготовки шляхом інтеграції іміджологічного, управлінського та цифрового контентів; *визначено* сутність іміджеформувального освітнього середовища як інтегрованого педагогічного чинника, що забезпечує трансформацію професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти через взаємодію освітніх, соціокультурних, цифрових та професійно-комунікативних ресурсів; *розроблено* та доведено ефективність педагогічних умов; *спроєктовано* структурно-функціональну модель формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, яка складається з концептуально-цільового, ціннісно-мотиваційного, когнітивно-змістового, діяльнісно-практичного, рефлексивно-аналітичного, діагностико-результативного блоків і забезпечує формування когнітивно-професійного, емоційно-ціннісного, комунікативно-поведінкового (іміджеформувального), презентаційно-цифрового компонентів професійного іміджу; *схарактеризовано* рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти (високий, достатній, середній і низький); *уточнено:* сутність і зміст понять «професійний імідж менеджера освіти», «формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки», «PRO-імідж

менеджера освіти», «іміджеформувальне освітнє середовище»; *удосконалено*: зміст, форми, методи і технології фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти шляхом інтеграції цифрових платформ, засобів професійної самопрезентації, діагностичного інструментарію та методик оцінювання рівнів сформованості професійного іміджу з урахуванням специфіки регіональної диференціації освітнього середовища.

Набули подальшого розвитку: наукові положення щодо професійного іміджу менеджерів освіти як інтегративного особистісно-професійного утворення, закономірностей його формування, які визначаються взаємодією професійних, особистісних, цифрових та соціокультурних чинників у процесі фахової підготовки.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у створенні та реалізації структурно-функціональної моделі підготовки майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки та впровадженні в освітній процес ЗВО комплексного навчально-методичного забезпечення формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності. Практичну реалізацію результатів дослідження забезпечено шляхом створення авторської вибіркової освітньої компоненти «Іміджеформування особистості майбутнього менеджера освіти», навчально-методичного посібника «PRO-імідж менеджера освіти» (Івано-Франківськ, 2026), а також інтеграції їхнього змісту в освітні компоненти «Освітній менеджмент», «Іміджелогія в освіті» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Оновлено навчально-методичне забезпечення професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, що охоплює методичні рекомендації, тренінгові матеріали, кейси, цифрові освітні ресурси та засоби професійної самопрезентації. Розроблено комплекс інноваційних форм, методів і технологій іміджеформування (тренінгових, проєктних, цифрових, інтерактивних), адаптованих до специфіки різнотипових іміджеформувальних освітніх середовищ та регіональної диференціації.

Запропоновано діагностичний інструментарій оцінювання сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, що містить комплекс діагностичних методик для визначення результативності професійної підготовки в різних типах іміджеформувального освітнього середовища.

Результати дослідження можуть бути використані під час модернізації освітньо-професійних програм, навчальних планів, силабусів, змісту освітніх компонент і навчально-методичного забезпечення професійної підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальностями, пов'язаними з освітнім менеджментом, управлінням закладами освіти та професійною освітою.

Матеріали наукового пошуку будуть корисними для професійного розвитку керівників закладів освіти,

педагогічних і науково-педагогічних працівників, а також під час створення програм професійного розвитку управлінських кадрів.

Основні **результати дослідження упроваджено** в освітній процес таких закладів вищої освіти: Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (довідка №19-1761-26 від 28.04.2026 р.), Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка (довідка №09 від 29.04.2026 р.), Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (довідка №533 від 01.05.2026 р.), Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка (довідка №972 від 28.04.2026р.), Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (довідка №16/26 від 04.05.2026р), Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (довідка №1026/28/3 від 19.05.2026р), Яворівський ліцей імені Петра Лосюка Косівської міської ради Івано-Франківської області (довідка №41/02-12 від 22.05.2025р). (Додаток Н).

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на конференціях та семінарах різного рівня:

міжнародних: IV Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація системи освіти в гірських регіонах: національний і глобальний виміри» (м. Івано-Франківськ, 2022 р.); Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу» (м. Запоріжжя, 2023 р.); I Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку соціальної роботи в Україні та зарубіжжі». (м. Івано-Франківськ, 2023 р.); IX Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення працівника сфери освіти» (м. Чернігів, 2024 р.); V Міжнародна науково-практична конференція «Україно моя вишивана: етнокультурний та освітньо-виховний потенціал української вишиванки». (м. Івано-Франківськ, 2024 р.); III Міжнародна науково-практична онлайн-конференція «Актуальні проблеми професійної підготовки педагогів: національний та євроінтеграційний виміри». (м. Чернівці, 2024 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Кібербезпека в транскордонному співробітництві» (м. Берегове, 2024 р.); VIII Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Академічна культура дослідника в освітньому просторі: європейський та національний досвід» (м. Суми, 2025 р.);

всеукраїнських: Всеукраїнська науково-практична конференція «Розвиток сучасної науки та освіти в Україні та зарубіжжі: історія, інновації, перспективи» (м. Івано-Франківськ, 2023 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Проблеми утвердження в учнівської і студентської молоді української національної і громадянської ідентичності» (м. Київ, 2023 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні проблеми української освіти» (м. Івано-Франківськ, 2024 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Сучасна початкова освіта: реалії сьогодення, виклики та перспективи» (м. Хмельницький, 2025 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Трансформація початкової освіти в епоху змін: виклики та можливості»

(м. Чернівці, 2025 р.); IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні питання початкової освіти: досвід, реалії, перспективи» (м. Кам'янець-Подільський, 2025 р.); Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Педагогічна освіта і наука: традиції, реалії, перспективи» (м. Умань, 2025 р.);

регіональних: методологічний семінар на тему: «Реалізація регіональної компоненти в наукових дослідженнях здобувачів доктора філософії (Ph D)» (2024 р.); методологічний вебінар «Діагностичні методи в наукових педагогічних дослідженнях» (2025 р.), а також на щорічних звітних наукових конференціях Карпатського (раніше Прикарпатського) національного університету імені Василя Стефаника та на засіданнях кафедри початкової освіти та освітніх інновацій названого ЗВО (2022–2026 рр.). (Додаток Л).

Публікації. Основний зміст і результати дослідження відображено в 10 наукових публікаціях, зокрема: 1 – стаття в науковому виданні, яке проіндексовано у міжнародній наукометричній базі Scopus (категорія А); 6 публікацій у фахових виданнях України (категорії Б); 2 – матеріали і тези міжнародних та всеукраїнських конференцій; 1 навчально-методичний посібник – праці апробаційного характеру. (Додаток А).

Особистий внесок автора. У праці «Formation of the professional identity of a future teacher in the conditions of a digital educational environment» (у співавторстві з Yaremchuk N., Kalahurka K., Turko B. (2023) [377] здобувач обґрунтував особливості становлення професійної ідентичності майбутніх педагогів в умовах цифрового освітнього середовища, визначив, що типами професійної ідентичності в умовах цифрового освітнього середовища є домінантні психокомплекси, які є індикаторами первинної професіоналізації й складають ключову лінію життєвого й особистого самовизначення педагога (внесок автора 35%); у публікації «Професійний імідж менеджера освіти як психолого-педагогічний феномен та предмет наукових студій» (у співавторстві з Червінською І. Б., Атаманюк Я. Д., Червінським А. І. (2023) [311] здобувач розкрив проблему формування позитивного іміджу менеджера як психолого-

педагогічного феномену сучасної педагогічної науки, проаналізував наукові роботи, присвячені різнобічним аспектам формування іміджу фахівців з різних галузей освіти (внесок автора 25%); у статті *«Складові професійного іміджу майбутнього менеджера освіти»* (2025) (у співавторстві з Червінською І. Б., внесок автора – 75 %) [226] дисертант схарактеризував сутність складових професійного іміджу майбутнього менеджера освіти, висвітлив специфіку їх формування. У статті *«Педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки»* (2025) розкрито сутність понять «педагогічна умова», «професійний імідж», схарактеризовано зміст педагогічних умов (у співавторстві з Червінською І. Б., внесок автора – 75%) [225].

Структура та обсяг дисертації: вступ, три розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел (386 найменувань, з яких 54 іноземними мовами), 12 додатків. Загальний обсяг дисертації – 358 сторінок, основний зміст дисертації викладено на 302 сторінках рукопису. Робота містить 31 таблицю, 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

1.1 Генеза інтерпретації поняття «професійний імідж» у науковому дискурсі

Реалії модернізації системи освіти України зумовлюють необхідність інноваційних підходів до організації роботи закладів освіти та формують виклики щодо управлінської діяльності, оскільки їхні керівники повинні адаптуватися до нових соціально-економічних та освітніх трансформацій в складних умовах воєнного стану. «Вирішення стратегічних освітніх завдань залежить від якісного управління, що здійснюється у закладах освіти різних типів, компетентностей і здібностей їх керівників, від оволодіння змістом, технологіями, методами і формами ефективного менеджменту» [311].

В умовах трансформації системи освіти та зростання вимог до управлінських кадрів особливої актуальності набуває проблема формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. Адже «професійний імідж виступає важливим чинником професійної успішності, конкурентоспроможності та ефективності управлінської діяльності. Він визначає сприйняття керівника освітнього закладу колективом, здобувачами освіти, батьками та громадськістю, а також впливає на рівень довіри до управлінських рішень» [136]. Тому «сьогодні менеджерам освіти необхідно підвищувати свій рівень професіоналізму, управлінської культури та компетентності. За вказаних обставин вивчення соціально-педагогічних і психологічних засад формування професіоналізму сучасних менеджерів освіти різного рівня викликає підвищену зацікавленість вітчизняних і зарубіжних дослідників» [311].

У психолого-педагогічній науці домінує поліпарадигмальний підхід, згідно з яким імідж розглядають через систему взаємодоповнювальних методологій. В українських і європейських дослідженнях, поліпарадигмальний

підхід визнають як методологічну основа для аналізу складних соціально-психологічних явищ, до яких належить і феномен іміджу.

Методологічна складова іміджознавства перебуває на перетині багатьох реалій та викликів сьогодення – соціально-економічних, освітніх, соціокультурних, управлінсько-стратегічних. Окреслені виклики зумовлюють нагальні потреби щодо побудови нових парадигм, вироблення дієвих стратегій, пов'язаних із апробацією інноваційних теоретико-методологічних засад та побудову практико-зорієнтованих механізмів їхнього втілення.

Сучасне іміджознавство характеризується певною суперечливістю підходів та багатомірністю ключових визначень, що спонукають дослідників до формування різноманітних концепцій, інноваційних іміджознавчих теорій, що призводить до їх ґрунтовного методологічного висвітлення й опису. Це зумовлює увиразнення можливостей застосування парадигмального підходу в науковому дискурсі іміджознавства та іміджелогії. Застосування окреслених підходів та увиразнення шляхів інтерпретації понятійно-категоріального апарату сприятиме науковим трактуванням базових понять дослідження і визначення стратегій та механізмів формування понять «імідж», «професійний імідж», становлення й розвиток іміджелогії як окремої галузі наукового знання на рівні методології та практики. Характеризуючи теоретичні домінанти заявленої проблематики, робимо акцент на першу стадію опанування методологічними знаннями – формулювання загальних основ наукової парадигми. Змістовий контент дослідження передбачає розкриття сутності поняття «парадигма» як базової моделі іміджознавчих теорій. На думку дослідників О. Аксьонова, Л. Богуш, Г. Сенкевич, А. Хілько, «поняття «парадигма» розглядається як методологія науки, модель наукової діяльності» [21].

Словник іншомовних соціокультурних термінів так кваліфікує це поняття: «парадигма – (від грецьк. *paradeigma* приклад, зразок) – система уявлень, характерних для визначення етапу розвитку науки, суспільного життя» [277] Погоджуємося з міркуваннями Т. Пушкарьової, про те, що «однією з суттєвих проблем точного формулювання наукової парадигми є виокремлення

категоріального апарата, за допомогою якого є можливим не тільки обґрунтувати сутнісно-методологічний сенс сформованої парадигми, а й означити її взаємозв'язок з іншими науковими парадигмами, доктринами, теоріями або концепціями» [252].

Узагальнюючи визначення запропонованих ресурсів, доходимо висновку, що парадигма розкриває «теоретичні та практичні завдання освітньої галузі завдяки поєднанню суспільно-ціннісних орієнтацій, науково-теоретичних ідей та практико-технологічних методик» [252]. У цьому сенсі погоджуємося з міркуванням щодо «уточнення парадигми іміджознавства в контексті її репрезентативного аналізу добре характеризується твердженням про те, що наука – це розгалужена єдність, яка не є чимось раз і назавжди даним, нерухомим, статичним. Змінюються компоненти, переглядаються зв'язки та відношення, до її системи долучаються нові елементи, відбувається збагачення пізнавального поля» [24; 141].

Окреслені зміни сприяли визначенню типів задач та шляхів, якими йдуть науковці до їх розв'язання. Вказаний підхід «передбачає розгляд іміджу не через одну домінуючу теорію чи методологію, а як багатовимірний феномен, який розкривається за допомогою поєднання різних наукових парадигм і методів» [342]. У цьому контексті нам імпонують міркування С. Калініної про те, що «у міжнаукових, міждисциплінарних та внутрішньо дисциплінарних інтеграційних процесах відбувається синтез різних знань та результатів наукових пошуків у межах однієї дисципліни, наукової галузі або науки загалом» [116].

Науковий дискурс визначає різноманітні методологічні підходи до розгляду понять «імідж», «професійний імідж», розкриваючи різноплановість і багаторакурсність його смислового поля.

Формування поняття «імідж», з огляду на історичні особливості та специфіку соціально-економічного розвитку цього періоду, проходить у тісній суб'єкт-суб'єктній взаємодії із соціальним середовищем та базовими конструктами «соціальне сприйняття», «соціальна роль», «соціальний вплив»,

«соціальна взаємодія», які комплексно впливають на його сутність та трактування представників різних галузей наукового знання.

Поняття іміджу розглядають у контексті загальних проблем філософії: проблеми буття, взаємозв'язку душі й тіла, відношення людини до соціуму, гармонійності й краси. Перші теоретико-методологічні підходи до висвітлення феномена іміджу простежуються в працях античних філософів (Аристотель, Сократ, Платон), мислителів епохи Середньовіччя (Св. Августин, Фома Аквінський, І. Дамаскін), періоду Відродження (Л. Валла, Пикко-Делла Мірандола, М. Фінчіо) [12; 302].

У період Нового часу в філософії поступово починає формуватися дослідницький простір, у якому виокремлюються напрацювання, спрямовані на вивчення соціальних форм життєдіяльності людини. Зазначене простежується у творах Ф. Беккона, Г. Ф. Гегеля, Дж. Локка, І. Канта, А. Шопенгауера та інших. У працях цих філософів висвітлено соціальну важливість іміджу, зроблено перші спроби визначення його сутності та походження

У педагогічних дослідженнях «імідж» розглядають як «інтегративне утворення, що включає як зовнішні прояви (поведінкові та перцептивні аспекти), так і внутрішні (когнітивні, мотиваційні та ціннісні), а також соціальні значення, конструювання та декодування між суб'єктами взаємодії» [99].

Відомі зарубіжні дослідники (Taylor & Medina) [382] наголошують, що до певного періоду поняття «імідж» ніяк не пересікалося з педагогічними галузями, а мало широке застосування в мистецтві, філософії та психології управління й досить часто трактувалося як «образ» чи «картина».

Аналіз наукових праць Н. Барна [10], О. Барабаш [8] С. Болсун [25], Т. Довгої [81], О. Філь [295] підтверджує, що поняття «імідж» застосовують у багатьох галузях знань. За своїм змістом і обсягом воно вже стало міждисциплінарним і формується в категорійному полі багатьох галузей знань, інтерпретуючись до предмету їх вивчення, особливостей, цілей і завдань. Науковці, аналізуючи практичні аспекти окресленої проблеми розглядають «іміджмейкінг як мистецьку діяльність та інструмент соціалізації особистості,

імідж примушує людину грати роль, оптимальну для конкретних соціальних умов, що є засобом акумуляції світоглядної інформації. Її дослідження показують: технології створення іміджу, включають конструювання образу з урахуванням цілей та особливостей аудиторії, його реалізацію в житті та подальшу корекцію на основі зворотного зв'язку» [10; 295].

За сучасних реалій трансформації системи освіти поняття «імідж» все більше набуває значення певних цінностей, від наявності яких залежить життєвий успіх та кар'єрне зростання майбутніх менеджерів освіти.

В українському науковому дискурсі «імідж» найчастіше трактують як «цілеспрямовано сформований, інтегральний образ, зумовлений відповідністю внутрішніх і зовнішніх якостей суб'єкта, призначений забезпечувати гармонійний взаємовплив цього суб'єкта з навколишнім світом» [272]. Знаний фахівець у галузі іміджеології, журналіст, дослідник – Г. Почепцов, наголошує, що «правильно дібраний імідж є найбільш ефективним способом роботи з масовою свідомістю. Він відображає ті ключові позиції, на які безпомилково реагує масова свідомість» [239]. Учений зазначає, «що сучасна наука послуговується багатьма варіантами щодо трактування та розуміння поняття «імідж», який розглядають як найбільш економний спосіб породження й розпізнавання складних реалій нашої дійсності» [237]. У цьому контексті дослідниця А. Сопіна поточнює, що «імідж – це здебільшого спеціально підготовлений і якісно сформований образ, що відповідає очікуванням суспільства» [272].

Беручи до уваги наведені нами пояснення щодо сутності цього поняття, зазначимо, що в науковій іміджеології пропонується декілька підходів, різнопланових варіантів методів аналізу сутності іміджу. За результатами напрацювань [160; 165; 184] та провівши власні узагальнення схарактеризуємо базові підходи до визначення сутності поняття «імідж», відповідно класифікуючи:

– *за окресленими ознаками* (певними типовими характеристиками, подібністю міркування та аналітичних розвідок);

- за представленням у різних наукових дисциплінах: психологія, педагогіка, освітологія, соціологія, філософія, теорія управління;
- за об’єктом вивчення: діяльнісний, функціонально-системний, структурно-особистісний підходи;
- за вибраним прикладом аналізу: феноменологічний, синергетичний, ситуаційний, інформаційно-цифровий, стратегічний та інші варіанти наукових підходів.

У зазначеному контексті наголошуємо, що наявність різних наукових підходів, не заперечує їхньої міждисциплінарності чи синергетичної єдності, що сприяє здійсненню цілісного пізнання об’єкта дослідження, сутності його розвитку та впливу з багатьох наукових ракурсів. Різноманітність наукових, соціальних, філософських аспектів у трактуванні поняття «імідж» зумовлює їх увиразнення. Детальніший опис наукових підходів до розкриття сутності поняття «імідж» подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «імідж»

Підхід	Сутність	Представники
Психологічний	Імідж як емоційно забарвлений образ у свідомості інших	(Goffman E., 1959)
Соціально-комунікативний	Імідж як засіб взаємодії та соціального впливу	(Grunig J. E., Hunt T., 1984)
Маркетингово-менеджерський	Імідж як інструмент брендингу і позиціонування	(Kotler P., Keller K., 2016); (Aaker D., 1996)
Особистісно-орієнтований	Імідж як інтеграція особистісних якостей, Я-концепції	(Gardner H., 1983)
Діяльнісний	Імідж як відображення професійної діяльності та компетентності	(Філюк Л. В., 2020)
Представницький (репрезентативний)	Імідж як результат цілеспрямованої самопрезентації	(Філюк Л. В., 2020)
Соціально-рольовий	Імідж як відображення соціальних ролей і очікувань	(Goffman E., 1967)

Підхід	Сутність	Представники
Акмеологічний	Імідж як показник професійної зрілості та розвитку	(Зязюн І. А., 2008)
Комплексний (інтегративний)	Імідж як багатокомпонентна система (особистісні, професійні, зовнішні характеристики)	(Романовська О. О., 2015); (Червінська І. Б., 2022).

Продовження таблиці 1.1.

Запропоновані наукові підходи до висвітлення сутності поняття «імідж» засвідчують його багатоаспектність і міждисциплінарний характер. Адже в сучасних психолого-педагогічних дослідженнях імідж розглядається як багатовимірний феномен, що поєднує психологічні, соціальні, діяльнісні та комунікативні аспекти, а його трактування варіюється від внутрішнього образу до інструменту професійного позиціонування.

Аналіз наукової психолого-педагогічної, філософської, соціологічної та управлінської літератури засвідчує, що еволюція поняття «імідж» відбувалася від його первинного розуміння як «образу» чи «враження» – до складного соціально-професійного феномену, який визначає ефективність взаємодії особистості з суспільством, з різними видами професійної управлінської діяльності. Поняття «імідж» за твердженням Е. Галицької та Н. Донкогоглова, «характеризує враження, яке особистість справляє на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень» [59]. Якщо ж розглядати імідж у контексті освітнього процесу, то вказані враження виникають за результатами наукової синергії та навчальної взаємодії викладачів і здобувачів освіти, на них мають неоднозначний вплив однокурсники, колеги, стейкхолдери тощо.

Як зазначає І. Волошина, «етимологічно термін «image» походить від латинського *imago* – образ, відображення, уявлення. В англійській мові слово «image» означає образ, уявлення, символічне відтворення певного об'єкта або особи» [218]. Дослідниця вказує, що в «сучасній науці є різні підходи до трактування поняття «імідж», яке походить від латинського «*imago*». З англійської «image» дослівно перекладається як «образ», «зображення»,

«відображення», «ідол», оскільки це поняття було відоме ще за давніх часів і мало різні трактування у філософії та мистецтві» [218, с.24].

У науковий обіг поняття «імідж» почало активно входити у XX столітті, насамперед у сфері соціальної психології, реклами та масових комунікацій. Як зазначає американський економіст та соціолог К. Боулдінг (Kenneth Boulding) у праці «Образ: знання в житті та суспільстві», (1956), імідж – це «суб'єктивний образ реальності, що формується в свідомості людини та визначає її поведінку і взаємодію з соціальним середовищем» [343], «імідж є системою уявлень людини про світ, що визначає її поведінку та взаємодію із соціальною реальністю». Учений трактував імідж як психологічну модель сприйняття дійсності, яка формується під впливом досвіду, інформації та соціального середовища» [343]. У філософії проблема образу та сприйняття бере свій початок ще з античної традиції. Відомий мислитель Середньовіччя Платон розглядав образ «як відображення ідейного світу», а Аристотель – «як результат пізнавальної діяльності людини» [10].

Далі проблема соціального образу особистості набула розвитку у працях представників феноменології та символічного інтеракціонізму. Зокрема, Е. Гофман (Erving Goffman) у праці «Представлення себе в повсякденному житті», (1959) досліджував особливості та механізми самопрезентації людини в соціумі. Науковець доводив, «що індивід у процесі взаємодії створює певний «соціальний образ», використовуючи вербальні й невербальні засоби впливу» [364; 18].

Таким чином, імідж у соціально-філософському аспекті розглядається як форма репрезентації певної особистості в суспільстві. Що ж стосується психології, то в ній поняття іміджу пов'язують із проблемами сприйняття, міжособистісної взаємодії та формування враження про людину. Варто зазначити в цьому контексті аналіз проблеми К-Г. Юнгом (Jung C. G.), який увів поняття «персона» як соціальна маска особистості. У праці «Psychological Types», яка вийшла у світ 1921 року, вчений наголошував, що «людина створює певний образ для взаємодії з оточенням, який не завжди тотожний її внутрішній

сутності» [370]. Подальший розвиток психологічного розуміння іміджу пов'язаний із дослідженнями соціальної перцепції С. Арчем (Asch S. E.), який у статті «Формування вражень про особистість», (1946) досліджував механізми сприйняття людини людиною. Учений довів, що «враження про людину формується на основі окремих характеристик, які інтегруються у цілісний образ» [337]. Відтак у психології почали трактувати імідж як «емоційно забарвлене уявлення про особистість, що виникає у свідомості інших людей» [118; 220].

Соціологічний підхід акцентує на тому, що імідж формується у процесі соціальної взаємодії та залежить від суспільних очікувань і культурних норм. Що ж стосується менеджменту, то поняття іміджу почали активно використовуватися у другій половині XX століття у зв'язку з швидким розвитком управлінської культури та розширення поля корпоративних комунікацій.

Значний внесок у дослідження професійного та організаційного іміджу зробив П. Дрочер (Peter Drucker), який у працях «Ефективний керівник» («The Effective Executive», 1967) та «Менеджмент: завдання, відповідальність, практика», (1973) комплексно розкрив сутність управлінської діяльності, визначив основні функції менеджера та обґрунтував значення професійної компетентності, лідерства, комунікації й особистого авторитету керівника в ефективному функціонуванні організації [352]. У межах менеджменту імідж розглядається як інструмент управлінського впливу, що забезпечує довіру, лідерство та професійну ефективність [Там само].

Особливого значення поняття «імідж» набуває у маркетинговій галузі, зокрема, в сфері реклами, брендингу та зв'язків із громадськістю. Ф. Котлер (Philip Kotler) у праці «Маркетинговий менеджмент» («Marketing Management», 1967) визначає імідж як сукупність уявлень, переконань та вражень, які має споживач щодо організації, товару чи особистості [372]. Учений підкреслював, що імідж є результатом цілеспрямованої комунікативної діяльності та важливим чинником конкурентоспроможності. Аналогічну думку висловлював Д. Огілві (David Ogilvy), який вважав, що «імідж бренду формується через емоційний вплив і систему асоціацій» [77]. Це призвело до того, що у маркетинговому

аспекті імідж трактується як стійке уявлення, що впливає на поведінку аудиторії та її персональний вибір.

У педагогіці проблема іміджу набуває репрезентивності наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття у контексті питань організації професійної підготовки педагогів та менеджерів освіти. Українська дослідниця Г. Сагач у своїх працях з педагогічної майстерності «Риторика», (2000) [262], «Краса педагогічної дії» (Зязюн І., Сагач Г., (1997) [107] наголошувала, що «професійний імідж педагога є складовою педагогічної культури, професійної етики та комунікативної компетентності» [262; 107].

В. Болотова розглядає імідж педагога як «інтегративне утворення, що поєднує професійні, особистісні та поведінкові характеристики фахівця» [24]. Дослідниця вважає, що «позитивний професійний імідж забезпечує довіру до педагога, підвищує ефективність педагогічної взаємодії та сприяє професійному саморозвитку» [24]. З погляду педагогіки, як зазначає О. Затворнюк, «імідж – це цілеспрямовано сформований, інтегральний образ, обумовлений відповідністю внутрішніх і зовнішніх якостей суб'єкта, призначений забезпечити гармонійний взаємовплив цього суб'єкта з навколишнім світом, яка репрезентує систему взаємопов'язаних характеристик спеціаліста, імідж стає засобом розв'язання особистих і професійних проблем» [104]. Сучасні українські дослідники проблеми іміджу Л. Карамушка [121], Н. Ткаченко [285] трактують імідж як «багатовимірний соціально-психологічний феномен, що характеризує зовнішність, фахову компетентність, обрані стилі спілкування, цінності, поведінку та репутацію особистості» [121; 285].

Такий системний аналіз міжпредметних характеристик іміджу відповідає логіці поліпарадигмального підходу, в якому структура і зміст іміджу розкриваються в їхній внутрішній взаємодії, а не лише через ізольовані змінні чи певні характеристики та ознаки. Поліпарадигмальність підтримується і в загальній методологічній літературі про освіту, де «окреслюється поступовий перехід від традиційних одиничних парадигм до багатьох парадигм, що

співіснують у «парадигмальному діалозі» та доповнюють одна одну у створенні наукового знання» [342].

Поліпарадигмальний підхід до трактування сутності поняття «імідж» постає як «інтегративна концептуальна рамка, що дозволяє не лише описувати зовнішні показники іміджу, а й аналізувати внутрішню структуру, соціальні механізми його формування і функціонування в освітньому контексті» [252]. Поліпарадигмальність є важливою під час дослідження іміджу та професійного іміджу педагогічних професій, у якому психолого-педагогічні, соціокультурні та комунікативні аспекти взаємодіють у складній системі наукових і практичних значень. Водночас розвиток професійної діяльності, посилення вимог до керівництва та рівнів конкурентоспроможності фахівців, виокремлення особистісних та професійних показників як провідних у професійній діяльності, актуалізували необхідність вивчення іміджу не лише в розрізі психолого-педагогічного феномену, але й як важливої складової професійної самореалізації майбутнього фахівця.

Відтак науковий інтерес дослідників дещо зміщується до вивчення поняття «професійних імідж», увиразнення якого сприяє більш чіткій конкретизації його сутності в царині розкриття специфіки професійної діяльності та відображення особливостей сприйняття фахівців як суб'єктів фахової взаємодії в певній галузі знань. У цьому контексті варто зазначити, що в науковій літературі немає єдиного трактування поняття «професійний імідж», що пояснюється складністю та багатокомпонентністю цього феномену.

Методологія дослідження генези понять «імідж», «професійний імідж», розкриття концептуальних підходів щодо їх інтерпретації в сучасному психолого-педагогічному дискурсі, спрямовані на пізнання феноменів іміджу, іміджетворення та процесів формування професійного іміджу через розкриття специфіки компетентнісного, системного, інтеграційного, рефлексивно-діяльнісного, технологічного, середовищного підходів з урахуванням їх світоглядних, онтологічних та епістемологічних засад.

Аналіз концептуальних підходів до трактування феномену професійного іміджу засвідчує його багатовимірність і складну структурну організацію. Опрацювання наукових джерел О. Митцева [181], С. Томіліна [286], Л. Філюк [296] дають підстави виокремити декілька підходів до його розуміння.

Компетентнісний підхід скерований на формування фахових компетентностей менеджера освіти шляхом зміщення акцентів з ретрансляції знань на розвиток умінь, навичок і цінностей, формування відповідних компетентностей [48].

Системний підхід скерований на розгляд іміджу як цілісної системи, де компоненти взаємопов'язані й забезпечують гармонійне поєднання особистісного розвитку, професійних навичок та соціальної поведінки.

Інтеграційний підхід забезпечує об'єднання освітніх, психологічних, комунікативних і цифрових аспектів підготовки шляхом інтеграції змісту міждисциплінарних освітніх компонент педагогіки, менеджменту, психології управління, інноваційних технологій іміджетворення, ІКТ, цифрової педагогіки.

Рефлексивно-діяльнісний підхід спрямований на стимулювання здобувачів освіти до самостереження, аналізу власної діяльності та корекції поведінкових стратегій із використанням кейс-методів, рольових ігор, ситуаційних завдань.

Технологічний підхід передбачає забезпечення застосування сучасних освітніх технологій іміджування (симуляції, віртуальні платформи, цифрові портфоліо) для відпрацювання професійних сценаріїв.

Середовищний підхід спрямований на формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти з урахуванням специфіки й особливостей різних соціально-педагогічних і географічних умов діяльності, зокрема гірські, (локально-територіальні) та міські (урбанізовані) освітні середовища, для розвитку адаптивності, ефективної комунікації та управлінських навичок у різних середовищних контекстах. Узагальнення визначених підходів подано в таблиці 1.2. (Додаток Б).

Отже, сучасні наукові підходи до формування професійного іміджу менеджерів освіти відображають багатовимірний характер цього феномену. Сукупність підходів дає змогу розглядати окреслену проблему, що формується в процесі професійної підготовки, управлінської діяльності та соціально-комунікативної взаємодії. Разом із тим, жоден із зазначених підходів не забезпечує цілісного розуміння професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти як педагогічного феномену, що формується в умовах фахової підготовки. Частина з них фокусується переважно на зовнішніх проявах образу, інші – на внутрішніх особистісних характеристиках або професійних компетентностях.

Для реалізації цілей і завдань дослідження принципово важливо інтегрувати всі окреслені підходи та позиції щодо трактування сутності поняття «професійний імідж». Вдаючись до аналізу понять феноменального рівня «імідж», «професійний імідж», «іміджологія», які визначають методологічну проблему дослідження, ми підходимо до комплексного аналізу цих феноменів інноваційного менеджменту в «контексті широкої загальнонаукової парадигми, оскільки вони підпорядковуються загальнонауковим законам цілісності, багаторівневості, інформаційної циклічності та динамізму» [265].

Підводячи підсумки попередніх міркувань, наголошуємо, що ключові зміни суспільних пріоритетів у час освітніх трансформацій та складних реалій воєнного стану, призводять до актуалізації проблеми підготовки високопрофесійних фахівців у різних сферах системи освіти, виокремлюючи серед них питання підготовки майбутніх менеджерів освіти, які будуть реалізовувати у своїй професійній діяльності інноваційні управлінські стратегії та іміджеформувальні технології розвитку управлінців нової генерації.

Аналізуючи базові поняття дослідження крізь призму поліпарадигмальності, наголосимо, що жоден окремий підхід не може повністю охопити всю складність професійного іміджу як соціального явища, оскільки він включає когнітивні, емоційні, поведінкові, професійні та комунікативні компоненти, які взаємодіють між собою у різних контекстах соціальної та професійної взаємодії. Зазначене підводить нас до усвідомлення, що

«професійний імідж формується і функціонує в умовах складної взаємодії особистісних, міжособистісних та соціальних факторів, що потребує поєднання якісних і кількісних методів, а також різних теоретичних перспектив для їх інтерпретації» [383].

Поняття «професійний імідж» у сучасному науковому дискурсі належить до міждисциплінарних категорій, що мають активні варіанти застосування у філософії, психології, соціології, менеджменті, маркетингу та педагогіці. У різних галузях знань цей термін набуває специфічного змісту відповідно до особливостей соціального розвитку, комунікації та професійної діяльності людини. Ми суголосні з міркуванням Л. Філюк, яка зазначає, що «проведене дослідження дозволило виділити 10 основних компонентів, що з різних сторін характеризують аналізоване поняття «професійний імідж»: «1) акмеологічний; 2) культурний; 3) соціальний; 4) психологічний; 5) професійний; 6) діяльнісний; 7) аксіологічний; 8) моральний; 9) особистісний; 10) представницький» [296].

На відміну від визначення поняття «професійний імідж» як символу професійного зростання, яке почало формуватися впродовж XX-XXI століть, поняття «імідж» як певна характеристика суспільного життя та суспільних подій функціонувало досить давно, відповідно до всіх етапів розвитку людства [9]. І кожен етап цього довготривалого процесу має свої підходи до розуміння та розкриття сутності вказаних понять. Узагальнення змісту досліджень підводить нас до розкриття еволюції понять «імідж» та «професійний імідж» у контексті міждисциплінарного дискурсу за такими етапами:

1. початковий або соціально-психологічний етап (початок XX – середина XX ст.);
2. маркетингово-комунікаційний етап (1960–1980-ті рр.);
3. Професійно-управлінський етап (1980–2000-ті рр.);
4. психолого-акмеологічний етап (2000-ті рр. – донині). *Сучасний етап (XXI ст.) – інтегративне розуміння іміджу як системної характеристики особистості фахівця.*

1. *Початковий або соціально-психологічний етап (початок XX – середина XX ст.)* – це період, коли імідж набуває осмислення не лише як зовнішня характеристика особистості, а як складне соціально-психологічне явище, що формується під час співпраці.

Поняття «імідж» до наукового обігу долучив американський економіст К. Боулдінг (1919–1993). Дослідник описав успішну діяльність корпорації словом «імідж». «Сучасне трактування сутності поняття «імідж» запропонував З. Фройд (1856-1939), видавши в 1930 році журнал з такою ж назвою – «Імідж». А вже з початку 1940 рр. поняття «імідж» постійно застосовувалося в рекламі та діяльності, яка пов'язана з громадською роботою фахівців рекламної індустрії» [311]. Теоретичні засади, специфіка, форми взаємодії іміджу представлені в тогочасних тенденціях:

- *Концепція самопрезентації* та уміння успішно «керувати враженнями соціального середовища» (К. Андрющенко [5], О. Горовенко [66], Н. Житиньова [94]), у якій імідж розглядають «як результат соціальної взаємодії» [5].

Згідно з дослідженнями сучасних психологів, відповідно до вимог безпекових ситуацій і воєнного стану, необхідно насамперед, подбати про стан свого ментального здоров'я та збереження життя, які комплексно поєднують поведінкові та емоційні компоненти. Вказані компоненти зазвичай формуються під час взаємодії з зовнішнім середовищем (те, яке оточує) молоду людину та на підставі продуманих реальних відносин, – способів взаємодії, базуючись на основі сформованих висновків, вироблених установок та пріоритетів, визначених заздалегідь стратегій поведінки. Ідентичність особистості за таких обставин проявляється через усвідомлення себе через систему сформованих соціальних зв'язків.

Базові поняття зазначеної концепції – «самопрезентація» (*self-presentation*), «управління враженням» (*impression management*) вже досить давно вживаються як сталі концепти наукової лексики, їх успішно застосовують у сучасних дослідженнях [94], які розкривають суть соціальної перцепції, міжособистісної взаємодії, сприйняття особистості керівника, варіанти впливу

на колектив. Вивчення новітніх тактик самопрезентації та дієвих стратегій формування професійного іміджу дає можливість визначити провідні компоненти цього процесу. До них відносимо – асертивні техніки самопрезентації та захисні техніки психологічного захисту як інноваційні стратегії самопрезентації, самореклами, залякування, намагання сподобатися.

За описаних обставин необхідно зазначити про неспроможність здійснення соціальної взаємодії без представлення, демонстрації майбутнім управлінцем сформованих професійних компетентностей та особистих якостей. Адже під час суб'єкт-суб'єктного спілкування кожен учасник стає об'єктом підвищеної уваги та зацікавленості і повинен демонструвати вміння позиціонування та самопрезентації. Підтвердженням зазначеного є концепції, пов'язані з визначенням особистісного професійного розвитку. До них належать:

- *концепція соціалізації образу «Я»* (І. Гоффман І. Джонс, Т. Пітман), яка реалізується через ідею «Я-соціальний» і розглядається як продукт взаємодії особистості й соціуму. Згідно з цією концепцією – становлення іміджу проходить через процеси соціалізації. Вплинути на вказані дії можуть загальноприйняті в суспільстві норми, цінності та відповідні очікування соціуму. При цьому «соціальна роль» визначається як «очікувана модель поведінки, яка суттєво впливає на різнобічний процес формування іміджу» [296].

- *концепції «дзеркального Я»*, яка відображає імідж як певну залежність від сприйняття інших. Важливим є не лише сформований образ особистості, але й те як її «бачать, характеризують та «віддзеркалюють» інші члени спільноти». Саме тому цей ефект отримав назву «дзеркального Я» (*looking-glass self*) – «як уявлення людини про себе, яке формується через реакції інших» [347]

- *комунікаційна концепція* – визначає процес формування іміджу через засоби вербальної та невербальної комунікації (М. Бутко, М. Дітковська, О. Соснін та ін.). Комунікаційна концепція – це «стратегічний план, який визначає, як саме персона, організація або бренд будуть спілкуватися з аудиторією для створення цілісного, позитивного образу» [231].

-*концепція групового впливу* (В. Москаленко, Д. Серіков, Л. Фестінгер, Г. Теджфел, С. Московіче та ін.) реалізується через різноманітні соціальні групи, колективи, професійне середовище, які комплексно визначають стандарти ідеального чи бажаного іміджу. Адже «груповий вплив – це соціально-психологічний процес взаємодії між індивідами в групі, що призводить до змін у поведінці, переконаннях, установках або емоціях її учасників. Груповий вплив значно підсилюють такі чинники як: згуртованість колективу, розмір колективу (групи), рівень авторитету колективу» [232].

- *маніпулятивна концепція* (Т. Ковалевська, Н. Кутуза, В. Різун, Н. Непийвода, Н. Слухай, Т. Свекла, І. Черепанова) – пропагує використання іміджу як «засобів тиску на рівень сформованості свідомості широкого кола громадян та достатньо великої кількості представників соціуму (активно використовується як вплив на політичний вибір, прийняття рішень), як дієвий інструмент пропаганди» [19] Стратегії маніпулятивної концепції, на думку Л. Завальської, «представлені тактиками трансформації інформації, ігнорування, метафоризації та іронізації» [98]. Фактично імідж на цьому етапі виступає «соціальним конструктом», що виникає у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії «*особистість – група – суспільство*».

Соціально-психологічний етап став переломним у розвитку теорії іміджу. На цьому етапі закладаються основи розуміння іміджу як продукту соціальної взаємодії, залежного від сприйняття, комунікації та групових впливів. Саме в цей період формується база для наступних досліджень щодо того як поняття «імідж» проходить трансформацію до поняття «професійний імідж» як інструмента тієї чи іншої професії, соціального управління та професійної самопрезентації.

2. *Маркетингово-комунікаційний етап (1960–1980-ті рр.)* є ключовим у становленні іміджу як цілеспрямовано сформованого та керованого явища, що тісно пов'язане з розвитком масових комунікацій, реклами та маркетингу. На цьому етапі поняття «імідж» активно досліджується та розробляється в теоріях брендингу, корпоративної комунікації та ділової репутації. Цей період ще називають часом професіоналізації, коли імідж пов'язують з професійною

діяльністю, зі сформованістю авторитета керівника, з визначенням певного статусу і вживають як «професійний імідж» тощо.

Маркетингово-комунікаційний етап заклав основи сучасного розуміння професійного іміджу як базового ресурсу розвитку особистості. У цей час професійний імідж перетворюється на інструмент управління сприйняттям, що цілеспрямовано конструюється за допомогою маркетингу, реклами та масових комунікацій. Упродовж вказаного періоду поняття «імідж» переходить із площини стихійно сформованого соціально-психологічного поняття – до свідомо сконструйованого продукту – «професійний імідж», що вибудовується для досягнення окреслених цілей. Пріоритетними серед них є процеси з просування на ринку відповідних товарів та надання послуг. На цьому етапі приходить чітке усвідомлення впливу іміджу на формування репутації організацій, закладу освіти та загальноприйнятий вплив на масову свідомість (політика, медіа, система освіти).

Варто зазначити, що за вказаних реалій зарубіжні дослідники трактують імідж як:

- «стратегічний комунікативний ресурс» (Ф. Котлер, (Philip Kotler);
- «результат управління інформаційними потоками» (Д. Акер (David Aaker);
- як сприйняття організації або особи цільовими аудиторіями (Ф. Котлер (Philip Kotler);
- бренд-ідентичність і позиціонування Д. Ааркер (David Aaker);
- неминучість комунікації як формування образу П. Ватцлавчак (Paul Watzlawick).

Таким чином, імідж починають розглядати як необхідну складову маркетингової стратегії, важливий інструмент масової комунікації та дієвий засіб позиціонування особистості у професійній сфері.

Провідними тенденціями іміджування визначаємо:

- *комерціалізація іміджу* (О. Зінченко, В. Королько, Т. Нагорняк). Під впливом розвитку комерціалізації імідж переходить до категорії дієвих ресурсів

у конкурентній боротьбі. Розпочинаються процеси формування іміджу як бренду тієї чи іншої установи, організації, закладу освіти, який мимоволі стає частиною нематеріальної цінності. Простежується активний розвиток рекламного бізнесу. Яскравим представником цього періоду є відомий англійський журналіст, творець реклами Д. Огілві (David Ogilvi) (1911–1999), який наголошував, що «кожна запропонована вами реклама сприяє формуванню довготривалого образу бренда» [77].

- *розвиток масових комунікацій* (В. Іванов, З. Партико, В. Різун, М. Маклюен). Період розвитку масових комунікацій дослідник В. Різун визначає як «еволюційний процес поширення інформації серед великих, розпорошених аудиторій, що пройшов шлях від усних форм до глобальної цифровізації. Він базується на трансформації медіа (преса, радіо, ТБ, інтернет), впливає на формування громадської думки та трансформацію суспільно-політичних систем» [258]. У цей період активно поширюється телебачення, радіомовлення, розвиваються засоби масової комунікації, газети, журнали. Комплексно – вони складають міцну медіаконструкцію, яка значно посилює роль іміджу та розширює сфери його впливу. Цікавим підтвердженням цього процесу є міркування М. Маклюена про те, що «медіа – це повідомлення, які показали, що сам канал комунікації впливає на формування іміджу не менше, ніж його зміст» [159]. Через безпосередній або опосередкований вплив, медіа сприяють формуванню в аудиторії, дотичної до процесів іміджування, цілісних уявлень про щасливе життя, впливають на розвиток споживчих смаків і сприяють визначенню загальної ідеологічної позиції.

- *сегментація аудиторії*. (О. Звягінцева, Н. Коваленко, Ю. Малахова, Ф. Котлер та М. Шеррінгтон). Варто зазначити, що імідж починають вибудовувати відповідно до запитів та характеристик цільових груп, які можуть формуватися відповідно до певних вікових категорій, соціального статусу, визначеної бази цінностей, стилю життя. Засновниками цієї тенденції вважають Ф. Котлера та М. Шеррінгтона, які мають значний вплив на розвиток концепції сегментації, таргетингу та позиціонування. Адже концепція сегментації

аудиторії передбачає «розподіл аудиторії на окремі групи з однаковими інтересами» [105]. Відомо декілька шляхів сегментації аудиторії – за геолокацією, за віковими характеристиками, за способом життя, з метою створення персоналізованих пропозицій та налагодження відповідних зв'язків. Цікавою у визначеному контексті є сутність позиціонування – «як стратегічного процесу створення унікального образу та сприйняття компанії у свідомості споживачів, що робить її привабливою серед інших» [104].

– *формування брендингу* – розглядаємо як системний підхід побудови іміджу. Позиціонування бренду як цілісно та всебічно сформованого образу, визначає узгодженість впливу візуального, поведінкового та вербального компонентів, які впливають на рівень формування емоційного зв'язку зі споживачами [104].

Згідно з міркуваннями Т. Повалій, «поняття «бренд» нерідко ототожнюють із поняттям «імідж», результатом чого виникають такі поняття як «імідж бренду» та «бренд-імідж». «Імідж бренду» – термін, запропонований у 1950-х рр. класиком рекламного жанру Д. Огілві. «Імідж бренду – це його образ, який складається у свідомості людей» [231].

Бренд – це «цілісний образ товару, послуги, особи або підприємства, сформований у свідомості споживача через поєднання візуальних ознак, емоційного сприйняття, репутаційного досвіду та системної комунікації, який забезпечує відмінність і впізнаваність на ринку» [231].

«Брендинг – це стратегічно керований процес створення, розвитку, позиціонування та підтримки бренду з метою формування стійкої ціннісної пропозиції, емоційного зв'язку зі споживачем і підвищення конкурентоспроможності підприємства або території» [231].

- *маніпулятивно-переконувальний характер* формування іміджу використовується для швидкого формування установок, створення бази бажань, запитів та потреб, з метою дієвого впливу на формування громадської думки. Цікавими у вказаному контексті є міркування та ідеї В. Пакарда, висловлені у науковій роботі «Приховані переконувачі», (1980), у якій автор описує дієві

механізми прихованого впливу реклами на свідомість мас, дію підсвідомих стимулів та «емоційного програмування» слухачів [210].

- *візуалізація та символізація* виступають складовими процесу побудови професійного іміджу, під якими розглядають ефективні варіанти брендування за наявності логотипів, підібраних відповідно слоганів, створення візуальних образів, актуалізації символів та визначення провідних метафор. За описаних умов професійний імідж стає візуально пізнаваним і таким, що швидко й легко тиражується через ЗМІ, як позитивні, так і негативні кейси впливу.

Описані тенденції призводять до чіткого виокремлення провідних напрямів розвитку іміджу та процесів формування професійного іміджу. Серед них переважає рекламний напрям щодо побудови професійного образу та забезпечення умов для надання відповідних послуг. До прикладу, надання освітніх послуг шляхом іміджеформування із застосуванням іміджетворчих технологій та доречного використання інноваційних психологічних технік впливу. У цьому контексті ефективною є діяльність піар-менеджерів (PR), що позиціонують тісні зв'язки з громадськістю, впливають на творення іміджу закладу освіти та можуть певним чином управляти чи впливати на їхню репутацію.

Фахівці піар-менеджменту сприяють оптимізації роботи щодо формування громадської думки та позиціонування закладу освіти в певному регіоні чи країні загалом. Адже репутаційний імідж визначає процеси конструювання визначеного образу фахівця, відомого педагога-управлінця, громадського діяча чи конкретного закладу освіти з метою використання оптимальних ресурсів щодо впливу медіа на прихильність та настрої електорату.

Корпоративний імідж сприяє формуванню цілісного образу організації, закладу освіти та розвитку корпоративної культури установи, громадської організації тощо. До ключових понять, якими зазвичай послуговуються на цьому етапі належать: *бренд, позиціонування, цільова аудиторія, маркетингові комунікації, ейдетика, репутація*.

Специфічними особливостями цього етапу є те, що імідж стає керованим і технологізованим. Уперше формується професійна сфера іміджеформувальної діяльності до якої входять маркетологи, рекламисти й набувають важливості питання, по'язані зі зростанням ролі стратегічного планування та професійного творення іміджу. Починає розвиватися наука іміджелогія, яка сприяє просуванню професійного іміджу та його входження до професійної сфери.

3. Професійно-управлінський етап (1980–2000-ті рр.). Вказаний етап формування професійного іміджу вирізняється переходом від переважно маркетингово-брендового трактування – до його інтеграції в систему стратегічного управління закладами освіти та іншими офіційними освітніми організаціями. У цей період на початку 90-х років починає розвиватися інноваційна галузь – «іміджелогія як наука про дослідження, розробку та технології впровадження у суспільну свідомість бажаного (позитивного і привабливого) іміджу людини, соціальної групи чи організації, суспільства (держави), ідеї, ідеології, релігії тощо» [9].

Саме поняття «іміджелогія» «перекладається, як «наука про образ» від об'єднання двох слів «image» (англ.) – образ, подоба, зображення, відображення та «logos» (грец.) – слово, мова, роздум» [266]. Іміджелогія передбачає проведення досліджень, розробку нових стратегій для формування в громадській свідомості позитивного іміджу особистості, фахівця, який буде привабливим для великих соціальних груп, громадських чи освітніх організацій, суспільства чи держави загалом. Ідеї іміджелогії як інноваційної галузі наукового знання успішно використовують у політиці, релігії, філософії та багатьох інших гуманітарних сферах і професіях. Сам процес формування професійного іміджу вийшов з-за меж теорії управління і став об'єктом вивчення психології та педагогіки. Такий широкий спектр застосування значно підвищив його актуальність для педагогічної науки.

Дослідниця О. Затворнюк вказує, що «у середині ХХ ст. значення розширюється за рахунок використання слова *image* в сфері маркетингу, комерційної та політичної реклами, де воно набуває специфічний сенс. Саме у

цьому сенсі слово *image*, потрапило до складу української мови наприкінці ХХ ст. як невід’ємна частина запозичених технологій, і закріпилося в ньому як «імідж» [104].

Поняття іміджу впродовж останніх десятиліть стало надзвичайно затребуваним у різних сферах суспільного буття. Імідж є предметом обговорень відомих представників ЗМІ, бізнесменів, представників управлінських структур різних сфер та галузей наук. До застосування терміна «імідж» все частіше вдаються під час ефірів на телебаченні та в соцмережах.

4. *Психолого-акмеологічний етап (2000-ті рр. – донині)*. Сучасний етап (XXI ст.) – інтегративне розуміння іміджу як системного творення особистості фахівця.

Імідж у теперішньому розумінні визначився як наукове поняття в першій половині ХХІ століття в контексті поширення теорії «*наблік рілейшен*» (С. Блек). Історія вивчення появи та розвитку іміджа не була предметом цілісного дослідження. Однак через свою затребуваність та вживаність у різних наукових сферах, поняття набуває різних інтерпретацій та стає предметом психолого-педагогічних, управлінських та інших наукових розвідок. Що ж стосується англійської версії походження цього терміну, то він перекладається як «образ», «картинка», які в сукупності дали поштовх для появи нової науково-прикладної дисципліни – «іміджелогія».

Упродовж першої чверті ХХІ століття появились наукові дослідження знаних психологів та педагогів С. Болсун, В. Жигірь, О. Звягінцева, Т. Повалій, О. Мармази та ін., присвячені основним аспектам формування професійного іміджу різних категорій фахівців управлінської сфери. Актуальними для нашого дослідження є наукові роботи, що висвітлюють сутність діяльності керівництва закладів освіти (О. Мармаза), працівників професійно-технічних закладів освіти (Г. Бриль, М. Субочева). Низка наукових розвідок про формування професійного іміджу вчителів початкових класів (Г. Бриль, І. Размолодчикова), іміджу вчителів іноземних мов (Л. Серман), про важливість професійного іміджу в роботі соціального працівника, соціального педагога (І. Ніколаєску).

Слушною вважаємо думку, що «така кількість наукових розвідок і публікацій у галузі управління та освітнього менеджменту засвідчує рівень охоплення окресленої тематики, а також доводить, що саме від професіоналізму керівника освітнього закладу залежить і внутрішня взаємодія співробітників, і зовнішня конкурентоздатність закладу освіти на ринку освітніх послуг як на загальнодержавному, так і регіональному рівні» [311]. Тому «сьогодні менеджерам освіти необхідно підвищувати свій рівень професіоналізму, управлінської культури та компетентності. За вказаних обставин вивчення соціально-педагогічних і психологічних засад формування професіоналізму сучасних менеджерів освіти різного рівня викликає підвищену зацікавленість вітчизняних і зарубіжних дослідників» [311].

Роботи українських і зарубіжних дослідників упродовж останніх років ХХ – початку ХХІ ст. містять різнобічні трактування сутності поняття «імідж». Науковці розкривають такі аспекти іміджу: імідж політика, імідж підприємця, імідж журналіста, імідж спортсмена, імідж лікаря, імідж ученого. Однак сутність формування професійного іміджу менеджера освіти розкрито не належним чином. Відповідно проблему формування професійного іміджу менеджера освіти розглядаємо як неоднозначний психолого-педагогічний феномен, який став предметом наукових студій і практичних напрацювань [314]. Питання професійного іміджу як психолого-педагогічного феномену в управлінській діяльності керівника впродовж останніх років стає предметом наукових розвідок широкого кола дослідників у галузі педагогіки, психології, управління, соціології тощо [314].

Для ґрунтовного розкриття зазначеної проблеми варто розмежувати поняття «імідж», «професійний імідж», «професійний імідж менеджера освіти», розкрити їхню суть і значення в управлінні закладом освіти [311]. Для цього звернемося до контент-аналізу зазначених понять. Так, зокрема Т. Довга характеризує імідж як «думку про особу групи людей, яка сформована в психіці цих людей, образу цієї особи, що виник у результаті їх прямого контакту або внаслідок отриманої про цю людину інформації від інших людей» [80].

Суголосно до попереднього визначення, подає його трактування О. Мармаза: «Імідж – це багатоаспектне поняття, яке означає управління увагою, спосіб соціального програмування поведінки людини, соціальну роль, спосіб самовдосконалення, форму публічного самовираження» [166].

Дослідниця Л. Кайданова визначає професійний імідж як «один з основних засобів реалізації принципів навчання і виховання, що тісно пов'язано з його професійною компетентністю, педагогічною майстерністю, психолого-педагогічною культурою, особистісними та професійно значущими якостями» [111]. Дещо по іншому трактує професійний імідж А. Коркішко. На її думку, «професійний імідж – це цілеспрямовано сформований образ, який повністю відповідає специфіці професії, залежить від особистісних і професійних якостей, усвідомлено створюваний із метою досягнення професіоналізму, майстерності та кар'єрного росту з опорою на спеціальну підготовку в закладі освіти та практичний досвід» [133]. «Якщо ж аналізувати сутність професійного іміджу менеджера освіти, то це – сформований образ керівника закладу освіти, який визначається рольовою відповідністю до професійних вимог, карти посади і формується впродовж професійної діяльності, доповнюється індивідуальними характеристиками у процесі міжособистої взаємодії з керівництвом, колегами, здобувачами освіти, батьками школярів, представниками громадськості» [314].

Питання побудови успішного професійного іміджу особистості – лідера-керівника, за влучним твердженням Т. Повалій, «є предметом дискусій серед представників різних професій. Досить часто слово «імідж» використовують і в переносному сенсі, стосовно таких об'єктів, як товар або товарна марка, місто, країна, періодичне видання й тому подібне» [231].

Вивчення сутності сучасних досліджень дає змогу констатувати, що більшість учених визначають професійний імідж як:

- інтегративний феномен (О. Будник, Л.Кравченко, І. Червінська);
- образ, який формується відповідно до окреслених завдань та визначених цілей (Р. Кравець, І. Ніколаєску);
- результат комунікативної діяльності (Л. Серман, Н. Прус);

- систему характеристик, що впливають на професійну ефективність (І. Бондаренко, Л. Волошко, А. Коркішко, Н. Мачинська).

Отже, сучасна наукова думка демонструє перехід від розуміння іміджу як зовнішнього образу до його трактування як складного соціально-психологічного та професійного конструкта. Оскільки в «науковій літературі немає єдиного, загальноприйнятого підходу до трактування поняття «професійний імідж», доцільно звернутися до його узагальненого розуміння як сформованого уявлення про людину, що виступає суб'єктом певного виду професійної діяльності» [314].

Слушними є характеристики професійного іміджу дослідницею І. Размолодчиковою, яка наголошує, що професійний імідж – це «складний психолого-педагогічний феномен, який формується, реалізується й розвивається в процесі професійно-педагогічної діяльності майбутнього вчителя, ...служуючи основним чинником підвищення ефективності освітнього процесу» [254]. Нам імпонують міркування С. Калініної про те, що «у міжнаукових, міждисциплінарних та внутрішньодисциплінарних інтеграційних процесах відбувається синтез різних знань та результатів наукових пошуків у межах однієї дисципліни, наукової галузі або науки загалом» [115].

Термінологічний аналіз напрацювань з проблематики дослідження в науковій літературі, ЗМІ, соціальних мережах, Інтернеті призводить до узагальнень про те, що накопичено значний масив теоретичного матеріалу, щодо характеристики сутності феномена механізмів управлінської діяльності майбутніх менеджерів освіти, який введено до активного наукового обігу міждисциплінарних галузей знань ученими та педагогами-практиками.

Вивчення психолого-педагогічної літератури, присвяченої окресленій проблематиці та сформований онотійно-категоріальний апарат наукового дослідження визначає низку термінологічних увиразнень, які зумовлені професійною інтеграцією менеджерів освіти, педагогів-управлінців до європейської й світової освітньої спільноти з метою їх самореалізації та професійного зростання.

Таким чином, наголошуємо, що на вказаних етапах розвитку суспільства імідж ще не набуває професійних характеристик та відповідних конкретизувальних чинників. Однак процес розуміння та сприйняття проходить крізь призму соціально сконструйованого та вибудованого представниками соціуму відповідного образу, як динамічного результату різноформатних комунікацій та виступає дієвим інструментом соціальної адаптації. У цей період імідж розглядають крізь призму сприйняття/несприйняття особистості соціумом, соціальної взаємодії та варіантів налагодженої комунікації. Зазвичай імідж кваліфікують як «результат соціального пізнання», продукт міжособистісної взаємодії та інструмент впливу на інших людей у процесі спілкування. Оскільки професійний імідж менеджерів освіти не зводиться лише до комунікативної стратегії чи репутаційного бренду, то він постає цілісним інтегративним утворенням, яке охоплює всі описані складові.

У контексті нашого дослідження пропонуємо розглядати професійний імідж як результат цілеспрямованого педагогічного впливу, що поєднує розвиток управлінських компетентностей, ціннісних орієнтацій, емоційного інтелекту, рефлексивності та здатності до відповідального публічного позиціонування. Саме така інтегративна логіка дає можливість перейти від описового розуміння іміджу до його осмислення як об'єкта формування у процесі фахової підготовки.

З огляду на аналіз наукової літератури [117; 124; 125; 136], де окреслено розкриття сутності базових понять, у дослідженні пропонуємо авторське визначення «професійний імідж», «професійний імідж менеджера освіти», «професійний імідж майбутнього менеджера освіти», які враховують міждисциплінарний характер феномену та специфіку освітньої управлінської діяльності.

Професійний імідж – це цілісна інтегративна характеристика особистості, що відображає сукупність професійно важливих, особистісно-комунікативних, етичних і поведінкових характеристик фахівця, які цілеспрямовано формуються та проявляються у процесі професійної діяльності

й забезпечують позитивне соціальне сприйняття, довіру, авторитет і професійну ефективність у певному соціально-професійному середовищі.

Професійний імідж менеджера освіти – це інтегративна характеристика особистості керівника закладу освіти, що поєднує управлінську компетентність, педагогічну культуру, лідерські якості, емоційний інтелект, етичні цінності, комунікативну майстерність і здатність до професійної самопрезентації, які формують його позитивне сприйняття всіма учасниками освітнього процесу та забезпечують ефективність управлінської діяльності й розвиток закладу освіти.

Професійний імідж майбутнього менеджера освіти – це інтегративна особистісно-професійна характеристика, що формується у процесі фахової підготовки в ЗВО та відображає ціннісні орієнтації, управлінські компетентності, емоційний інтелект, комунікативну культуру й здатність до рефлексивного самоконструювання професійного образу керівника-управлінця в умовах суспільних трансформацій та цифровізації освітнього простору.

У результаті здійсненого теоретико-методологічного аналізу встановлено, що поняття «імідж», «професійний імідж» мають тривалу еволюцію, пов'язану з розвитком соціальної психології, комунікаційної теорії, маркетингу, управлінських наук та педагогіки. Первісно вони трактувалися як соціально сконструйовані образи, що виникають у процесі міжособистісної взаємодії. Надалі вони набули статусу стратегічного ресурсу позиціонування, а згодом – інтегральної характеристики професійної управлінської діяльності та лідерського потенціалу.

Аналіз сучасних європейських тенденцій засвідчує зміщення акцентів у розумінні професійного іміджу в бік гуманістичних, ціннісних та компетентнісних орієнтирів. У контексті освітнього менеджменту професійний імідж дедалі більше пов'язують з етичним лідерством, інклюзивністю, демократичністю управління, соціальною відповідальністю та цифровою культурою. Водночас зростає значення емоційного інтелекту як чинника ефективної управлінської взаємодії та формування довіри в освітньому

середовищі. Кожен із них відображає окремий аспект феномену професійного іміджу, однак лише їх інтеграція забезпечує комплексне розуміння його сутності.

Отже, аналіз наукових підходів до трактування професійного іміджу засвідчує багатовимірність і міждисциплінарний характер цього феномену. Сукупність зазначених підходів дає підстави розглядати професійний імідж як складне інтегративне утворення, що поєднує особистісні, професійні, комунікативні та соціокультурні характеристики фахівця.

Здобуті теоретичні висновки є основою для подальшого розкриття сутності, структури, критеріїв та функціональних характеристик формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, що стане предметом аналізу в наступному параграфі дослідження.

1.2. Сутність, структура та функції професійного іміджу менеджерів освіти

В умовах глобальних вимірів повномасштабної війни в Україні проблема стратегічного управління закладами освіти, підготовка педагогів-управлінців набуває особливої значимості, оскільки вона має своє віддзеркалення на напрямі діяльності освітянської спільноти, на рівень розвитку освітнього середовища та запити сучасного ринку освітніх послуг. Відповідно прослідковується зростання вимог до процесу підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів, які виступають у всі періоди існування соціуму важливими складовими розвитку науки, рушіями процесів оптимізації діяльності освітнього середовища.

В освітньому просторі України виникає особлива зацікавленість учених до досліджень феноменів і процесів, які сприяють забезпеченню конкурентоздатності особистості менеджера освіти як професіонала і всебічно розвинутого фахівця в різноманітних сферах життєдіяльності. В українській педагогічній науці відсутнє загальноприйняте нормативне визначення поняття «менеджер освіти». Переважна більшість авторів (В. Гапанович, Г. Попова, Л. Кравченко) розкривають його через професійні ролі, функції, компетентності та специфіку управлінської діяльності. Відтак *«менеджер освіти* це – талановитий організатор, фахівець високого рівня зі сформованими

професійною, педагогічною, психологічною, комунікативною, лідерською, цифровою, стратегічною, управлінською та іншими компетентностями» [137].

Питання змісту, структури, функціональних характеристик, провідних чинників формування професійного іміджу розглядаються у наукових розвідках як українських так і зарубіжних дослідників [104; 181]. Сутність професійного іміджу менеджерів освіти в сучасних наукових дослідженнях аналізується як інтегративний психолого-педагогічний феномен, що поєднує професійні, особистісні, комунікативні, морально-етичні та управлінські характеристики керівника закладу освіти, які забезпечують позитивне сприйняття його особистості в освітньому середовищі.

Науковий дискурс психолого-педагогічної літератури [169; 205] трактує професійний імідж менеджерів освіти не лише як зовнішню репрезентацію особистості, а як цілісну систему професійної самопрезентації, що формується у процесі фахової підготовки під час навчання у ЗВО, практичної управлінської діяльності, професійної взаємодії з колегами, педагогічним колективом та «соціальної комунікації з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування (керівництвом громад)» [250].

Сформованість наукових кластерів зумовили групування підходів до трактування та характеристики цих базових понять. Оскільки дослідження сутності та структури професійного іміджу є предметом міждисциплінарного дискурсу, відповідно до якого він виступає предметом вивчення вчених різних наукових шкіл:

- *зарубіжжя*: психологічний напрям – К. Юнг (Carl Jung), Е. Гофман (Ervin Gofman); соціологічний напрям – П. Боурдіє (Pierre Bourdieu); комунікативний напрям – П. Вацлавік (Paul Watzlawick), М. Маклюєн (Marshall McLuhan); маркетинго-брендовий напрям – Ф. Котлер (Philip Kotler), Д. Аакер (David Aaker); політична напрям (політична іміджелогія) – М. Едельман (Murray Edelman), Д. Грабер (Doris Graber).

- *українських наукових шкіл*, які розвиваються як міждисциплінарні, інтегруючи дослідження з педагогіки, психології, соціології, політології

менеджменту та соціальних комунікацій. Що ж стосується їх класифікації, то звертаємо увагу на окреслені ознаки (певні типові характеристики, суголосність тлумачень та аналітичних розвідок) за представленням понять «імідж» та «професійний імідж» у різних наукових галузях. Зокрема – це напрям *інтегрованої діяльності київської школи іміджелогії* – Г. Почепцов, *школа політичних студій* – В. Берук, В. Королько, У. Ільницька, *соціокомунікаційний напрям* – В. Болотов, Л. Хавкіна, О. Плясун; *управлінський напрям* – Н. Барна, В. Дячук, О. Сватюк; *педагогічний напрям* – Е. Галицька, Г. Євтушенко, В. Крижко, О. Толков, О. Романовська. Кожна з наукових шкіл розвивається в певному напрямку. Та найбільш значимими для окресленої проблеми дослідження є психолого-педагогічний та управлінсько-менеджерський підходи, які в сукупності трактують професійний імідж як «інтегративну характеристику особистості фахівця-управлінця, що поєднує фахові компетентності, морально-ціннісні орієнтації, високий рівень комунікативної культури та здатність до професійного саморозвитку» [295].

До наукових досліджень психолого-педагогічного напрямку відносимо праці які розкривають сутність поняття «професійний імідж» та дають опис його провідних чинників. Ґрунтовний аналіз сутності поняття «професійний імідж» знаходимо в роботах О. Затворнюк, В. Ісаченко, М. Мазоренко та ін. Так, зокрема, у праці «Діловий імідж – професійно важлива якість спеціалістів» за авторства М. Мазоренко, показано, що «імідж майбутнього менеджера освіти – це важлива характеристика його професійної компетентності, яка здебільшого виступає результатом його цілеспрямованої роботи і саморозвитку. А домінуючою характеристикою слугують – професіоналізм та експертність управлінця в конкретній предметній галузі, професійна компетентність як здатність реалізувати продуктивний освітній процес» [158].

Узагальнюючи попередні трактування, визначимо, що «сутність поняття імідж (англ. *image* – образ) у психолого-педагогічних джерелах трактують як: уявлення про людину, яка формується на основі її зовнішнього вигляду, звичок, манери говорити, менталітету, вчинків тощо; образ (особи, явища, предмета), що

формується цілеспрямовано і має чинити емоційно-психологічну дію на когось з метою популяризації, реклами тощо» [104].

Сутність поняття «імідж» є досить близьким до понять «авторитет», «рейтинг», «репутація», «популярність», «престиж». Однак варто зазначити, що кожне з понять має свій сенс і несе відповідне смислове навантаження.

Порівняльний аналіз тлумачення феномену іміджу дає підстави стверджувати, що імідж є інтегративною характеристикою особистості, яка формується під впливом соціальних, психологічних і комунікативних чинників. Разом із тим у межах професійної діяльності імідж набуває специфічних ознак, детермінованих змістом професійних функцій, професійною етикою, характером ділової взаємодії та суспільними очікуваннями щодо представників певної професії. Саме тому подальший науковий аналіз потребує конкретизації поняття «професійний імідж» та визначення його структурно-функціональних характеристик у діяльності менеджера освіти.

Отже, аналіз наукових підходів до характеристики базових понять засвідчує багатовимірність та дозволяє розглядати їх крізь призму пануючих у суспільстві образів, які виникають у процесі соціальної взаємодії та виконують низку функцій. Водночас у сучасних умовах професіоналізації управлінської діяльності особливу зацікавленість викликають дослідження професійного іміджу у контексті фахової самореалізації особистості, що зумовлює необхідність переходу від загального осмислення феномену іміджу – до конкретизації його професійного виміру – професійного іміджу менеджерів освіти.

Таким чином, поняття «імідж» у сучасному науковому дискурсі розглядається як складна соціально-психологічна категорія, що відображає особливості сприйняття особистості або організації (закладу освіти) в суспільній свідомості. Проте специфіка професійної діяльності, особливо у системі освіти та виклики освітніх трансформацій щодо процесу управління закладами освіти, зумовлює необхідність виокремлення професійного аспекту іміджу, пов'язаного з фаховою компетентністю, стилем професійної взаємодії, етичними нормами та

управлінською культурою. У цьому контексті доцільним є звернення до сутності поняття «професійний імідж». Наголошується, що «професійний імідж менеджера освіти є гармонійною сукупністю внутрішніх якостей і зовнішніх характеристик особистості, що сприяють ефективній взаємодії з учасниками освітнього процесу, формуванню довіри, авторитету та позитивної репутації закладу освіти. Вказується, що професійний імідж виступає важливим показником рівня корпоративної культури, управлінської компетентності та професійної зрілості керівника» [311]. У цьому контексті нам імпонують міркування О. Затворнюк, яка наголошує, що «не всі спеціалісти мають уявлення про те, як сформувати власний індивідуальний імідж. У професійному іміджі, перш за все, зацікавлені люди, сферою діяльності яких є процес спілкування у сфері «людина – людина». Як правило, це представники публічних професій: політичні діячі, менеджери, учителі, соціальні педагоги...» [104].

У дослідженнях О. Митцевої професійний імідж визначається як «цілісний, динамічний та інтегративний образ, який формується під впливом професійної діяльності, системи цінностей, «Я-концепції», моральних установок та професійної культури особистості...Авторка виокремлює зовнішній, внутрішній і процесуальний компоненти професійного іміджу, які забезпечують професійну самореалізацію та ефективність соціальної взаємодії» [181].

Більшість учених О. Амелін, О. Бочарова, Н. Гузій, В. Королько, В. Піскунов, Г. Почепцов та інші вивчаючи поняття «професійний імідж», додають до нього словосполучення «*цілеспрямований образ, який піддається формуванню*», «*набір визначених якостей особистості*» [227].

Інша група науковців (С. Гаврилюк, О. Романовська, І. Охріменко) дають широке тлумачення іміджу та професійному іміджу, не визначаючи їх як конкретний об'єкт чи предмет наукового пізнання. Вони трактують зазначені категорії як «спеціально сформований образ, який створено шляхом залучення засобів масової інформації, через канали міжгрупової комунікації, із врахуванням особистих якостей і специфіки особливостей розвитку особистості»

[58]. Метою іміджу є привернення уваги до особистості зі сторони інших людей, членів тих чи інших професійних спільнот.

Дослідження науковців О. Амелін «Імідж прокурора та прокуратури в Україні» (2022); І. Охріменко, О. Мартенко «Психологічні детермінанти формування іміджу поліцейського» (2021) у правовій галузі (міждисциплінарний підхід через інтеграцію правознавства, психології, управління і соціології – описують імідж як «узагальнену характеристику, емоційно забарвлену, в суспільній і особистій свідомості, форму відображення соціально-правової реальності як інноваційного комплексу (кейсу) сформованих уявлень про закони, нормативно-правові норми та засоби правового впливу на суспільство» [46]. С. Гаврилюк у праці «Характеристика та методологічна цінність загальнонаукових підходів у формуванні професійного іміджу майбутніх вихователів ЗДО» [58] визначає професійний імідж як «цілісне уявлення, що формується у свідомості вихованців, їхніх батьків, колег, керівництва про його особистість і професійну діяльність; як поєднання зовнішнього вигляду, манери спілкування, моральних якостей, стилю взаємодії з оточенням та професійної компетентності» [58].

До представників соціально-комунікативного підходу щодо трактування «професійного іміджу» доцільно віднести таких українських науковців: І. Охріменко та О. Мартенко, які у праці «Психологічні детермінанти формування іміджу поліцейського», (2021) розглядають імідж як соціально-психологічний механізм формування довіри до правоохоронної системи. О. Амелін – у статті «Імідж прокурорів та прокуратури в Україні: сучасний концепт», (2022) аналізував імідж як емоційно забарвлену форму суспільного сприйняття правової системи та органів прокуратури. До цієї ж групи визначень відносимо характеристику іміджу як «усвідомлення і уявлення про якийсь об'єкт і його особливих показниках та отриманих характеристиках» [4]. Проте варто наголосити, що базові дефініції цієї групи дослідників вирізняються абстрактністю і відсутністю прив'язки безпосередньо для суб'єктів іміджмейкінгу. Ще один багатовекторний напрямок наукових розробок

скерований на організацію досліджень корпоративного іміджу, де пріоритетність визначається вирізненням умов, фактів, механізмах формування іміджу в різних за своїм типажем організаціях, формах приналежності, напрямках та цілях діяльності. Зокрема це – заклади освіти, громадські організації, органи управління, політичні партії, ЗМІ.

На думку вчених (О. Бочарова, Н. Гузій, Г. Почепцов) перші дослідження іміджу були спрямовані на розвиток лідерського потенціалу, з використанням практичних ресурсів та когнітивних підходів, які були отримані безпосередньо під час вивчення досвіду формування професійного іміджу відомих політиків, бізнесменів, педагогів, науково-педагогічних працівників ЗВО. Перш за все, це стосується напрацювань Г. Почепцова, який у праці «Іміджелогія» (1998) розглядав імідж як спеціально сконструйований образ, що формується засобами комунікації та масової інформації [238]; Н. Гузій, яка у своїх дослідженнях із педагогічної майстерності та професійного іміджу педагога впродовж 2000–2015 рр. обґрунтовувала імідж як інтегративну характеристику особистості фахівця [72]; О. Романовська – у статті «Поняття і структура іміджу сучасного викладача вищої школи», (2016) визначала імідж як сукупність зовнішніх і внутрішніх характеристик особистості викладача [260].

Нам імпонує аналіз сутності іміджу, запропонований Н. Ткаченко, яка характеризує імідж «як фактор успіху в професійній діяльності, як інструмент, який допомагає будувати стосунки з оточуючими людьми, як елемент конкурентоспроможності й просування на ринку освітніх послуг» [285]. Відтак зазначимо, що в контексті розуміння іміджу ми вдаємося до характеристики професійного іміджу. Адже «професійний імідж – це складне міжнаукове явище, що включає в себе формування образу конкретної професії, розвивається у процесі виконання відповідної професійної діяльності та є важливим фактором, що сприяє підвищенню її ефективності» [152].

Така взаємодія зумовлена тим, що змістовий контент поняття «професійний імідж» почав наповнюватися інформацією з практичних знань та здобутих емпіричних даних. Зокрема, це «габітарний, вербальний та

середовищний напрями, що передбачають змістове наповнення методики з позицій знаннєвого, ціннісного, нормативного, діяльнісного й прогностичного підходів» [282].

В останні роки XX століття увага дослідників до сутності понять «імідж», «професійний імідж» значно активізувалася у зв'язку із розгортанням середовища його застосування, відповідно – проблемою вибору, яка постає сьогодні перед молоддю (вибори, речей, товарів і освітніх послуг, громадських організацій, лідерів компаній, керівників закладів освіти, політичних партій) та всезростаючою конкуренцією на різноманітних ринках освітніх послуг, політичному ринку тощо. Адже сформованість необхідних якостей професійного іміджу потрібні для того, щоб успішно провести розпродаж, привернути увагу необхідних інвесторів, роботодавців, щоб гідно конкурувати на ринку надання освітніх послуг. Саме тому сучасний управлінець повинен вибудувати свій успішний й відповідний до його статусу, професійний імідж.

Цілеспрямований, адекватний професійний імідж необхідний для любого типу соціальної діяльності для того, щоб успішно конкурувати серед освітніх організацій, закладів освіти. «Універсальні функції іміджу включають комунікативну, інформаційну, когнітивну, емотивну, конотативну, креативну, професійну, мотиваційну, адаптаційну, розвивальну, функцію особистої самореалізації, аксіологічну, психотерапевтичну та ідентифікаційну функції. Кожна з них визначає різні аспекти впливу іміджу на професійний розвиток фахівця та сприяє формуванню позитивного сприйняття в суспільстві» [181].

Як вказує В. Ковальчук, «директор закладу освіти виконує низку функцій, визначених не лише професійним стандартом, а й його професійним іміжем» [123]. «Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» визначає перелік загальних компетентностей, базові професійно-трудові функції, які виконує директор школи й відповідно до них професійні компетентності, які визначають за видами трудових дій» [248].

Саме тому наголошуємо, що «управлінська діяльність вимагає від менеджера освіти не тільки загальних знань з педагогіки, психології, теорії

управлінських процесів, але й спеціалізованих вузькопрофільних знань, оволодіння провідними ідеями та практиками сучасної іміджології» [314].

Вдаючись до висвітлення діяльності сучасного директора школи, як сучасного менеджера освіти, проаналізуємо функції, які постають перед ним у процесі професійно-управлінської діяльності. Беручи до уваги провідні функції діяльності керівника закладу освіти наголошуємо на їх значимості та провідній ролі, яку вони відіграють у професійній кар'єрі. Варто наголосити, що справжній керівник – це не лише очільник закладу освіти – це лідер та інноватор, який працює над створенням команди-професіоналів, успішних фахівців освітньої діяльності.

У контексті наукових розвідок *формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти* розглядаємо як цілеспрямований систематизований педагогічний процес, що забезпечує розвиток професійно значущих якостей, фахових компетентностей, цінностей і моделей поведінки, сприяє створенню позитивного професійного образу майбутнього керівника закладу освіти та забезпечує його готовність до ефективної управлінської діяльності в умовах середовищного підходу.

«Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти є цілеспрямованим, багатовимірним процесом, що розгортається під впливом комплексу педагогічних, соціокультурних, психологічних і організаційних чинників. Підвищенню його ефективності сприяє набуття таких складових, які забезпечують гармонійний розвиток особистісного, професійного та комунікативного потенціалу здобувачів освіти. Цей складний і цілеспрямований процес особистісно-професійного розвитку майбутніх менеджерів освіти називаємо іміджуванням. Іміджування реалізується шляхом розуміння професійної місії, розвитку управлінсько-комунікаційних та лідерських якостей керівника, формування професійно-значимих цінностей, створення інноваційних моделей поведінки та професійної діяльності» [314]. Відповідно «ефективність іміджування залежить від здатності менеджера до рефлексії, самовдосконалення, проєктування власної професійної траєкторії та успішної

реалізації себе в освітньому середовищі різного формату» [314]. Для кращого відображення сутності діяльності фахівців-управлінців та шляхів формування у них професійного іміджу пропонуємо в процесі їх фахової готовності виділити *світоглядну, поведінково-іміджеву та морально-етичну складові*, які тісно взаємодіють та доповнюють одна одну.

Нами виокремлена *«світоглядна складова»* розкриває суспільну значимість та важливість педагогічної професії, впевненість та усвідомленість щодо правильного вибору професії, сформованість цілісної системи психолого-педагогічних принципів, гуманістичних цінностей, толерантність та повагу під час освітньої взаємодії з педагогічним колективом та реалізацію управлінських функцій під час керівництва закладом освіти» [314].

«Поведінково-іміджева складова професійної діяльності менеджера освіти визначає здатність самостійно аналізувати ситуацію та приймати відповідні рішення, уміння долучати до обговорення поточних проблем керівний склад, відповідальних за доручені ділянки роботи та напрями професійної діяльності колег, уміння працювати над створенням сприятливої атмосфери для ефективної взаємодії педагогічного, учнівського та батьківського колективів, готовність підтримки та надання допомоги підлеглим задля забезпечення позитивного іміджу закладу освіти» [314].

У процесі навчання та професійної підготовки менеджерів освіти пропонується звертати увагу на особливості іміджеформувального освітнього середовища, в якому освітянин буде реалізовувати управлінські функції. Оскільки шкільні осередки міського урбанізованого й гірського локально-віддаленого освітнього середовища суттєво різняться між собою своєю специфікою та низкою інших характеристик, властивих середовищному підходу. «Відносно його впливу на майбутніх менеджерів освіти, то варто враховувати чинники, які пов'язані з розвитком суспільства, політичною ситуацією, ставлення держави до проблем освіти, функціональною специфікою системи освіти. У цьому контексті необхідно зазначити й низку об'єктивних чинників:

освітнянські спільноти, здобувачі освіти, замовники освітніх послуг, національно-етнічний чинник (національні традиції, історія, культура)» [314].

Розробка концептуальних засад формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти передбачає аналіз певних принципів його побудови. До провідних принципів відносимо: *принцип системності та цілісності, принцип практико-орієнтованості та діяльнісного спрямування, принцип рефлексивності та професійного саморозвитку, принцип індивідуалізації та автентичності іміджу, принцип соціально-етичної спрямованості та інтеріоризації професійних цінностей, принцип інноваційного іміджеформування та технологізації процесу.*

1. *Принцип системності та цілісності* – забезпечує розкриття граней професійного іміджу в процесі фахової підготовки як інтегрованої складової, що поєднує особистісні якості, професійні компетентності, ціннісні орієнтації та комунікативно-поведінкові характеристики крізь призму їх взаємовпливів та взаємозв'язків.

2. *Принцип практико-орієнтованості та діяльнісного спрямування* – передбачає спрямованість освітнього процесу на підготовку менеджерів-професіоналів високого ґатунку, здатних до інновацій та реалізації провідних стратегій управління, шляхом моделювання професійних ситуацій, виконання практичних завдань та залучення до реальної освітньої практики [314].

3. *Принцип рефлексивності та професійного саморозвитку* – орієнтація на формування усвідомленості щодо належного оцінювання та цілеспрямованої корекції власного професійного іміджу як динамічної та керованої характеристики особистості менеджерів освіти.

4. *Принцип індивідуалізації та автентичності іміджу* – урахування індивідуально-психологічних особливостей особистості майбутніх управлінців системи освіти з метою формування унікального, внутрішньо узгодженого та соціально релевантного професійного іміджу.

5. *Принцип соціально-етичної спрямованості та інтеріоризації професійних цінностей* – спрямований на забезпечення формування іміджу на

основі гуманістичних цінностей, норм професійної етики та їх внутрішнього прийняття як стійких регуляторів (індикаторів) професійної поведінки й управлінських рішень.

6. Принцип інноваційного іміджеформування та технологізації процесу – забезпечення всебічної підготовки менеджерів освіти шляхом використання інноваційних іміджеформувальних технологій (самопрезентації, цифрового брендингу, таймбілдингу, комунікативних стратегій, візуалізації професійного образу) як інструментальних засобів конструювання, розвитку та корекції іміджу та викликів воєнного стану [314].

Аналіз запропонованих принципів підводить нас до необхідності створення інноваційної технології формування професійного іміджу (технології іміджеформування), яка забезпечує взаємозв'язок особистісних, професійних, соціальних і суспільних чинників професійного становлення.

Під час роботи над дослідженням, нами було розроблено комплексну інтегративну іміджеформувальну технологію, спрямовану на розвиток професійного іміджу та фахову готовність менеджерів освіти. Зазначена технологія передбачає застосування цілеспрямованої системи методів, форм, засобів і педагогічних умов, спрямованих на розвиток професійно значущих якостей, формування позитивного професійного образу, готовності здійснювати ефективну управлінську взаємодію в різнопланових освітніх середовищах.

Зазначена інтегративна технологія характеризується як цілісна система взаємопов'язаних педагогічних впливів, методів, форм, засобів і педагогічних умов, спрямованих на формування позитивного професійного образу майбутнього фахівця, розвиток його професійної компетентності, управлінської культури, комунікативної готовності та здатності до професійної самопрезентації. Інтегративний характер технології полягає у поєднанні особистісного, компетентнісного, комунікативного, аксіологічного та рефлексивного підходів. Технологія передбачає єдність теоретичної підготовки, практичної діяльності, професійної взаємодії, самоаналізу, іміджеформувальної та іміджотворчої діяльності здобувачів освіти.

Реалізація технології спрямована на формування когнітивно-професійного, комунікативно-поведінкового (іміджеформувального), емоційно-ціннісного та презентаційно-цифрового компонентів професійного іміджу менеджерів освіти. Технологія охоплює використання інтерактивних методів навчання, тренінгових методик, моделювання управлінських ситуацій, проєктної діяльності, цифрових засобів самопрезентації, рефлексивних практик та професійно орієнтованої комунікації.

Структурно технологія реалізується через взаємопов'язані *рівні* – *соціально-громадський, професійний, особистісно-оцінний та загальнодержавний*, які забезпечують узгодження індивідуального професійного розвитку із суспільними запитами, освітніми стандартами та сучасними вимогами менеджменту в освіті. Адже як зазначають науковці Т. Кучай, О. Кучай О. Сироежко, «процес формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти доцільно розглядати як цілісний, багатокomпонентний процес, що поєднує когнітивні, ціннісно-мотиваційні, комунікативно-поведінкові та презентаційно-цифрові характеристики особистості управлінця» [149].

За теперішніх умов форматування освітнього середовища у складних реаліях воєнного стану, професійний імідж набуває ознак інтегративної особистісно-професійної складової (компоненти), яка характеризує рівень його професійної компетентності, управлінської культури, соціальної репрезентативності та ефективності професійної взаємодії. Що ж стосується структурно-функціональних компонентів окресленого процесу, то вони виступають складним багатокomпонентним утворенням, що охоплює систему професійних знань, цінностей, комунікативних характеристик, поведінкових моделей і засобів самопрезентації, які забезпечують позитивне професійне сприйняття особистості в освітньому середовищі.

Проте варто наголосити, що в складних реаліях воєнної доби, освітніх трансформацій та вимог цифровізації, з'являються нові вимоги до майбутніх управлінців, як фахівців, які «повинні бути здатні адаптуватися до соціально-

економічних змін та реалій воєнного стану, що підкреслює значимість іміджу в глобальному інформаційному просторі та визначає необхідність конкретизації поняття «професійний імідж», а також розлогої характеристики його структурних компонентів» [181].

Для деталізації сутності цього неоднозначного процесу вдамося до опису провідних компонентів його творення, відносно яких дослідниця управлінських процесів О. Затворнюк наголошує, що «провідні завдання професійного іміджу такі ж різноманітні, як і його компоненти. Адже вони скеровані на сприяння успіху, формуючи сприятливе враження в оточуючих; зміцнювати впевненість у собі; акцентувати увагу на сильних сторонах особистості та коригувати слабкі; приводити зовнішній вигляд і поведінку відповідно до ситуації» [104].

Відповідно до логіки дослідження, у структурі професійного іміджу виокремлюємо чотири взаємопов'язані компоненти: **когнітивно-професійний, емоційно-ціннісний, комунікативно-поведінковий (іміджеформувальний) та презентаційно-цифровий**. «Саме вони визначають зміст критеріїв та індикаторів рівнів уже сформованого професійного іміджу» [314]. Тому представляємо базову структуру професійний іміджу через розкриття сутності цих взаємопов'язаних компонентів.

Когнітивно-професійний компонент відображає рівень професійної обізнаності фахівця та спрямований на розкриття сутності теоретичних знань з іміджелогії, педагогічного менеджменту, ділової етики, професійної комунікації та управлінської культури. Його змістове наповнення передбачає розуміння ролі професійного іміджу щодо забезпечення професійного авторитету, лідерських якостей і позитивної репутації керівника.

Когнітивно-професійний компонент передбачає професійно-практичні знання, управлінський тип мислення, аналітичних умінь, здатності до стратегічного планування та здатності до прийняття відповідних рішень. Імплементація компонента в зміст професійної підготовки здійснюється через дисципліни управлінського, педагогічного та психологічного циклів: «Менеджмент освіти», «Стратегічне управління закладом освіти», «Моніторинг

якості освіти», «Психологія освітнього менеджменту», «Методологія наукових досліджень», «Інноваційні освітні технології», «Стрес-менеджмент». У процесі їх вивчення здобувачі освіти оволодівають основами управлінської діяльності, технологіями іміджеформування, методом аналізу освітнього середовища та інструментами управління якістю освіти.

Особливе значення у формуванні когнітивно-професійного компоненту мають інтерактивні технології навчання: кейс-метод, проблемно-орієнтоване навчання, SWOT-аналіз, моделювання управлінських ситуацій, проєктна діяльність та стратегічні сесії. Наприклад, під час вивчення дисципліни «Менеджмент освіти» здобувачам можуть пропонуватися кейси щодо врегулювання конфліктів у педагогічному колективі, управління кризовими ситуаціями у закладі освіти або розроблення стратегії розвитку освітньої установи. Отже, формується здатність до самоаналізу та критичного оцінювання власних іміджевих характеристик. У структурі цього компонента доцільно виокремити *теоретико-іміджелогічний, професійно-управлінський, рефлексивно-аналітичний та цифрово-інформаційний підкомпоненти*.

До ключових компетентностей віжнимо: знання основ іміджелогії та освітнього менеджменту, здатність до стратегічного мислення, професійного педагогічного аналізу та синтезу ситуацій, самооцінювання та використання цифрових ресурсів у багатоформатній управлінсько-педагогічній роботі.

Емоційно-ціннісний компонент професійного іміджу передбачає розвиток емоційного інтелекту, професійної етики, гуманістичних цінностей, емпатії, толерантності, відповідальності та мотивації до управлінської діяльності. Компонент скерований на аналіз наявної системи професійних цінностей, норм та правил поведінки, визначення мотивації, створення відповідної соціокультурної бази для етично-духовних настанов та формування емоційно-вольових якостей особистості. У вказаному контексті наголошуємо, що «особливостями становлення професійної ідентичності майбутніх педагогів в умовах цифрового освітнього середовища, визначені за типами професійної ідентичності, які є домінуючими психокомплексами та індикаторами первинної

професіоналізації й складають ключову лінію життєвого й особистого самовизначення педагога [377].

Змістова основа цього компонента передбачає орієнтацію освітнього процесу на дотримання провідних гуманістичних принципів управління, академічну свободу й доброчесність, відповідальність, толерантність. Його формування здійснюється під час навчання за ОПП другого (магістерського) рівня вищої освіти шляхом опанування навчальних дисципліни психолого-педагогічного спрямування, («Психологія за професійним спрямуванням», «Психологія управління», «Психологія професійного спілкування», «Актуальні проблеми педагогіки», «Педагогічна етика») та проведення тренінгів емоційної компетентності, рефлексивних практик, волонтерської діяльності, групові дискусії та аналіз професійних ситуацій.

Важливими освітніми компонентами виступають: «Конфліктологія», «Лідерство та командотворення». Під час проведення навчальних занять за цими курсами застосовують іміджеформувальні технології, вправи на розвиток емпатії, самооцінювання, рефлексивні практики, методи коучингу та фасилітації.

Особливої актуальності набувають питання розвитку емоційного інтелекту менеджерів освіти як важливого складника професійної успішності. Дослідження Б. Савчука та І. Єгорової засвідчують «ефективність використання коучингових технологій у формуванні емоційного інтелекту майбутніх менеджерів освіти» [2]. Науковці С. Гречаник та Н. Гречаник розглядають емоційно-етичну компетентність як «важливу психолого-педагогічну проблему сучасної професійної освіти та наголошують на необхідності розвитку морально-етичних і комунікативних якостей майбутніх фахівців» [68]. У зазначеному контексті необхідно дотримуватися вимог демократичного стилю професійної взаємодії. Значне місце у структурі цього компонента посідає емоційний інтелект, який визначає здатність особистості до саморегуляції, емпатії, розпізнавання емоцій та конструктивної співпраці всіх членів освітнього середовища.

Структура емоційно-ціннісного компонента включає *мотиваційно-професійний, ціннісно-світоглядний, емоційно-інтелектуальний та лідерсько-гуманістичний підкомпоненти*. Сформованість цього компонента виявляється через готовність до відповідальної управлінської діяльності, уміння налагоджувати відповідний емоційно-психологічний клімат у колективі, орієнтацію на професійне самовдосконалення та дотримання морально-етичних норм професійної поведінки.

Комунікативно-поведінковий (іміджеформувальний) компонент забезпечує практичну реалізацію професійного іміджу в процесі професійної взаємодії та управлінської діяльності майбутніх менеджерів освіти. Його реалізація передбачає охоплення культури професійного мовлення, навичок ділового спілкування, самопрезентації, організації командної взаємодії та конструктивного розв'язання конфліктів. Він характеризує рівень сформованості комунікативної культури, адаптивності поведінки, лідерських та організаторських умінь, які безпосередньо впливають на сприйняття особистості менеджера освіти у професійному середовищі.

До структури цього компонента доцільно *віднести комунікативно-мовленнєвий, лідерсько-поведінковий, організаційно-діяльнісний, соціально-інтерактивний, етико-професійний та самопрезентаційний підкомпоненти*.

Вказаний компонент професійного іміджу пов'язаний із формуванням культури професійного спілкування, управлінської поведінки, лідерських якостей, навичок самопрезентації та професійної взаємодії. Його імплементація здійснюється через рольові та ділові ігри, комунікативні тренінги, дебати, симуляції управлінських ситуацій, фасилітаційні практики, командні проєкти та проходження управлінської практики.

У межах вивчення дисциплін «Комунікації в управлінні», «Освітній менеджмент», «Організаційна культура», «Лідерство в освіті», «Риторика», «Діловий етикет» здобувачі освіти опановують техніки підготовки та проведення ділових зустрічей, переговорів, публічних виступів, конфлікт-менеджменту, медіації та професійної самопрезентації. Наприклад, під час рольових ігор

«Педагогічна рада», «Прес-конференція директора закладу освіти», «Співбесіда з роботодавцем» здобувачі освіти моделюють реальні управлінські ситуації, набувають досвіду професійної комунікації та управлінської поведінки.

Практична підготовка відіграє важливу роль у формуванні вказаного компонента, оскільки саме під час реалізації його практичної складової налагоджується взаємодія з адміністрацією закладів освіти, педагогічними колективами, батьками та здобувачами освіти, удосконалюються навички професійної комунікації, управлінської культури та уміння самопрезентації.

Відповідними компетентностями виступають: здатність до ефективної професійної комунікації, ведення переговорів, організації професійної взаємодії, дотримання норм професійного етикету, вимог командної роботи.

Презентаційно-цифровий компонент професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти передбачає наявність сформованої цифрової компетентності, медійної освіти та грамотності, навичок цифрової комунікації та самопрезентації у цифровому середовищі. Відповідно – імплементація здійснюється через використання цифрових освітніх платформ, LMS-систем, створення електронного портфоліо, онлайн-презентацій, вебінарів, цифрових кейсів та медіапроектів.

У контексті цифровізації освітнього середовища особливого значення набуває презентаційно-цифровий компонент, який відображає здатність майбутніх менеджерів освіти до формування позитивного професійного образу в реальному та віртуальному середовищах та публічного представлення закладу освіти на заходах різного рівня.

Змістове наповнення цього компонента сприяє інтеграції навичок self-branding, цифрової грамотності, медійної активності, візуальної комунікації та інноваційного цифрового управління. Його зміст передбачає формування впізнаваного професійного бренду, ефективне позиціонування керівника закладу освіти в публічному просторі, створення позитивного цифрового сліду та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій під час професійної взаємодії.

Під час формування складових цього компонента важливими дисциплінами є «Інформаційні технології в освіті», «Цифровий менеджмент», «Медіакомунікації», «Інноваційні цифрові технології в управлінні освітою». У процесі навчання здобувачі освіти вчаться створювати цифрові портфоліо, використовувати *Google Workspace, Moodle, Canva, Microsoft Teams, Zoom*, здійснювати професійну онлайн-комунікацію та формувати цифровий бренд керівника закладу освіти.

До структури компонента доцільно включити *візуально-репрезентативний, персонально-брендовий, медійно-комунікаційний, інформаційно-цифровий, креативно-інноваційний та управлінсько-технологічний підкомпоненти*.

Сформованість цього компонента виявляється через здатність майбутніх менеджерів освіти використовувати цифрові ресурси для управління освітніми процесами, організовувати дистанційне та змішане навчання, застосовувати сучасні засоби візуальної комунікації та ініціювати інноваційні зміни у закладі освіти.

Функціональні характеристики професійного іміджу менеджерів освіти відображають здатність забезпечувати ефективну професійну взаємодію, управлінський вплив, формування позитивного сприйняття та підтримку авторитету в певному освітньому середовищі. Цінним у зазначеному контексті є міркування дослідників Т. Кучай, О. Кучай, О. Сироєжко про те, що «розвиток професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти є важливим складником їхньої професійної підготовки та передумовою ефективної управлінської діяльності. Професійний імідж виступає інтегративною характеристикою, що поєднує професійну компетентність, особистісні якості, комунікативну культуру та дотримання норм професійної етики» [149, с. 1588]. Оскільки професійний імідж у сучасному управлінському дискурсі розглядають не лише як зовнішній образ керівника, а як багатовимірну соціально-психологічну та професійно-комунікативну складову, яка реалізовує окреслені функціонали освітнього менеджменту.

Враховуючи аналіз опису сутності професійного іміджу та базових компонентів його формування у майбутніх менеджерів освіти в наукових розвідках дослідників (П. Богущ, О. Будник, В. Бліхар, І. Торбенко, О. Кондур, О. Кучай, Н. Мачинська, О. Цюняк, І. Червінська, О.Хриков) увиразнено складові професійного іміджу, які склали основу для визначення функціональних характеристик професійного іміджу: *репрезентативна функція, комунікативна функція, регулятивна функція, мотиваційна функція, соціально-психологічна функція, адаптивна функція, стратегічна функція.*

Передусім важливою є *репрезентативна функція* професійного іміджу. Вона полягає у презентації особистості менеджера освіти як компетентного, відповідального та професійно зрілого керівника. Саме через імідж відбувається первинне сприйняття управлінця педагогічним колективом, здобувачами освіти, батьками, громадськістю та партнерами закладу освіти. Репрезентативна функція забезпечує формування уявлення про професійний рівень, систему цінностей, стиль керівництва, культуру поведінки та управлінську етику менеджера освіти. У цьому контексті імідж стає своєрідною «візитівкою» керівника, що відображає його професійний статус і соціальну роль.

Не менш значущою є *комунікативна функція* професійного іміджу, яка забезпечує ефективність міжособистісної комунікації. Менеджер освіти постійно перебуває у комікативному просторі, тому його імідж впливає на рівень налагодження взаємодії та взаємовпливу, на емоційно-психологічну атмосферу в колективі, результативність прийняття управлінських рішень. Позитивний професійний імідж сприяє відкритості до діалогу, розвитку партнерських відносин, налагодженню співпраці між усіма учасниками освітнього процесу. Водночас невідповідність між декларованими цінностями керівника та його реальною поведінкою може знижувати рівень довіри й ускладнювати взаємодію.

Важливою характеристикою цього процесу є також *регулятивна функція* професійного іміджу. Вона виявляється у здатності іміджу впливати на поведінку, професійні установки та організаційну культуру колективу. Менеджер освіти через власний стиль діяльності, манеру спілкування, систему

професійних цінностей та етичні орієнтири формує певні стандарти професійної поведінки. Імідж керівника стає прикладом для педагогічного колективу, визначає атмосферу взаємоповаги, відповідальності, дисципліни та професійної мотивації. Таким чином, професійний імідж виконує функцію внутрішнього регулятора управлінської взаємодії та соціально-психологічних процесів у закладі освіти.

Особливе значення має *мотиваційна функція* професійного іміджу. Бажання здобути позитивний професійний імідж мотивує майбутніх менеджерів освіти до підвищення професійної активності педагогів, сприяє саморозвитку, творчій ініціативі та готовності до інноваційної діяльності. Керівник, який демонструє високий рівень професійної культури, компетентності, емоційної зрівноваженості та лідерських якостей, стає джерелом натхнення й професійного авторитету для колективу. Такий імідж підсилює мотивацію до досягнення спільних цілей, підтримує позитивний морально-психологічний клімат і сприяє згуртованості освітньої спільноти.

Соціально-психологічна функція професійного іміджу полягає у формуванні позитивного емоційного сприйняття керівника та забезпеченні психологічного комфорту в освітньому середовищі через його доброзичливість, толерантність, емоційну стабільність та вміння долати соціальну напругу. Через соціально-психологічну функцію професійний імідж забезпечує гармонізацію міжособистісних відносин та підтримку позитивного іміджу самого закладу освіти не лише в громаді, але й на регіональному чи загальнодержавному рівнях.

Водночас професійний імідж виконує *адаптивну функцію*, яка проявляється у здатності менеджерів освіти вчасно реагувати на зміни в освітньому середовищі, на соціальні виклики та зміни в інноваційних процесах створення іміджеформувального освітнього середовища. Сучасний керівник закладу освіти має демонструвати гнучкість мислення, відкритість до нових управлінських технологій, готовність до реформування та цифровізації освітнього процесу. Адаптивний професійний імідж сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти, формує його позитивну репутацію та

забезпечує довіру членів освітянської спільноти та представників громадськості в умовах постійних суспільних трансформацій, освітніх реформ та реалій воєнного стану.

Необхідно також виокремити *стратегічну функцію* професійного іміджу, яка пов'язана із забезпеченням довготривалого професійного авторитету та розвитку закладу освіти. Імідж менеджера освіти впливає на формування бренду закладу, на обсяг його репутаційного капіталу, на конкурентні переваги та соціальне визнання. Успішний керівник через власний професійний імідж здатний формувати позитивний образ освітньої установи в суспільстві, залучати партнерів, підтримувати довіру громади та забезпечувати ефективну реалізацію стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

Отже, функціональні характеристики професійного іміджу менеджерів освіти мають комплексний і багаторівневий характер. Вони охоплюють репрезентативний, комунікативний, регулятивний, мотиваційний, соціально-психологічний, адаптивний та стратегічний аспекти діяльності керівника.

Дослідниця О. Митцева, описуючи у статті «Професійний імідж фахівця: суть, функції, структура», наголошує, що «повну уяву про професійний імідж дають тільки комплекс функцій, оскільки жодна з них не відображає повністю роль професійного іміджу. У сукупності функції професійного іміджу спрямовані на забезпечення успіху і конкурентоспроможності фахівця, швидке входження в нове соціальне середовище і відіграють велике значення у розвитку індивідуального стилю професійної діяльності» [181]. Узагальнений варіант функціональних характеристик процесу формування професійного іміджу менеджерів освіти подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Функції професійного іміджу менеджерів освіти та їх системна роль

Назва функції	Роль у формуванні професійного іміджу менеджерів освіти	Результат реалізації функції
Репрезентативна функція	Забезпечує створення позитивного професійного образу менеджерів освіти через зовнішній вигляд, культуру поведінки, стиль спілкування та професійну компетентність.	Формування авторитету, довіри та позитивного сприйняття керівника в освітньому середовищі.

Комунікативна функція	Сприяє ефективній взаємодії менеджера освіти з педагогами, здобувачами освіти, батьками та громадськістю.	Налагодження партнерських взаємин, продуктивної комунікації та позитивного психологічного клімату.
Регулятивна функція	Визначає норми професійної поведінки, етики та управлінської культури менеджерів освіти.	Підвищення рівня професійної дисципліни, відповідальності та дотримання етичних стандартів.
Мотиваційна функція	Стимулює прагнення до професійного саморозвитку, самовдосконалення та досягнення успіху в управлінській діяльності.	Формування готовності до безперервного професійного зростання та інноваційної діяльності.
Соціально-психологічна функція	Сприяє формуванню позитивного емоційного впливу, розвитку лідерських якостей та соціальної привабливості менеджерів освіти.	Зміцнення професійного авторитету, підвищення рівня довіри й підтримки колективу.
Адаптивна функція	Забезпечує здатність менеджерів освіти ефективно реагувати на зміни в освітньому середовищі та швидко пристосовуватися до нових умов діяльності.	Підвищення гнучкості, мобільності та конкурентоспроможності керівника освіти.
Стратегічна функція	Орієнтує менеджерів освіти на перспективне планування професійної діяльності та формування довготривалої репутації закладу освіти.	Створення стійкого позитивного професійного іміджу та забезпечення ефективного розвитку.

**Джерело сформовано автором на підставі джерел [183].*

Реалізація представлених функцій професійного іміджу менеджерів освіти забезпечує не лише формування позитивного зовнішнього образу керівника, а й визначає ефективність його професійної діяльності, управлінської взаємодії та соціального впливу.

Погоджуємося з міркуваннями К. Богатирьова і С. Романенка про те що, «кожна функція, у свою чергу, є процесом, який включає низку послідовних і взаємопов'язаних дій. Таким чином, функції управління – це окрема, спеціалізована ділянка діяльності в межах загального управлінського процесу. Усі функції пов'язані між собою і формують єдиний управлінський цикл. Недооцінка будь-якого з функціональних компонентів призводить до порушення цілісності процесу управління і, як наслідок, до зниження його ефективності» [20]. «Запропоновані для аналізу компоненти є складовими структурно-функціональної моделі професійного іміджу менеджерів освіти, яка слугує цілісною структурою та вміщує базові компоненти іміджу, рівні його розвитку, характеристики, що розкривають його індивідуальні особливості (природні

властивості особистості, і додатково ті, що можуть бути створені штучно)». [314]. «Проте успішність діяльності менеджерів освіти залежить не тільки від розвитку професійної компетентності, але й від рівня та якості сформованості професійного іміджу, який зазвичай виступає інтегративною характеристикою особистості менеджера освіти та важливим показником ефективності управлінської діяльності» [314].

Підсумовуючи, варто наголосити, що «керівник закладу освіти, здійснюючи професійну діяльність, водночас виконує не лише професійні, а й соціальні функції. Успішна реалізація останніх матиме вияв в тісній інтеграції педагогічного колективу, гармонізації стосунків, створенні сприятливого психологічного мікроклімату, формуванні середовища одностайності» [183].

1.3. Закономірності, механізми та чинники формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки

Розкриваючи сутність закономірностей, специфіку дієвих механізмів та провідних чинників формування професійного іміджу, варто наголосити, що «в умовах трансформації освітнього простору України особлива увага приділяється формуванню нової генерації управлінців, здатних ефективно організовувати освітній процес, здійснювати стратегічне планування діяльності закладу освіти, успішно впроваджувати інновації та вибудовувати партнерські відносини з усіма суб'єктами освітнього середовища» [314].

Під професійним іміджем розуміємо багатокomпонентну складову професійних характеристик особистості професіонала, яка розкриває відповідні рівні та визначає критерії фахових компетентностей, управлінської культури, комунікативних здібностей функціонально-особистісних характеристик менеджера-управлінця. У певних випадках він виступає дієвим індикатором затребуваності фахівця на ринку освітніх послуг, демонструє його здатність до здорової професійної конкурентності, демонструє показники довіри суспільства, здобувачів освітніх послуг та їх батьків. Адже такі показники як якість

освітнього процесу та ефективність застосування інноваційних методик, володіння інформаційно-цифровими ресурсами стають серйозними викликами для майбутніх управлінців-освітян.

За вказаних реалій знання закономірностей, механізмів та базових чинників набуває особливої ваги для здобувачів під час навчання в ЗВО. Згідно із запропонованою структурою професійний імідж менеджерів освіти є цілісною концепцією, яка містить закономірності, механізми та чинники формування майбутніх управлінців, що увиразнюють його специфіку та професійне спрямування.

Одним із аргументів актуалізації окресленої проблематики є вимоги до підготовки менеджерів освіти нового, якіснішого рівня із добрим знанням інформаційно-цифрових технологій, розуміння сутності інтенсифікації інформації. «Менеджер освіти сьогодні виступає не лише адміністративним керівником, а й стратегічним лідером, модератором освітніх стратегій та професійних комунікацій, представником закладу освіти в соціально-комунікаційному просторі територіальної громади села чи міста. Зазначене вимагає від нього високого рівня цифрової, правової, комунікативної та емоційно-етичної компетентності, що підсилює значущість змістового наповнення (контенту) освітнього іміджеформувального середовища та організаційно-педагогічних умов, здатних комплексно забезпечити цілеспрямований розвиток компетентностей у процесі фахової підготовки» [311].

Відтак «професійний імідж майбутніх менеджерів освіти постає як інтегральна характеристика, що охоплює сукупність особистісних якостей, професійних компетентностей, стилю управління, комунікативної культури та здатності репрезентувати себе й заклад освіти у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [311].

Аналіз наукової літератури, в історичній ретроспективі та опрацювання результатів досліджень сучасності, присвячених особливостям формування професійного іміджу [34], сприяє опису закономірностей цього процесу. До яких відносимо:

- Моделювання й створення особистісно-професійних показників, які характеризують увиразнений образ «менеджерів освіти» як провідних суб'єктів освітнього середовища.
- Цілісність та інтегративність формування професійного іміджу під яким розуміємо освітній процес, спрямований на набуття відповідних фахових компетентностей та програмних результатів; на всебічний розвиток успішного керівника закладу освіти, якому притаманні особистісно-професійні, етично-ціннісні, комунікативно-ділові та рефлексивні якості. За результатами надбання яких прослідковуємо вдалий симбіоз внутрішніх сформованих якостей особистості керівника та зовнішнього прояву педагогічної роботи.
- Всебічний професійний розвиток як складова становлення педагога-управлінця в майбутній професії та забезпечення умов для цілеспрямованого саморозвитку, яким притаманні активна життєва позиція менеджера, здатність до самоаналізу та самопрезентації.
- Соціокультурні детермінації іміджеформувальних процесів особистості управлінця, на які мають значний вплив загальноприйняті у відповідному освітньому середовищі (міське чи гірське освітнє середовище) соціальні норми, культурні традиції, морально-духовні цінності, громадські очікування та відповідність соціально-освітніх ролей, як базових орієнтирів для професійного зростання.
- Організація комунікативної взаємодії у процесі формування професійного іміджу здійснюється під час постійних міжособистісних діалогів та професійно-спрямованої комунікації. До показників комунікації відносимо: якість та рівень спілкування, партнерська взаємодія та зворотний зв'язок.
- Застосування засобів рефлексії та уміння вдаватися до прийомів самокорекції у процесі формування професійного іміджу управлінця реалізовується під час становлення педагогів як управлінців-лідерів під впливом аналізу власної професійної діяльності, з метою визнання їхньої відповідності загальноприйнятим нормам та правилам професійної спільноти. Рефлексія на всіх етапах становлення професійного іміджу сприяє його якості та дієвості.

Аксіологічна спрямованість формування іміджу управлінця визначається системою загальнолюдських цінностей та їх професійної інтерпретації (гуманізм, відповідальність за доручену справу, толерантність, доброчесність, справедливість), що складають морально-етичні засади управлінської роботи.

Професійний імідж виступає зовнішнім показником характеристики фахівця – керівника закладу освіти, що характеризує інтегральні результати цілісної структури іміджу та якісні показники його професійного формування. Дослідник В. Шевченко виокремлює три базові, на його погляд, «блоки у структурі іміджу керівника. Перший із них пов'язаний з особистістю лідера та включає комплекс характеристик його якостей. Другий блок відображає стан і поведінку лідера в соціальному оточенні. Третій блок описує застосування цих якостей у професійній сфері діяльності керівника» [320]. За умов виконання запропонованих у кожному блоці вимог до структури іміджу керівника, він виступає «гармонійною сукупністю внутрішніх якостей і зовнішніх характеристик, що забезпечує ефективну взаємодію з усіма суб'єктами освітнього процесу та сприяє професійним успіхам керівника» [314].

Вивчення ОПП підготовки магістрів (другого) рівня вищої освіти [208], які забезпечують підготовку майбутніх управлінців реалізується шляхом поєднання всієї сукупності взаємопов'язаних механізмів. Серед яких провідним виступає механізм професійної ідентифікації, який передбачає усвідомлення здобувачем власної належності до професійної спільноти освітніх менеджерів, засвоєння професійних цінностей, норм управлінської поведінки та етичних стандартів керівника закладу освіти. Описані нами закономірності формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Закономірності формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти

Закономірність	Коротка характеристика та вплив на формування менеджера освіти
Моделювання особистісно-	Формування системи професійних і особистісних якостей менеджерів освіти. Сприяє усвідомленню професійної ролі,

Закономірність	Коротка характеристика та вплив на формування менеджера освіти
професійного образу	розвитку професійної ідентичності та створенню позитивного професійного образу.
Цілісність та інтегративність	Поєднання компетентностей, знань, умінь, цінностей і професійно важливих якостей в єдину систему. Забезпечує готовність до ефективної управлінської діяльності.
Професійний розвиток і саморозвиток	Орієнтує на безперервне вдосконалення, самоаналіз і самопрезентацію. Формує здатність до професійного зростання, самореалізації та адаптації до змін в освітньому середовищі.
Соціокультурна зумовленість	Відображає вплив соціальних норм і суспільних очікувань. Сприяє формуванню соціальної відповідальності, професійної етики та громадянської зрілості управлінця.
Комунікативна взаємодія	Передбачає розвиток професійного спілкування, партнерства, співпраці та зворотного зв'язку.
Рефлексивність і самокорекція	Базується на аналізі власної діяльності, оцінюванні результатів та вдосконаленні професійної поведінки. Формує здатність до саморегуляції, критичного осмислення досвіду та професійного самовдосконалення.
Динамічність розвитку	Відображає змінність і гнучкість професійного іміджу під впливом освітніх реформ, цифровізації та суспільних запитів. Забезпечує готовність до інновацій, професійної мобільності.
Аксіологічна спрямованість	Базується на загальноприйнятій системі професійних цінностей, зокрема гуманізму, відповідальності, толерантності, доброчесності та справедливості. Формує морально-етичну основу управлінської діяльності та підвищує авторитет менеджера освіти як лідера освітньої спільноти.

**Джерело сформовано автором за матеріалами [185].*

Описані закономірності підтверджують, що «професійний імідж не є випадковим або зовнішньо нав'язаним утворенням, а формується внаслідок взаємодії внутрішніх мотиваційних, ціннісних і рефлексивних механізмів із зовнішніми соціокультурними впливами. А цілісність і інтегративність процесу забезпечують узгодженість між внутрішнім світом особистості майбутнього менеджера та його професійною поведінкою» [311].

Професійна ідентифікація увиразнюється в процесі вивчення дисциплін управлінського циклу, аналізу іміджеформувальних кейсів, проходження різних видів педагогічно-управлінської практики та під час роботи над побудовою образу професійного «Я», який під впливом набутих предметних компетентностей та зафіксованих програмних результатів навчання трансформується в професійний імідж успішного менеджера освіти.

Використання рефлексивних щоденників, методів самоаналізу, електронних портфоліо, індивідуальних траєкторій професійного розвитку сприяє усвідомленню здобувачами власного професійного потенціалу, формуванню готовності до самовдосконалення та навчання впродовж життя. Як зазначає О. Туриніна, «під час аналізу соціально-психологічних особливостей іміджу керівника на сучасному етапі розвитку українського суспільства, – розвиток іміджу керівника безпосередньо пов'язаний із його Я-концепцією, самосприйняттям та здатністю до саморозвитку» [289].

Суттєве значення для окресленого процесу має комунікативний механізм, який реалізується через систему міжособистісної взаємодії. Формування професійного іміджу відбувається в процесі командної роботи, участі в проєктній діяльності, наукових дискусіях, громадських ініціативах, ділових іграх та управлінських симуляціях. У зазначеному аспекті важливим є також механізм соціального моделювання, що передбачає наслідування успішних професійних зразків та моделей управлінської діяльності. У процесі магістерської підготовки здобувачі вищої освіти аналізують педагогічно-управлінську діяльність відомих освітніх лідерів, вивчають кращі управлінські практики, беруть участь у зустрічах із керівниками закладів освіти, що сприяє не лише узагальненню теоретичної підготовки, а й формуванню власної моделі поведінки.

Таким чином, ефективність побудови професійного іміджу залежить від умов його втілення в освітнє середовище та під час практичної реалізації комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників формування цієї неоднозначної складової професійної діяльності.

До внутрішніх чинників належать: *професійна мотивація, управлінські здібності, лідерський потенціал, емоційний інтелект та рівні його сформованості, ціннісні орієнтації, комунікативна культура, рефлексія, саморозвиток, самоаналіз*. Окреслені характеристики визначають готовність майбутніх менеджерів освіти до цілеспрямованого конструювання моделі професійного образу та постійного вдосконалення під час здобуття відповідної освіти та практичної діяльності.

До зовнішніх чинників належать: *освітнє середовище закладу вищої освіти, зміст ОПП, педагогічні умови, компоненти практичної підготовки, особливості професійної комунікації в академічному середовищі, діяльність викладачів-наставників та можливості професійної взаємодії із стейкхолдерами освітньої галузі*.

Таким чином, формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти під час навчання за ОПП є складним багаторівневим освітнім процесом, що впроваджується через дієві механізми, які визначають компоненти професійної ідентифікації, рефлексії та самопрезентації, шляхом комунікативної взаємодії, компетентнісного розвитку й соціального моделювання. Оскільки на сьогодні «лідер в освіті – це фахівець, який спроможний активно підтримувати та впроваджувати в життя найрізноманітніші новації, що пропонуються як теоретиками, так і практиками з метою удосконалення освітнього процесу в різних освітніх інституціях» [175]. Адже навістіть позитивних результатів освітнього процесу характеризуються реалізацією комплексу внутрішніх особистісних і зовнішніх педагогічних чинників, які забезпечують становлення конкурентоспроможного, авторитетного та соціально відповідального менеджера освіти.

До сформованих психолого-педагогічних та управлінських характеристик особистості менеджера освіти додаємо *soft skills*, які визначають сформовані компетентності та властивості особистості, й слугують доповненням уже сформованим професійним знанням та відіграють важливу роль у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Для реалізації завдань вказані навички набувають

нового сенсу – адже в процесі фахової підготовки вони не лише здобувають нові знання, а й працюють над розвитком лідерських якостей, норм та правил поведінки, духовно-моральних орієнтирів та психічної стійкості. Дослідники «вбачають у «soft skills» особисті якості, що дають змогу бути успішним, незалежно від специфіки та напрямку діяльності, ефективно й гармонійно взаємодіяти з іншими людьми, справлятися з різноманітними завданнями та швидко засвоювати нове» [180].

Модель-схема демонструє специфіку формування професійного іміджу як позитивного результату впливу внутрішніх і зовнішніх показників, що реалізуються через механізми професійної ідентифікації, рефлексії та самопрезентації, комунікативної взаємодії, компетентнісного розвитку та соціального моделювання. Основу моделі складає навчання за обраною ОПП другого (магістерського) рівня вищої освіти, опанування якої забезпечує трансформацію особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти в інтегральну систему професійних іміджевих характеристик.

Окремо акцентуємо увагу на такий компонент професійного іміджу як лідерство. Лідерство, на думку дослідників О. Паламарчука і Ю. Скиби «визнано другим за значущістю чинником, що впливає на результати навчання. Водночас якісне навчання, зорієнтоване на формування лідерських якостей, значною мірою залежить від професійних та особистісних якостей викладача» [211, с. 113]. Якщо освітньому менеджеру притаманні якісно сформовані лідерські якості, то він разом з педагогічним колективом досягає успіхів у різних сферах педагогічної діяльності. Менеджер-лідер працює над здобуттям нових знань, розвитком професійних компетентностей, дбає про «відкриття потенційних можливостей, пізнання себе, самоствердження, самореалізації» [138, с. 141].

У контексті російсько-української війни роль менеджера освіти як успішного лідера – керівника закладу освіти – набуває особливого значення. Позаяк «саме він, його особиста репутація, професійні компетентності та лідерські якості впливають на розвиток педагогічних працівників як фахівців,

здатних ефективно діяти в умовах високої динаміки бойових дій, гібридних загроз і трансформацій безпекового середовища» [220].



Рис. 1.1. Модель-схема формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти.

Модель відображає зворотний рефлексивний зв'язок – від результату – до внутрішніх чинників і механізмів рефлексії та самопрезентації. Вона має циклічний характеру й демонструє безперервність професійного та іміджевого саморозвитку менеджерів освіти, що відповідає концепції навчання впродовж життя та професійного самовдосконалення.

Особливу роль у цьому багатоаспектному процесі відіграє процедура створення іміджеформувального освітнього середовища, яке стимулює професійне самовдосконалення, розвиток лідерських якостей і позитивної професійної репутації майбутніх менеджерів освіти. Інноваційне іміджеформувальне освітнє середовище забезпечує формування професійного іміджу через організацію суб'єкт-суб'єктної взаємодії, моделювання

професійних ситуацій, цифрову самопрезентацію та рефлексивну діяльність, що призводить до розвитку мотиваційно-ціннісного, поведінково-комунікативного та цифрово-репутаційного компонентів професійного іміджу *«Інноваційне освітнє середовище → компоненти іміджу → результат»*.

Іміджеформування розглядається як цілеспрямований процес створення, розвитку та корекції професійного образу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки в ЗВО, який включає когнітивні, емоційні, поведінкові та ціннісні компоненти.

Особливого значення набуває процес формування іміджу в умовах різних освітніх контекстів – *гірського (локально-територіального та міського (урбанізованого) середовищ*, які відрізняються соціокультурними, економічними, комунікативними та організаційними характеристиками.

На першому етапі – *адаптаційно-орієнтаційному* – відбувається входження здобувачів освіти в професійне середовище закладу освіти, де буде здійснюватися їх майбутня професійна діяльність. Тут проходить формування базових уявлення про професію менеджера освіти, її соціальну значущість, функції та вимоги.

Освітній процес окресленого іміджеформувального середовища спрямований на розкриття специфіки майбутньої професійної ролі, на розвиток первинної мотивації до управлінської діяльності та формування емоційного ставлення до професії. Прикладом реалізації цього етапу є ознайомчі зустрічі з керівниками закладів освіти, перегляд та аналіз відеоситуацій з презентацією прикладів прийняття управлінських рішень, вправи для налагодження комунікації (*«Мій майбутній професійний образ», «Я і моя майбутня професія»*).

Другий етап – *когнітивно-діяльнісний* – передбачає активну діяльність, спрямовану на опанування професійно зорієнтованих знань і формування первинних управлінських умінь та фахових компетентностей. Здобувачі освіти залучаються до аналізу управлінських кейсів, моделювання педагогічних ситуацій, виконання проєктних завдань та участі в інтерактивних формах навчання. На цьому етапі розпочинають своє становлення когнітивні засади процесу формування професійного іміджу через засвоєння знань з освітнього

менеджменту, теорій комунікації, цифрових технологій управління. До прикладу, під час виконання завдань: *«Розробка стратегії розвитку закладу освіти»*, *«Стратегія розвитку закладу освіти»*, або участь у ділових іграх-симуляціях *«Управлінська нарада директора школи»*, *«Техніки прийняття управлінських рішень»* тощо.

На третьому етапі – *комунікативно-професійному* – проходить інтенсивний розвиток навичок професійної взаємодії, самопрезентації та управлінської комунікації. Майбутні фахівці долучаються до участі в рольових іграх, різноформатних тренінгах, професійних дебатах, вчать виступати публічно та моделювати реальні управлінські ситуації. Яскравим прикладом можуть слугувати інтерактивні ігри з моделюванням та подальшим аналізом конкретних ситуацій (*«Доповідь на педагогічній раді»*, *«Прес-конференція директора»* та ін.), які комплексно сприяють розвитку професійної компетентності та культури мовлення.

Під час реалізації четвертого етапу – *рефлексивно-іміджевого* – відбувається усвідомлення значимості та важливості інтеграції набутого професійного досвіду, формування стійкого професійного іміджу як цілісної характеристики особистості майбутніх менеджерів освіти. На цьому етапі здобувачі вищої освіти вчать здійснювати самоаналіз професійної діяльності, коригувати індивідуальний стиль управлінської поведінки, формувати власне цифрове портфоліо та стратегію подальшого професійного розвитку.

Важливу роль у процесі іміджеформування відіграють *інтерактивні методи* (кейс-метод, рольові ігри, портфоліо, сторітелінг, SWOT-аналіз, педагогічна рефлексія, робота з AI-інструментами), *іміджеформувальні технології* (тренінгові технології, кейс-технології, проєктні технології, технології рефлексивних практик, комунікативні технології, технології самопрезентації, технології управління враженням, цифрові технології іміджування, іміджмейкерські технології), які сприяють усвідомленню власного становлення як менеджера освіти. Адже «сучасний лідер – це особа, яка здатна

оперативно реагувати на зміни, що відбуваються в суспільстві, приймати відповідні рішення та нести відповідальність за їх результативність» [175].

Аналізуючи етапи навчання майбутніх менеджерів освіти варто наголосити, що у цей період професійний імідж тільки починає формуватися, а вже під час практичної підготовки (проходження здобувачами різних видів практик, реалізації інноваційних форм дуальної освіти) та під час безпосередньої практичної діяльності вибудовуються відповідні умови для його удосконалення та деталізації. Тут варто наголосити, що «формування лідера, розвиток лідерських якостей відбувається впродовж тривалого часу, але найбільш сприятливий період – так званий сензитивний – припадає саме на період студентства, що визначається найбільш сприятливими психологічними особливостями юнацького періоду» [175, с. 36].

Описаний процес має комплексний, міждисциплінарний і практико-орієнтований характер й створює необхідні педагогічні умови для формування конкурентоспроможних, професійно мобільних, етично відповідальних та цифрово компетентних менеджерів освіти, здатних до ефективної управлінської діяльності в сучасному освітньому середовищі.

Для підтвердження презентованих ідей вдамося до кількісного аналізу цього процесу через показники охоплення підготовкою менеджерів освіти у закладах вищої освіти України, які відображено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

**Підготовка менеджерів освіти у закладах вищої освіти України:
освітні програми та кількість здобувачів освіти**

ЗВО	Структурний підрозділ	Спеціальність, ОПП	ОР-бакалавр	ОР-магістр
Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка	Навчально-науковий інститут історії та соціогуманітарних дисциплін	011 Освітні, педагогічні наук ОПП Педагогіка вищої школи та адміністрування		20 (10 д.ф.н; 10 з.ф.н)
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка.	Навчально-науковий інститут педагогіки і психології	Спеціальність D3 Менеджмент ОПП Менеджмент освіти	39 (42) д.ф.н.; 7 з.ф.н.	10 (Ліцензійний обсяг 16);

ЗВО	Структурний підрозділ	Спеціальність, ОПП	ОР-бакалавр	ОР-магістр
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка	Факультет педагогічної і мистецької освіти.	Спеціальність 012 Дошкільна освіта ОПП Управління в системі дошкільної освіти.		27 (17 д.ф.н.; 10 з.ф.н.)
Кам'янець-Подільський педагогічний університет імені Івана Огієнка.	Факультет педагогічної освіти і мистецтва	Спеціальність 073 Менеджмент. ОПП Управління навчальним закладом		30 (15 денна ф.н.; 15 заочна ф.н.) 31 (20 д. ф.н.; 11 з. ф.н.)
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського	Факультет педагогіки, психології і професійної освіти	Спеціальність D3 Менеджмент ОПП Управління освітнім закладом (за типом).		26 (12 д. ф.н.; 8 заочна ф.н.) + 6 д.ф.н
ДЗ Південноукраїнський національний університет імені К. Д. Ушинського	Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук, інформатики і менеджменту	Спеціальність D3 Менеджмент ОПП Управління закладом освіти		12 (10 д.ф.н.+2 з.ф.н.)
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	Факультет економіки та управління	Спеціальність D3 Менеджмент ОПП Управління закладом освіти (за рівнями)		45 з.ф.н.
Всього			46 студентів	201 студент

**Підготовлено автором на підставі інформації ресурсу «Вступ-Інфо» [45].*

Матеріали подані в *таблиці 1.4.* засвідчують стан охоплення підготовкою менеджерів освіти у ЗВО України та відображають особливості реалізації ОПП управлінського спрямування в системі вищої педагогічної освіти. Аналіз наведених даних дає підстави стверджувати, що підготовка майбутніх менеджерів освіти здійснюється у різних регіонах України на базі педагогічних університетів та класичних закладів вищої освіти, що забезпечує територіальну доступність здобуття відповідної управлінської освіти. У таблиці представлено

сім ЗВО, у структурі яких функціонують факультети, навчально-наукові інститути або підрозділи, що здійснюють підготовку фахівців у галузі ОМ.

Вивчення матеріалів структурних підрозділів свідчить, що реалізація таких ОПП переважно зосереджена на факультетах педагогічного профілю, інститутах педагогіки, психології, управління та соціогуманітарних дисциплін. Результати підтверджують міждисциплінарний характер професійної підготовки менеджерів освіти, яка поєднує управлінські, педагогічні, психологічні та організаційні компоненти.

Зміст ОПП характеризується певною варіативністю. Підготовка здійснюється за спеціальностями 011 «Освітні, педагогічні науки», 073 «Менеджмент», D3 «Менеджмент», а також у межах ОПП «Менеджмент освіти», «Управління закладом освіти», «Управління освітнім закладом (за типом)», «Управління навчальним закладом», «Педагогіка вищої школи та адміністрування». Така різноманітність назв і спеціалізацій свідчить про поступове оновлення галузевих стандартів та адаптацію ОПП до сучасних потреб системи освіти й запитів управлінської практики в контексті сучасних освітніх трансформацій.

Кількісний аналіз даних таблиці показує, що підготовка менеджерів освіти переважно здійснюється на другому (магістерському) рівні вищої освіти. Чисельність студентів магістерського рівня складає 201 особу, тоді як на бакалаврському рівні зафіксовано лише 46. Зазначене дає підстави констатувати, що управлінська підготовка в освіті в Україні розглядається здебільшого як етап професійної спеціалізації після здобуття базової педагогічної або управлінської освіти. Найбільше охоплення підготовкою майбутніх менеджерів освіти спостерігається у Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка, де на магістерській програмі навчається 45 здобувачів заочної форми навчання. Високі показники також демонструють Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка (31 студент магістерського рівня та 30 бакалаврів), Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка відповідно – 39(42) і 10 та Полтавський національний

педагогічний університет імені В. Г. Короленка – 27. Наведені статистичні дані підтверджують стабільний попит на ОПП управлінського спрямування у різних регіонах України.

Водночас розгляд форм навчання показує переважання заочної форми здобуття вищої освіти. Значна частина здобувачів навчається саме заочно, що пояснюється прагненням поєднувати навчання з управлінською діяльністю та освітнім менеджментом. Описана тенденція підтверджує практико-орієнтований характер підготовки менеджерів освіти та орієнтацію ОПП на здобувачів вищої освіти, які визначилися з вибором майбутньої професії, або ж здобувають другу професію в галузі управління чи освітнього менеджменту.

Інтерпретація статистичної інформації підводить нас до висновків, що система підготовки менеджерів освіти в Україні активно розвивається та модернізується. Їй притаманно варіативність освітніх програм, врахування специфіки регіонального компонента та його представленість у змісті навчальних дисциплін тощо.

Аналіз даних підтверджує актуальність подальшого вдосконалення змісту професійної підготовки спеціалістів відповідно вимог цифровізації, реформування освіти та розвитку освітнього лідерства. Вивчення змісту ОПП засвідчило їх відповідність чинному стандарту вищої освіти та сучасним вимогам. Мета програм скерована на підготовку конкурентоспроможних фахівців з викладання та адміністрування в закладах освіти для ефективної педагогічної, наукової й управлінської діяльності.

Так, аналіз ОПП «Педагогіка вищої школи та адміністрування освіти» Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка засвідчує її орієнтацію на підготовку фахівців у галузі освіти, педагогіки та адміністрування освітою шляхом формування системи компетентностей для кваліфікованої педагогічної, науково-педагогічної та управлінської діяльності» [208]. Відповідно становлення професійного іміджу майбутнього менеджера освіти трактується як «інтегративна характеристики особистості, що поєднує професійну компетентність, управлінську культуру, етичність, комунікативну

готовність, здатність до самопрезентації та ефективної взаємодії в освітньому середовищі» [208].

Визначені програмою можливості працевлаштування випускників на керівних посадах у структурних підрозділах системи освіти актуалізують потребу в формуванні професійного іміджу як важливого чинника успішної управлінської діяльності. Саме тому зміст ОПП спрямований не лише на засвоєння теоретичних знань, але й на розвиток особистісно-професійних якостей, необхідних сучасному освітньому лідеру: відповідальності, організованості, стресостійкості, здатності до командної взаємодії, професійної мобільності.

Імплементація компонентів професійного іміджу у зміст підготовки простежується і в системі загальних та спеціальних компетентностей ОПП. Інтегральна компетентність, визначає «здатність розв'язувати проблеми дослідницького та інноваційного характеру у сфері освітніх і педагогічних наук, безпосередньо пов'язана з розвитком професійної впевненості, управлінської самостійності та готовності до прийняття ефективних рішень» [12]. Загальні компетентності орієнтовані на розвиток комунікативної культури, соціальної відповідальності, цифрової грамотності, здатності до саморозвитку та навчання впродовж життя, що становить основу сучасного професійного іміджу управлінця освітньої галузі [50].

Зміст окремих освітніх компонент також має виражений іміджеформувальний потенціал. Зокрема, дисципліни «Менеджмент освіти», «Психологія освітнього менеджменту», «Організаційна культура педагога», «Інноваційні освітні технології», «Науково-методичний супровід організації освітнього процесу в ЗВО» сприяють формуванню управлінської культури, навичок професійної взаємодії, організаційного лідерства, академічної доброчесності та цифрової компетентності.

Освітня компонента «Сучасні інформаційні технології та методика застосування комп'ютерної техніки в організації освітнього процесу» забезпечує розвиток цифрового компоненту професійного іміджу, що є особливо

актуальним в умовах цифровізації освіти [208]. Окреме значення у процесі імплементації компонентів професійного іміджу має вибіркова складова ОПП. Можливість індивідуального вибору освітніх компонентів сприяє формуванню особистісної освітньої траєкторії здобувача, розвитку професійної автономії.

Важливим напрямом імплементації компонентів професійного іміджу є застосування PR-технологій та елементів іміджмейкінгу в професійну складову підготовки. На сьогодні директор закладу освіти є не лише організатором освітнього процесу, але й публічним лідером, репрезентантом закладу освіти, комунікатором та модератором взаємодії з різними соціальними групами. Саме тому у змісті професійної підготовки особливого значення набуває формування навичок публічної комунікації, самопрезентації, управління репутацією та створення позитивного професійного образу.

В умовах сучасних освітніх трансформацій зазначена складова поступово набуває ознак цілісної керованої системи професійної саморепрезентації, що інтегрує управлінську компетентність, лідерський потенціал, комунікативну культуру, цифрову активність та професійну репутацію. У цьому контексті доцільним є використання поняття «PRO-імідж менеджера освіти», яке відображає сучасний рівень професіоналізації управлінської діяльності в освітньому середовищі.

PRO-імідж менеджера освіти доцільно трактувати як цілісну, динамічну та керовану систему професійного образу керівника закладу освіти, що формується на основі інтеграції його особистісних якостей, управлінської компетентності, професійної поведінки, комунікативної культури та цифрової присутності, яка спрямована на забезпечення ефективного лідерства, довіри стейкхолдерів та позитивної професійної репутації в освітньому середовищі.

На відміну від традиційного розуміння професійного іміджу як переважно зовнішньої характеристики професійної діяльності, концепція PRO-іміджу передбачає системне та безперервне керівництво професійним брендом. У цьому аспекті PRO-імідж виступає не лише результатом професійної підготовки, а й інструментом професійного лідерства, соціального впливу та стратегічного

розвитку закладу освіти. Відповідно практичні стратегії формування PRO-іміджу майбутніх менеджерів освіти розглядаємо як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських, комунікативних, цифрових та професійно-розвивальних дій, спрямованих на свідоме формування, підтримку й розвиток позитивного професійного образу керівника закладу освіти.

Практичні стратегії PRO-іміджу забезпечують перехід від стихійного формування професійної репутації до науково обґрунтованого процесу управління професійним образом і включають:

1. *стратегію професійної автентичності;*
2. *комунікативно-інтерактивну стратегію;*
3. *стратегію цифрового PRO-іміджу;*
4. *стратегію особистого бренду;*
5. *стратегію організаційного іміджу закладу освіти;*
6. *стратегію емоційного інтелекту та лідерства впливу;*
7. *стратегію безперервного професійного розвитку [227].*

1. *Стратегія професійної автентичності (ціннісно-особистісна)* – є однією з провідних у багатогранній системі формування PRO-іміджу менеджерів освіти, визначаючи внутрішню складову розвитку керівника, характеризуючи управлінські дії та професійну репутацію. Її сутність полягає у забезпеченні відповідності між особистісними цінностями, етичними принципами, професійними переконаннями та реальними практиками управлінської діяльності.

Ціннісно-особистісний вимір цієї стратегії передбачає, що PRO-імідж менеджерів освіти формується насамперед із внутрішніх детермінант, серед яких провідне місце займають професійна самосвідомість, рефлексивність, гуманістична спрямованість, відповідальність за результати освітньої діяльності та здатність до саморегуляції. Саме ці характеристики забезпечують сталість іміджу та його довіру від колег, учнів, громадськості. У контексті PRO-іміджу професійна автентичність виконує системотвірну функцію, оскільки саме вона забезпечує довіру до керівника як до лідера, формує його моральний авторитет і

визначає якість взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу. Відсутність автентичності призводить до розриву між зовнішнім іміджем та внутрішнім змістом професійної діяльності, що негативно впливає на репутацію менеджера освіти та ефективність управління.

Відтак наголошується, що «запропонована стратегія передбачає формування внутрішньо узгодженого професійного образу керівника, який базується на гармонії між особистісними цінностями, управлінськими рішеннями та професійною поведінкою» [314]. Практична реалізація стратегії включає формування індивідуальної управлінської філософії, дотримання етичних норм професійної діяльності, забезпечення послідовності між декларованими цінностями та управлінськими діями.

2. *Комунікативно-інтерактивна стратегія* передбачає побудову позитивного іміджу через ефективну професійну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу. У педагогічній іміджології наголошується, що імідж керівника формується через якісно організовану взаємодію, стиль спілкування та рівень відкритості до діалогу.

Комунікативно-інтерактивну стратегію відносимо до провідних у формування PRO-іміджу менеджерів, враховуючи те, що імідж керівника безпосередньо конструюється під час фахової підготовки та управлінських практик. Провідні завдання стратегії передбачають організацію системи професійної взаємодії менеджерів освіти з педагогічним колективом, здобувачами освіти, батьками, громадою та зовнішніми стейкхолдерами. Оскільки у межах дії PRO-іміджу комунікація розглядається як інструмент конструювання професійного авторитету через обрані стилі спілкування, визначеність позицій для конструктивного діалогу та здатність до професійної синергії. *Практичними інструментами цієї стратегії виступають:*

- активне слухання та емпатійна комунікація;
- фасилітаційні методи управління колективом;
- системний зворотний зв'язок (feedback culture);
- відкриті управлінські зустрічі.

Комунікативно-інтерактивна стратегія ґрунтується на узагальненні, що імідж керівника формується насамперед у процесі професійної взаємодії з педагогічним колективом, учнями та батьками. Як зазначається у дослідженнях з педагогічної іміджелогії, «якість комунікації є ключовим чинником формування позитивного професійного образу керівника» [314].

3. *Стратегія цифрового PRO-іміджу* спрямована на підготовку менеджерів освіти до роботи в цифровому середовищі, що включає соціальні мережі, освітні платформи та електронні сервіси. У працях з іміджелогії підкреслюється, що «імідж є частиною професійної культури та інструментом управлінської ефективності в умовах цифровізації освіти» [75].

Робота над побудовою якісного цифрового PRO-іміджу керівника визначається як один з провідних аспектів формування професійного образу, який повинен відповідати всезростаючим вимогам цифрових трансформацій освітнього середовища, розширенням меж інформаційного впливу та зростанням ролі онлайн-комунікації в професійній діяльності. В описаних умовах професійний імідж набуває інших характеристик, визначених впливом цифрового освітнього середовища, яке виступає важливим каналом професійної репрезентації та впливу.

Практична реалізація передбачає:

- ведення професійного цифрового профілю (LinkedIn, освітні платформи);
- публікація управлінських кейсів і здобутих освітніх практик;
- цифрова прозорість діяльності та репутації закладу освіти;
- використання освітніх LMS та AI-інструментів.

Сучасні дослідження підкреслюють, що цифрова присутність керівника є складовою його професійної репутації та інструментом управлінського впливу.

Практична реалізація цього напрямку здійснюється через проведення тренінгів із професійної комунікації, медіаграмотності, публічного виступу, самопрезентації та цифрового іміджу. Під час таких різноформатних занять здобувачі освіти навчаються формувати власний професійний стиль,

презентувати результати професійної діяльності, здійснювати ефективну вербальну й невербальну комунікацію, працювати з аудиторією та вибудовувати професійну репутацію в освітньому середовищі.

Ефективними формами роботи є рольові ігри, прес-конференції, моделювання управлінських ситуацій, створення персонального бренду керівника, аналіз медіакейсів та ситуаційних завдань. Наприклад, під час тренінгу *«Цифровий імідж сучасного менеджера освіти»* здобувачі можуть створювати професійне електронне портфоліо, моделювати події в соціальних мережах, розробляти комунікаційні стратегії або презентувати освітній проєкт у форматі публічних виступів чи відкритого мікрофону.

Реалізація зазначених методичних підходів забезпечує досягнення комплексних результатів в аналізованому нами процесі. Тому що він сприяє системним уявленням про професійний імідж як інтегративну характеристику сучасного управлінця, що охоплює професійну компетентність, етичну культуру, комунікативну готовність, емоційний інтелект та цифрову грамотність.

1.4. Іміджеформувальне освітнє середовище у фаховій підготовці майбутніх менеджерів освіти

Ідеї та положення середовищного підходу, який в педагогічній науці розглядається як методологічна основа проєктування, організації та розвитку сучасних освітніх систем України та світу, набувають популярності в контексті їх імплементації до освітнього контенту ОПП підготовки менеджерів освіти.

У сучасному науковому дискурсі (М. Братко, В. Желанова, О. Лінник, Л. Макар, О. Сакалюк, С. Фокша, І. Червінська, О. Ярошинська та ін.) спостерігається актуалізація теоретичного осмислення середовищного підходу.

Пріоритетними для нашої проблематики є наукові розвідки, які досліджують специфіку втілення середовищного підходу під час організації освітнього середовища, опису його компонент, інноваційних форм, методів та технологій, які розкривають особливості реалізації ідей освітнього менеджменту

в певному середовищі. Суттєвий внесок у розвиток середовищного підходу в українській педагогічній науці здійснили І. Бех, Н. Гонтаровська, О. Дубасенюк, С. Сисоєва, В. Кремень, які розглядали освітнє середовище як цілісну систему умов, ресурсів для фахового становлення професіоналів. Н. Ковалевська та А. Пасічніченко визначають середовищний підхід як «концепцію організації освітнього процесу, відповідно до якої освітнє середовище розглядається як багатокomпонентна система, що охоплює інформаційний, соціокультурний, комунікативний та розвивальний компоненти» [215].

«Середовищний підхід в управлінні – це стратегія розвитку сучасної школи, зорієнтована на людину, на створення умов для розкриття її потенціалу, формування цінностей, соціальної відповідальності та готовності до життя у світі змін» [150]. Тому підтримуємо міркування Т. Кушніренка про те, що «середовищний підхід – це не лише управлінська технологія, а філософія нової школи, яка передбачає розвиток закладу освіти як відкритої, адаптивної, культурно насиченої системи. Саме від уміння керівника створити й підтримувати таке середовище залежить якість освіти, мотивація педагогів й успішність учнів» [150]. Середовищний підхід з точки зору педагогічної теорії, трактується як дієва методологія організації освітнього процесу, що поєднує функції діагностики, проєктування, моделювання та продукування освітніх і виховних результатів діяльності середовища. Сутність підходу полягає у цілеспрямованому створенні оптимальних організаційно-педагогічних умов освітньої взаємодії, які забезпечують професійне, особистісне та соціокультурне становлення особистості.

Наукові засади розуміння сутності середовища обґрунтовано в працях В. Желанової, яка розглядає середовищний підхід як «механізм організації освітнього процесу через систему спеціально створених педагогічних умов, що забезпечують професійне та особистісне зростання майбутнього фахівця» [91]. Дослідниця наголошує, що існує декілька підходів до трактувань середовища. «Перший, що пов'язаний з розглядом середовища як об'єкта перетворювальної діяльності людини. Відповідно до другого підходу середовище розуміється як

активний суб'єкт перетворювальної діяльності, Третій – трактує середовище й індивіда як цілісний суб'єкт, що постійно змінюється й розвивається» [92].

Особливої значимості середовищний підхід набуває під час підготовки менеджерів, позаяк діяльність того чи іншого середовища зорієнтовує їх на усвідомлення важливості сформованих взаємозв'язків між роботою освітнього середовища та результатами діяльності керівників закладів освіти.

Змістове наповнення середовищного підходу акцентує увагу на цілеспрямоване створення таких педагогічних умов освітньої діяльності, які забезпечують професійне становлення особистості педагога-управлінця, сприяють розвитку його професійних компетентностей, управлінського мислення, лідерських якостей та готовності до ефективної взаємодії з усіма суб'єктами освітнього процесу. За таких реалій «сучасний заклад освіти має стати простором розвитку, де освітнє середовище виступає не лише умовою, а й активним чинником виховання і навчання. Ефективне управління цим середовищем сприяє інноваційності педагогічної діяльності, формуванню культури співпраці, створенню позитивного іміджу закладу освіти» [150].

Освітнє середовище закладів шкільної, дошкільної чи позашкільної освіти постає не лише як сукупність зовнішніх умов організації педагогічного процесу, а й як активний чинник розвитку особистості педагога-управлінця, здатного впливати на формування фахових компетентностей, цінностей, професійних орієнтацій, моделей поведінки та професійного іміджу.

Дослідник М. Братко вказує, що «середовищний підхід є системою дій суб'єкта управління щодо освітнього середовища, спрямованою на надання йому таких характеристик, які забезпечують реалізацію його поліструктурної освітньої функції. При цьому освітнє середовище виступає не лише умовою, а й засобом формування компетентностей майбутнього фахівця» [37].

Майбутній керівник закладу освіти повинен володіти здатністю аналізувати та ґрунтовно вивчати освітнє середовище, виявляти його потенціал та ризики, прогнозувати вплив середовищних чинників на забезпечення рівного доступу усіх категорій здобувачів освіти до якісної освіти, організацію

освітнього процесу та здійснювати проектування цього середовища відповідно до стратегічних цілей, місії та візії закладу освіти.

Зазначені аспекти набувають особливої актуальності, оскільки як наголошують І. І. Мищишин, Х. Калагурка, «в сучасних умовах модернізації соціально-культурної місії школи, виникнення нових аспектів інтерперсональної взаємодії в освітньому середовищі, зростання конкурентності та збагачення ринку освітніх послуг, закономірними стають якісні зміни в системі професійної компетентності менеджера освіти. Виконання традиційних функцій професійної діяльності й реалізація управлінських принципів набувають нового змістового та процесуального характеру» [183, с. 70].

Погоджуємося з попередніми міркуваннями, оскільки вважаємо, що освітнє середовище є міждисциплінарною системною структурою, яка може здійснювати цілеспрямований вплив на керівника закладу освіти, як фахівця-професіонала, який згідно своїх професійних обов'язків та професійного функціоналу повинен сприяти забезпеченню готовності закладу освіти до надання освітніх послуг, спрямованих на організацію педагогічного та учнівського колективів, з метою реалізації визначених соціальних ролей та програм саморозвитку й самореалізації.

За своєю сутністю освітнє середовище закладу освіти містить сукупність іміджеформувальних умов-можливостей і ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, технологічних, організаційних, репутаційних), які за своїм іміджеформувальним спрямуванням зорієнтовані на репутаційний розвиток, особистісне становлення та професійне зростання управлінців, що цілеспрямовано формуються в установі, яка виконує освітні функції з надання відповідних освітніх послуг та забезпечує умови для культурного й особистісного розвитку суб'єктів освітнього процесу.

Відповідно вважаємо, що особливістю іміджеформувального освітнього середовища є те, що воно виходить за межі лише професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, а вибудовує відповідні педагогічні умови, які націлені на комплексний цілеспрямований розвиток їх професійної репутації,

управлінської культури, лідерської поведінки, комунікативних компетентностей, цифрової грамотності, професійно-ділової етики та готовності до публічної презентації власних професійних надбань. Саме інтеграція цих складників забезпечує формування професійного іміджу як інтегральної характеристики майбутнього керівника закладу освіти.

До провідних компонент іміджеформувального освітнього середовища як системної інституції, відносимо:

- *цілісність освітнього середовища* (кожна складова чи компонент середовища спрямований на реалізацію його провідних завдань та функцій);
- *єдність освітнього середовища* (реалізується через взаємозв'язки та взаємовпливи усіх компонентів середовища);
- *емерджентність освітнього середовища* (поява нових якісних характеристик професійного іміджу майбутнього менеджера освіти, які не можуть бути сформовані окремо жодним із компонентів середовища, а виникають лише в результаті їхньої цілісної взаємодії в іміджеформувальному освітньому середовищі).
- *організованість освітнього середовища* (наявність певної структури та відповідних функцій її реалізації);
- *структурованість освітнього середовища* (упорядкованість та ієрархічність компонентів);
- *стійкість освітнього середовища* (здатність зберігати певні властивості або відновлювати їх у разі втрати (освітні втрати, зумовлені воєнним станом, втрати стереотипного мислення та вміння визначати пріоритети розвитку);
- *здатність до розвитку та сталого функціонування освітнього середовища* (полягає в спроможності зберігати цілісність, ефективність і результативність за умов постійних змін). Узагальнено характеристики цього середовища подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Характеристики іміджеформувального освітнього середовища

Характеристика іміджеформувального освітнього середовища	Зміст характеристики
Цілісність освітнього середовища	Кожна складова та компонент середовища спрямовані на реалізацію його провідних завдань, функцій і цілей, забезпечуючи узгодженість усіх елементів у процесі формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти.
Єдність освітнього середовища	Реалізується через систему взаємозв'язків, взаємодії та взаємовпливу всіх компонентів середовища, що забезпечує його узгоджене функціонування та досягнення спільного результату.
Емерджентність освітнього середовища	Виявляється у появі нових якісних характеристик професійного іміджу майбутнього менеджера освіти, які не можуть бути сформовані окремими компонентами середовища, а виникають лише в результаті їхньої цілісної та системної взаємодії.
Організованість освітнього середовища	Передбачає наявність визначеної структури, механізмів управління, розподілу функцій задля виконання поставлених завдань.
Структурованість освітнього середовища	Характеризується впорядкованістю, логічною побудовою та ієрархічністю компонентів середовища, які перебувають у системних взаємозв'язках і виконують визначені функції.
Стійкість освітнього середовища	Визначається здатністю зберігати або відновлювати основні властивості та ефективність функціонування в умовах кризових ситуацій, освітніх втрат, воєнного стану, суспільних трансформацій і необхідності подолання стереотипного мислення.

**Розроблено автором на основі ресурсів [183].*

Отже, зазначене нами середовище постає як цілісна відкрита система, функціонування якої забезпечується взаємодією взаємопов'язаних компонентів. Сукупність таких характеристик, як цілісність, єдність, емерджентність, організованість, структурованість, стійкість і здатність до розвитку, забезпечує все необхідне для професійної діяльності в умовах сучасних суспільних викликів. Їх урахування є необхідною передумовою проектування та реалізації

ефективної іміджеформувальної технології в ЗВО. Опис компонентів такого середовища дозволяють розглядати його як спеціально організовану систему умов, ресурсів, можливостей і взаємодій, що забезпечують професійний розвиток майбутніх управлінців.

Узагальнивши різноманітні наукові підходи щодо розкриття сутності поняття «освітнє середовище» (М. Братко, Н. Гонтаровська, В. Желанова, О. Ярошинська та ін.), проаналізувавши його структурні характеристики, функції та роль у професійній підготовці майбутніх фахівців-управлінців, ми сформулювати авторське визначення поняття «іміджеформувальне освітнє середовище». Виходячи з базових положень середовищного підходу та концептуальних ідей М. Братко щодо «освітнього середовища як системи умов і ресурсів» [37], узагальнивши наукові положення В. Желанової щодо трактувань «спеціально організованого рефлексивно-контекстного освітнього середовища» [91; 92], вивчивши методологічні підходи О. Ярошинської про «проєктування освітнього середовища професійної підготовки майбутніх учителів» [329] та дослідження Н. Гонтаровської щодо його розвивального потенціалу [64], нами запропоновано авторське визначення поняття «іміджеформувальне освітнє середовище».

Іміджеформувальне освітнє середовище (ІФОС) – це спеціально організована цілісна педагогічна система взаємопов'язаних педагогічних, соціокультурних, цифрових, комунікативних та регіонально зумовлених умов, інформаційно-цифрових ресурсів, педагогічних можливостей і способів взаємодії, яка забезпечує цілеспрямоване формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, розвиток їх професійної культури, управлінської, комунікативної та цифрової компетентностей, сприяє готовності до професійної самопрезентації, рефлексивної діяльності й ефективної реалізації базових управлінських функцій у процесі фахової підготовки.

«Іміджеформувальне освітнє середовище розглядається нами, не лише як сукупність матеріально-технічних, інформаційних та комунікативних ресурсів, а насамперед як комплекс організаційно-педагогічних впливів, змісту освітніх

компонент освітньо-професійних програм підготовки, які сприяють формуванню професійно значущих якостей, мотивації до професійного зростання та оволодінню елементами професійної поведінки» [225]. Адже «освітнім – середовище освітнього закладу стає тільки тоді, коли виконує свої основні завдання: сприяє підготовці кваліфікованого фахівця відповідного рівня і профілю, розвитку особистісних якостей та вивищення загальнокультурного рівня студентів» [36].

Також наголошуємо, що ІФОС не є універсальним. Його змістове наповнення, ресурси розвитку та механізми функціонування зумовлені соціокультурними, територіальними, соціально-економічними й організаційними особливостями та запитами конкретного регіону. Зазначені характеристики зумовлюють необхідність урахування специфіки середовища, де функціонують заклади освіти, міських – урбанізованих і гірських – локально-територіальних, що визначає особливості цього процесу. Погоджуємося з міркуванням дослідниці М. Братко, що «оточуюче середовище здійснює прямий та опосередкований вплив на становлення, формування і розвиток особистості. Особистість у результаті своєї взаємодії із середовищем перетворює його та, водночас, змінюється сама. Всі компоненти, в тому числі й особистість, що є включеною в середовище, взаємодіють між собою та збагачують один одного. Щоб прогнозувати і навіть проєктувати вплив освітнього середовища на особистість, необхідно пізнати суть цього феномена» [37].

Особливої актуальності ці твердження набувають під час фахової підготовки майбутніх керівників, професійна діяльність яких здійснюватиметься в освітніх установах, що функціонують у різних соціально-територіальних умовах. Адже урбанізовані міські громади та локально-територіальні (гірські) громади суттєво різняться рівнем матеріально-технічного та ресурсного забезпечення, цифровізації освітнього процесу, демографічними показниками, етнокультурними традиціями, характером співпраці з представниками територіальних громад та специфікою реалізації управлінських викликів.

За таких умов постає необхідність не лише в розробці різних моделей професійної підготовки, а й у забезпеченні варіативності реалізації єдиної моделі цього процесу шляхом адаптації її змісту, педагогічних технологій, цифрових інструментів і практико-орієнтованих завдань до специфіки відповідного іміджеформувального освітнього середовища. Детальнішу характеристику окреслених показників подано в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Інваріантна модель-схема формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти

Параметр	Урбанізоване міське середовище	Гірське локально-територіальне середовище
Управлінські виклики	конкуренція, брендинг, цифровізація	кадровий дефіцит, доступність освіти
Професійна комунікація	широка мережа партнерств	взаємодія з громадою
Імідж менеджера	інноваційний лідер	соціальний лідер громади
Цифрові технології	високий рівень використання	адаптація до ресурсних можливостей
Управлінські пріоритети	стратегічний розвиток	сталий розвиток громади

В процесі дослідження нами сформована структурно-функціональна модель (СФМ) формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки. Однак варто зазначити що варіативність її реалізації залежить від регіональних особливостей іміджеформувального освітнього середовища. У зазначеному контексті наголошуємо, що середовище в цьому процесі має суттєве значення, оскільки умови майбутньої професійної діяльності різні, а отже, відрізняються: соціокультурний контекст, кадровий потенціал, матеріально-технічні ресурси, цифрова інфраструктура, характер взаємодії з громадою, управлінські виклики.

Тому акцентуємо увагу на способи реалізації запропонованої моделі із врахуванням проявів регіонального компонента. Зокрема регіональний компонент повинен прослідковуватися у змісті освітніх компонент, освітній контент яких включає питання, пов'язані зі специфікою розвитку освітньої системи певного регіону (в нашому випадку – регіону Українських Карпат), аналіз демографічних процесів, розвинутість мережі ЗЗСО, потреби територіальних громад.

Важливим є практичний компонент підготовки та вибір баз практики певного регіону, що дає можливість для здобувачів освіти ознайомитися з реальними викликами управління закладами освіти. Регіональний компонент враховується у назві вибіркового освітніх компонент, тематиці курсових та кваліфікаційних робіт, освітніх проєктах, які орієнтовані на розв'язання актуальних проблем сталого розвитку регіону та закладів освіти конкретної територіальної громади, із врахуванням провідних завдань стратегії розвитку регіону (Концепція розвитку гірських територій українських Карпат на 2019–2027 роки) [130]. Відповідно до вимог якої, релевантними є такі положення: «розвиток людського капіталу як основи сталого розвитку гірських територій; розвиток кадрового потенціалу закладів освіти; посилення партнерства між університетами, громадами та роботодавцями; збереження регіональної й культурної ідентичності при модернізації освіти» [130]. Вказані положення обґрунтовують доцільність виділення гірського локально-територіального освітнього середовища як окремого виду іміджеформувального освітнього середовища в запропонованій моделі. Вони підтверджують, що фахова підготовка має враховувати специфіку гірських громад: особливості демографічної ситуації, яка склалася в регіоні, обмежену транспортну доступність та відстані, запити територіальної громади та збереження надбань регіональної ідентичності.

Якщо ж виходити зі специфіки варіативності змісту професійної підготовки, то у міському урбанізованому середовищі акцент доцільно робити на: цифровізації управлінських процесів, розвитку брендингу закладу освіти;

підборі дієвих маркетингових комунікацій, налагодженню міжнародної співпраці, підготовці до швидких змін та підборі відповідних управлінських стратегій.

Натомість у гірському локально-територіальному освітньому середовищі більшої ваги набувають питання, пов'язані з управлінням малокомплектними та малочисельними закладами освіти, налагодженням співпраці з територіальною громадою, збереженням та промоцією етнокультурної спадщини регіону, специфіки організації освітнього процесу в умовах територіальної віддаленості. Відповідно майбутні менеджери повинні вміти за потреби враховувати особливості комунікації відповідно до специфіки вимог середовища в якому він здійснюватиме професійну діяльність.

Такий рівень підготовки відповідатиме контекстності, практико-орієнтованості та вимогам середовищного підходу, які складають основу професійної освіти. Детальний опис критеріїв та варіативності цього процесу відображено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Варіативність реалізації фахової підготовки в різних ІФОС

Критерій порівняння	Урбанізоване, міське освітнє середовище	Гірське, локально-територіальне освітнє середовище
Особливості освітнього середовища	Висока конкуренція; значна цифровізація; розвинена мережа партнерств; велика кількість здобувачів освіти; інтенсивна публічна комунікація; необхідність постійної репрезентації закладу	Малокомплектність та малочисельність ЗО; дефіцит високопрофесійних кадрів; територіальна віддаленість; обмежені ресурси; тісна взаємодія з громадою; збереження ЕТНО-культурної спадщини.
Педагогічні технології	Цифрові платформи; симуляції; кейс-метод; проектний менеджмент; бізнес-ігри	Громадсько орієнтовані проекти; польові дослідження; соціальні практики; партнерство із закладами освіти громади; наставництво
Практична підготовка	Стратегічний розвиток закладу освіти; цифрова трансформація; формування бренду закладу; взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами	Кризове управління; розвиток освітньої мережі громади; соціальне партнерство; взаємодія з місцевою громадою; забезпечення інклюзивності.

Критерій порівняння	Урбанізоване, міське освітнє середовище	Гірське, локально-територіальне освітнє середовище
Формування професійного іміджу	Інноваційність; відкритість; цифрова компетентність; публічна комунікація; міжнародна мобільність; лідерство змін	Авторитет у громаді; соціальна відповідальність; довіра; партнерство; культурна ідентичність; управління соціальними комунікаціями
Цифрова трансформація	Електронне урядування; цифровий брендинг; Big Data; штучний інтелект; LMS; CRM-системи	Організація сприятливого цифрового середовища, налагодження цифрових форматів дистанційного управління; використання цифровізації для подолання територіальної віддаленості
Пріоритетні управлінські компетентності	Стратегічне мислення; конкурентне позиціонування; інноваційне управління; управління змінами	Адаптивне та антикризове управління; соціальне лідерство; мобілізація ресурсів громади; розвиток партнерських взаємин
Домінантні чинники формування професійного іміджу	Брендинг закладу освіти; цифрова репутація; медіакомунікація; інноваційний менеджмент; управління змінами	Довіра громади; соціальне лідерство; партнерство; міжособистісна комунікація; соціальна відповідальність; здатність мобілізувати ресурси громади
Очікуваний результат підготовки	Здатний ефективно управляти розвитком закладу в умовах високої конкуренції, цифровізації та відкритого освітнього простору	Здатність забезпечувати сталий розвиток закладу в умовах гірської території, ефективно взаємодіяти з громадою.

Отже, особливості ІФОС не змінюють концептуальних засад формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, проте визначають варіативність способів її реалізації. Така варіативність проявляється у диференціації змісту фахової підготовки, застосуванні відповідних іміджеформувальних технологій, цифрових інструментів, організації практичної діяльності, професійної комунікації та управлінських практик, відповідно до соціокультурних, територіальних і ресурсних особливостей урбанізованого міського або локально-територіального (гірського) ІФОС. Позаяк саме ці показники забезпечує адаптивність моделі до різних умов професійної діяльності майбутнього менеджера освіти, зберігаючи її цілісність, методологічну єдність та орієнтацію на досягнення спільного результату.

В цьому контексті наголошуємо, що сформовані ІФОС закладів освіти визначеного типу *гірської школи чи міського закладу освіти* працюють за

різними контекстами іміджування, виходячи з вимог середовищного підходу. У дослідженні міське освітнє середовище розглядається як різновид урбанізованого освітнього середовища, а гірське освітнє середовище – як різновид локально-територіального освітнього середовища.

Обидва заклади освіти – *міський заклад освіти*, який здійснює свою діяльність у густонаселеному міському середовищі й *гірський заклад освіти*, який функціонує в локально-територіальних умовах високогір'я, віддаленості від провідних освітніх центрів, з малою чисельністю населення, – є відкритими до інновацій, вони, кожен на своєму рівні, – намагаються адаптуватися до суспільних викликів і потреб учасників освітнього процесу, забезпечують безперервність розвитку та підтримують сприятливі умови для формування позитивного іміджу та бренду свого закладу освіти.

Стійкість освітнього середовища – *гірського чи міського* – проявляється у здатності підтримувати якість освітнього процесу навіть за кризових обставин, а розвиток – у постійному оновленні змісту, технологій, форм взаємодії та ресурсного забезпечення. Однак поряд із спільними характеристиками гірське й міське середовища мають свої відмінності та специфіку організації.

У контексті середовищного підходу освітнє середовище закладу освіти виступає не лише сукупністю зовнішніх умов, а й активним чинником професійного становлення особистості, який визначає особливості іміджевої поведінки, способи професійної самопрезентації та характер взаємодії керівника із педагогічним та учнівським колективами, стейкхолдерами громадськими організаціями та соціальним оточенням.

Гірське освітнє середовище характеризується високим рівнем соціальної згуртованості, збереженням етнокультурної спадщини, відповідності сталим традиціям, цінностям та тісними зв'язками між учасниками освітнього процесу і громадою. За таких обставин процес формування професійного іміджу менеджерів освіти відбувається шляхом ствердження особистого авторитету, морально-етичних якостей, усвідомлення соціальної відповідальності, здатності налагоджувати довірливі відносини та позитивну взаємодію із представниками

місцевої спільноти. Професійна діяльність у віддаленому гірському населеному пункті для управлінця пронизана визначальними чинниками іміджеформування, серед яких провідними стають репутація, відкритість до співпраці, громадська активність та готовність представляти інтереси закладу освіти в громаді та на всіх інших репутаційних рівнях системи освіти.

Отже, гірському освітньому середовищу притаманна перевага соціально-ціннісних та міжособистісних механізмів формування професійного іміджу керівника-управлінця.

Натомість *міське освітнє середовище* відзначається розвиненою інфраструктурою, широкими можливостями професійної взаємодії, високим рівнем цифровізації та конкурентності. В умовах міського урбанізованого середовища імідж менеджера освіти залежить від ефективності налагодження управлінських функцій, від медійної активності та здатності до стратегічного позиціонування.

Таким чином, підтверджуємо, що «освітнє середовище ЗЗСО – це інтегрована система, що охоплює матеріальні та нематеріальні складники, є сукупністю фізичних, соціальних та інформаційних об’єктів, які створюють сприятливі умови для навчання, розвитку та виховання особистості в освітньому процесі» [150]. Воно є визначальним чинником розвитку й становлення особистості впродовж усього періоду здобуття нею освіти й повинно забезпечувати її право на якісну освіти, незалежно від їх місця проживання чи соціального статусу.

Водночас спільною тенденцією для описаних нами середовищ є визнання провідної ролі автентичності, фахової компетентності, цифрової грамотності, що сприяє успішному професійному позиціонуванню менеджера незалежно від його типу. Одним з аспектів цього процесу є *іміджеформування* – робота над створення іміджу (позитивного іміджу, професійного іміджу тощо). Під час становлення іміджеформувального освітнього середовища важливим маркером його інноваційності виступають *емерджентнісні характеристики управлінця-*

лідера, які увиразнюють появу нових якісних показників професійного іміджу, які виникають лише в результаті цілісної взаємодії усіх компонентів середовища.

«Емерджентність (від англ. *emergence* – виникнення, поява; від лат. – *emergere* – з'являтися, виникати, виходити на поверхню) – це властивість складних систем, відповідно до яких внаслідок взаємодії окремих елементів виникають нові якості, характеристики або функції, що не можуть бути зведені до суми властивостей цих елементів» [269]. Інакше кажучи, емерджентність означає появу нових системних характеристик, які утворюються лише на рівні їх взаємодії в цілісній системі (у нашому випадку – іміджеформувальне освітнє середовище) та відсутні в кожному з її компонентів окремо.

Таким чином, емерджентність іміджеформувального освітнього середовища проявляється в тому, що сукупний ефект його функціонування є більшим, ніж проста сума впливів окремих складників. Саме завдяки взаємозв'язкам між усіма компонентами середовища формується нова інтегральна якість особистості – позитивний професійний імідж майбутнього менеджера освіти. У педагогічних дослідженнях емерджентність розглядається як поява нових інтегративних якостей особистості, освітнього середовища або педагогічної системи, які виникають у результаті взаємодії всіх її компонентів. З позицій середовищного підходу емерджентність означає, що «освітнє середовище здатне породжувати нові особистісні та професійні характеристики суб'єктів освіти, які не можуть бути сформовані окремими педагогічними впливами ізольовано» [76.].

У контексті дослідження професійного іміджу менеджерів освіти та аналізу праць Л. фон Берталанфі (L. Von Bertalanffy, (1968), Г. Хакен (H. Haken), (1983), І. Пригожина та І. Стенгерса (I. Prigogine & I. Stengers, (1984), емерджентність трактується як «інтегральний результат взаємодії особистісних якостей менеджера, освітнього середовища, професійної підготовки, соціокультурного контексту та цифрових комунікацій, що зумовлює виникнення цілісного професійного іміджу як нової системної якості, що характеризує особистість педагога-управлінця» [242].

Емерджентність професійного іміджу менеджера освіти – це системна властивість процесу іміджеформування, яка проявляється шляхом виникнення нових інтегративних професійно-особистісних характеристик, що формуються внаслідок взаємодії когнітивних, ціннісно-мотиваційних, комунікативних, поведінкових та середовищних чинників. Визначальними серед яких інтерактивність та імерсивність. Адже «у форматі рефлексивно-контекстного освітнього середовища інтерактивність реалізується у відносинах особистості й середовища, які є суб'єктами в ставленні один до одного. Їхні відносини будуються на підставі міжсуб'єктної взаємодії, яка надає можливість середовищу розширюватися та збагачуватися, тим самим утворюючи професійний контекст становлення майбутніх педагогів» [92].

Підтримуємо позицію В. Желанової щодо її трактування середовища як «професійно зорієнтованого освітнього середовища» під яким розуміють багаторівневу педагогічно організовану модель та комплекс педагогічних умов та варіантів імерсивної практики» [92]. Імерсивне освітнє середовище створює умови для глибокого занурення майбутнього фахівця в професійний контекст, забезпечуючи цілісне сприйняття змісту діяльності, її цінностей, норм і способів професійної поведінки. Чим вищим є рівень відповідності освітнього середовища реальним умовам професійної діяльності, тим ефективніше відбувається формування професійного досвіду, професійної ідентичності та особистісно-професійних якостей здобувачів освіти.

У контексті фахової підготовки імерсивність освітнього середовища виявляється у створенні системи умов, максимально наближених до реальних викликів та завдань управлінської діяльності. Таке середовище забезпечує можливість моделювання професійних ситуацій, здійснення управлінської комунікації, прийняття рішень, реалізації лідерських функцій, взаємодії із учасниками педагогічної взаємодії.

Для менеджерів освіти значимим є процес входження до освітнього середовища, який дає можливість вчасно адаптуватися до його умов. На цьому адаптаційному етапі вони вже можуть співвідносити себе, свої професійні

можливості, фахові компетентності, свої цінності, норми поведінки та інші потреби із можливостями та запитами іміджеформувального освітнього середовища (гірського/міського).

Важливими концептуальними категоріями середовищного підходу є категорії «простір» і «час», які набувають особливої ваги в процесі фахової підготовки управлінців. Категорії «простору» і «часу» складають основу типологізації освітніх середовищ, оскільки освітній процес через режим дня співвідноситься з часом і відбувається в окреслених простором межах – навчально-пізнавальна та управлінська діяльність здійснюється переважно у класних кімнатах і навчальних кабінетах, а позаурочна діяльність розгортається в широкому просторі школи – в лабораторіях, рекреаціях, художніх майстернях, ігрових та спортивних майданчиках; позашкільна – за межами школи, зокрема у закладах позашкільної освіти та дозвілєвої діяльності [311].

Оскільки саме ІФОС закладу освіти відображає форми та засоби професійної діяльності, тоді «як часовий вимір характеризує динаміку професійного становлення особистості, послідовність етапів формування фахових компетентностей і професійного іміджу» [312]. З позицій середовищного підходу зміст підготовки майбутніх менеджерів освіти має бути спрямований на створення багатовимірного освітнього середовища, що інтегрує аудиторну, позааудиторну, практичну, дослідницьку та цифрову діяльність. Таке середовище забезпечує можливість набуття досвіду управлінської діяльності.

На основі опрацювання наукових праць з окресленої тематики [11; 112; 121; 311], вивчення передового досвіду щодо стратегій розвитку закладів освіти, ефективної управлінської діяльності керівників ЗЗСО (В. Лосюк, директор Яворівського ліцею імені Петра Лосюка Косівської міської ради Івано-Франківської області, Л. Бойко, директор Старолисецького ліцею Лисецької територіальної громади Івано-Франківської області, С. Чепига, директор Берегометського ЗЗСО №2, м. Берегомет, Чернівецької області, Л. Ковалюк, директор Чорногузівського ліцею Чернівецької області; О. Гафіяк, директор Лазещинського ЗЗСО І-ІІІ ст. Ясінянської селищної ради Закарпатської області,

С. Якимів, директор ліцею №25 Івано-Франківської міської ради, Н. Бойчук, директор Бурштинського ліцею імені Ольги Басараб, м. Бурштин, Івано-Франківської області, Д. Чміль, директор ліцею №18 Івано-Франківської міської ради), ми підготували узагальнений варіант реалізації іміджеформувальних технологій під час фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Процес навчання педагогів-управлінців включає професійно зорієнтовані освітні ситуації, інтерактивні методи, виконання дослідницьких проєктних завдань, участь у тренінгах, ділових іграх, стажуваннях, волонтерських та громадських ініціативах, які сприяють розвитку управлінської культури та професійної ідентичності майбутнього фахівця. Детальніший опис відображено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Форми, методи та технології реалізації підготовки в гірському та міському освітньому середовищі

Компонент підготовки	Гірське освітнє середовище	Міське освітнє середовище
Кейс-технології	Кейс-аналіз реальних ситуацій управління гірськими закладами освіти	Проблемне навчання на матеріалі міських управлінських кейсів
Методи професійної взаємодії	Метод «Лідер громади»; метод рефлексивної бесіди з практикуючими керівниками гірських шкіл	Коучинг «Лідер-стратег»; панельні дискусії та дебати
Методи аналізу професійної діяльності	Метод аналізу документів місцевого самоврядування	Метод аналізу медійного іміджу освітніх організацій; SWOT-аналіз іміджу освітньої організації
Методи наставництва	Метод «Менторство місцевих керівників»	Імідж-коучинг
Проєктні методи	Проєктний метод «Школа і громада»; технологія проєктного навчання «Громадський проєкт»	PR-майстерня «Бренд школи – бренд директора»; розроблення комплексних PR-стратегій закладу освіти
Контекстні технології	Технологія контекстного навчання, орієнтована на управління закладом освіти в умовах гірської громади	Технологія управлінської симуляції «Директор міської школи»
Технології розвитку професійної ідентичності	Технологія наративної ідентичності; технологія сторітелінгу на основі місцевих традицій	Технологія особистого брендингу «USP-іміджування»; технологія особистого брендингу в соціальних мережах
Громадянська та соціальна активність	Технологія громадянської освіти; громадські форуми та педагогічні ради у форматі симуляції	Публічні обговорення, дебати, професійні мережеві комунікації

Компонент підготовки	Гірське освітнє середовище	Міське освітнє середовище
Рольові та симуляційні методи	Рольова гра «Директор гірської школи»; моделювання педагогічних рад та громадських форумів	Технологія управлінської симуляції «Директор міської школи»
Методи оцінювання іміджу	Метод громадського аудиту іміджу; метод самопрезентації у спільноті	Метод 360° оцінювання іміджу; аналіз цифрової репутації
Технології портфоліо	Офлайн-портфоліо «Мій імідж: від студента до директора»; «Щоденник лідера громади»	Офлайн-портфоліо «Мій імідж: від студента до директора»; Digital-портфоліо менеджера освіти
Тренінгові технології	Офлайн-воркшоп «Середовище формує лідера»	Імідж-коучинг; тренінги з публічного позиціонування та особистого брендингу
Цифрові та медіатехнології	Використовуються обмежено відповідно до ресурсних можливостей громади	EdTech-платформи (Google Classroom, Moodle, Canva); медіатехнологія «Школа у медіапросторі»; технології цифрового брендингу
Провідний вектор іміджеформування	Формування іміджу через довіру громади, соціальне лідерство, репутацію та громадську активність	Формування іміджу через професійне позиціонування, особистий бренд, медійну активність та цифрову репутацію

Джерело: розроблено автором на основі [314; 227].

Продовження таблиці 1.8.

Зазначені відмінності підтверджують необхідність диференційованого добору освітніх ресурсів, технологій іміджмейкінгу, наповнення змістового контенту освітніх компонент ОПП підготовки фахівців з напрямів – освітній менеджмент, управління в освіті, відповідно до специфіки освітнього середовища та регіонального контексту цього процесу.

Середовищний підхід позиціонує багато видів діяльності, серед яких чільне місце займають діагностичні методики та проєктувальні стратегії. Характерні особливості цього підходу орієнтують педагогів-управлінців на специфічні види управлінської педагогічної діяльності (набір дій, освітніх практик), які, визначаючи стан середовища, детермінують всебічний розвиток особистості менеджера освіти, готуючи його таким чином до вивчення та розуміння специфіки «багаторівневої диференціації середовищ» – на урбанізоване – міське й малозаселене, локально-територіальне, віддалене від освітньо-виховних центрів – гірське освітнє середовище.

Важливою складовою цього процесу виступає необхідність врахування особливостей «багаторівневої диференціації освітніх середовищ». Така диференціація передбачає усвідомлення *варіативності* функціонування закладів освіти в різних соціокультурних, територіальних та економічних умовах. Зокрема, управлінська діяльність у великих урбанізованих освітніх центрах суттєво відрізняється від управління закладами освіти в малозаселених, сільських чи гірських регіонах. Різними є доступ до ресурсів, кадрове забезпечення, можливості цифровізації освітнього процесу, рівень соціальної активності громади, культурні традиції та характер освітніх запитів населення.

З цією метою майбутні менеджери освіти набувають досвіду проєктування освітнього середовища як важливого об'єкта майбутньої управлінської діяльності. До прикладу, участь у *«Кейс-аналізі реальних ситуацій управління гірськими закладами освіти»*, застосування інтерактивних методів *«Лідер громади»*, *«Метод рефлексивної бесіди з практикуючими керівниками гірських шкіл»*, які реалізується у форматі живих зустрічей (онлайн або офлайн) під час проведення практичних занять чи під час проходження педагогічної практики, навчання за дуальною формою організації освітнього процесу. А такі інноваційні форми, які проводяться у форматі симуляції освітньої взаємодії як *«Громадські форуми та педагогічні ради»* позиціонують їх у ролі учасників чи ведучих педагогічної ради, батьківських зборів гірської школи.

Що ж стосується диференціації у підготовці майбутніх менеджерів освіти до роботи в урбанізованому міському середовищі, то особливої популярності серед здобувачів другого (магістерського) рівня підготовки набули такі ефективні форми навчання та освітньої взаємодії як: *«Проблемне навчання на матеріалі міських управлінських кейсів»*, коучинг *«Лідер-стратег»*, *SWOT-аналіз іміджу освітньої організації*, технологія управлінської симуляції *«Директор міської школи»*, застосування цифрових ресурсів LMS-платформи (Moodle, Google Classroom) тощо. А побудова офлайн-портфоліо *«Мій імідж: від студента до директора»* є одним із базових компонентів програми *«PRO-імідж»* для міського контексту.

Отже, імплементація середовищного підходу в зміст підготовки забезпечує формування цілісного бачення освітнього середовища як об'єкта управління, розвитку професійної рефлексії, готовності до проектування освітніх систем різного рівня складності та здатності ефективно здійснювати управлінську діяльність в умовах урбанізованих міських і локальних – гірських освітніх середовищ. Урахування специфіки середовища менеджером освіти дає можливість оптимізувати управлінські процеси, ефективніше реагувати на виклики міського чи гірського середовищ, дієвіше впливати на результати, а за потреби – коригувати їх. Як підсумок, у закладі освіти формується позитивне іміджеформувальне освітнє середовище, яке скеровано в своїй освітній діяльності на досягнення запланованого навчального і розвивально-виховного результату.

Середовищний підхід повинен чітко прослідковуватися й під час навчання майбутніх педагогів й полягає у створенні такого навчального осередку, який забезпечує формування фахової компетентності, розвиток професійної ідентичності, управлінської культури, лідерських якостей, цифрової умінь та здатності до професійної взаємодії. У межах цього підходу майбутній керівник виступає суб'єктом освітнього процесу, а освітнє середовище – ресурсом професійного та особистісного саморозвитку.

Специфіка середовищного підходу в підготовці менеджерів освіти визначає:

1. *контекстуалізацію професійної підготовки менеджерів освіти як складову середовищного підходу;*
2. *варіативність освітніх траєкторій у підготовці менеджерів освіти;*
3. *інтеграцію формального, неформального й інформального навчання;*
4. *акцент на адаптивності та рефлексивності у підготовці менеджерів освіти у межах середовищного підходу;*
5. *урахування типологічних характеристик освітнього середовища (гірського/територіально-локального, міського/урбанізованого).*

Розкриємо детальніше ці специфічні особливості.

По-перше, контекстуалізація професійної підготовки менеджерів освіти як складова середовищного підходу.

Контекстуалізація фахової підготовки менеджерів освіти – це педагогічно організований процес інтеграції змісту навчання з реальними умовами майбутньої управлінської діяльності, який забезпечує формування професійних компетентностей та іміджу фахівця відповідно до специфіки іміджеформувального освітнього середовища. Контекстуалізація професійної підготовки є засадничою компонентою середовищного підходу, що забезпечує органічний зв'язок між змістом освіти та реальними умовами роботи та розглядається як процес включення змістового контенту освітніх компонент до загальної системи підготовки. У сучасній психолого-педагогічній науці контекстуалізація розглядається як:

- *педагогічний принцип*, що забезпечує зв'язок теоретичних знань із практикою їх застосування у конкретних ситуаціях;
- *методологічний підхід*, який передбачає включення навчального матеріалу в систему реальних професійних, соціальних і культурних контекстів;
- *процес наближення освітнього змісту* до умов майбутньої діяльності фахівця, завдяки чому знання набувають особистісного смислу та практичної цінності.

У підготовці менеджерів освіти контекстуалізація означає, що навчання не є абстрактним чи універсальним, а визначається специфікою конкретного освітнього середовища. У вітчизняному науковому дискурсі контекстуалізація професійної підготовки пов'язується з компетентнісним підходом та ідеєю практико-орієнтованого навчання (В. Кремень, Н. Ничкало, О. Пометун.). Зокрема, підкреслюється, що ефективна підготовка фахівців можлива за умови включення здобувачів до різних видів професійно спрямованої діяльності, що відображають реальні виклики воєнного сьогодення та вимоги трансформації освіти.

Контекстуалізація передбачає цілеспрямоване наповнення змісту освіти управлінськими ситуаціями, характерними для різних типів освітнього

середовища із використанням методів: кейс-методу, методів проєктного навчання, моделювання управлінських рішень, аналізу реальних практик функціонування закладів освіти. Під час формування вказаних освітніх кейсів акцентується увага на територіальній специфіці, зокрема, врахування особливостей функціонування міських і гірських закладів освіти, що зумовлює різні управлінські завдання та побудову стратегій, які враховуватимуть окреслену специфіку середовищного підходу.

Отже, контекстуалізація професійної підготовки менеджерів освіти є однією з умов, яка підвищує рівень сформованості професійних компетентностей і сприяє формуванню адекватного професійного іміджу відповідно до специфіки освітнього середовища. Контекстуалізація має багатовимірний характер і реалізується через *змістовий, діяльнісний, ціннісно-смысловий та середовищний компоненти*.

Змістовий аспект передбачає відбір навчального матеріалу, релевантного професійній діяльності менеджерів освіти. Проводиться аналіз нормативно-правових і організаційних умов функціонування закладів освіти у різних територіальних громадах та вивчається зміст наведених прикладів управлінських рішень територіальних громад, закладів освіти в конкретних соціально-економічних умовах (реформування НУШ, побудова профільних та академічних ліцеїв). Зазначені ресурси доцільно доповнити аналізом практик діяльності опорних закладів освіти, організації підвезення здобувачів освіти, відповідно до окреслених вимог процесів децентралізації.

Важливим є також включення до змісту підготовки матеріалів з описом досвіду реалізації освітніх стратегій розвитку громад, кейсів ефективного управління ресурсами (кадровими, фінансовими, матеріально-технічними). Багатоаспектним є аналіз здобувачами освіти прикладів впровадження цифровізації управлінських процесів та дистанційних форм навчання, резолюцій, наказів управлінських рішень у кризових умовах (зокрема, в умовах воєнного стану, міграційних процесів, демографічних змін), вивчення практик забезпечення інклюзивного навчання. Формотворчою є діяльність з вивчення

механізмів взаємодії закладів освіти щодо налагодження співпраці з наглядовими радами, стейкхолдерами та міжнародними організаціями-партнерами. Окрім того, доцільно передбачити вивчення питань стратегічного планування розвитку закладу освіти, розроблення освітніх програм профільного навчання, а також управління якістю освіти на засадах внутрішньої системи забезпечення якості.

Діяльнісний аспект контекстуалізації професійної підготовки менеджерів освіти – передбачає організацію навчальної взаємодії із створенням індивідуальних траєкторій розвитку особистості здобувача освіти, застосування індивідуального та диференційованого підходів, наповнення освітніх компонент професійно орієнтованими завданнями. Оскільки контекстуалізація передбачає навчання через діяльність:

- моделювання професійних ситуацій (конфлікти, кадрові рішення, взаємодія з громадою);
- рольові ігри («директор школи», «представник громади», «освітній експерт»);
- проєктна діяльність, орієнтована на реальні проблеми закладів освіти.

Сутність діяльнісного аспекту полягає в створенні умов, максимально наближених до реальної управлінської діяльності, що забезпечує формування не лише знань, а й управлінського мислення, професійної поведінки та індивідуального стилю керівництва. Моделювання управлінської діяльності шляхом аналізу та відтворення педагогічних ситуацій виступає одним із провідних інструментів діяльнісного підходу. Адже передбачає відтворення типових управлінських кейсів, з якими стикається керівник закладу освіти. До найбільш типових відносимо:

- ситуації подолання бар'єрів у взаємодії та пропедевтика виникнення конфліктів в освітньому середовищі закладу (*педагог-управлінець – батьки, учитель – адміністрація – здобувачі освіти*);

- прийняття кадрових рішень (добір персоналу, оцінювання професійної діяльності педагогів, мотивація педагогічного, учнівського та батьківських колективів);
- організація взаємодії з територіальною громадою, органами місцевого самоврядування, партнерами;
- реагування на кризові ситуації (зниження контингенту здобувачів освіти, перевірки, надзвичайні обставини, викликані воєнними діями).

Рольові та ділові ігри забезпечують занурення здобувачів освіти в різні соціально-професійні ролі, що дозволяє відчувати багатовимірність управлінської діяльності. Виконуючи ролі «директора школи», «представника громади», «освітнього експерта», «голови батьківського комітету», «голови наглядової ради» тощо, майбутні менеджери освіти опановують навички комунікації, аргументації, ведення переговорів, вчаться враховувати інтереси різних стейкхолдерів, розвивають емоційний інтелект та здатність до прийняття швидких рішень у ситуації невизначеності, а основне – формують власний стиль управлінської взаємодії, який передбачає :

- розроблення стратегій розвитку закладу освіти;
- створення проєктів освітніх програм (зокрема профільного навчання);
- планування заходів із підвищення якості освіти;
- проєктування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- ініціювання освітніх інновацій (цифровізація, інклюзія, партнерські проєкти).

Ціннісно-сисловий аспект фахової підготовки сприяє формуванню усвідомленого ставлення до обраної професії, коли здобуті знання інтегруються з особистісним досвідом, формується розуміння соціальної місії менеджерів освіти, відбувається усвідомлення відповідальності за прийняті управлінські рішення, вибудовується власна професійна позиція та формується цілісний професійний імідж. Тут варто зазначити, що й де мова не про опанування змісту навчання, а про його *інтеріоризацію* – включення у власну систему життєвих орієнтирів і професійної ідентичності. У процесі навчання здобувач освіти

поступово усвідомлює, що діяльність керівника закладу освіти виходить за межі адміністративних функцій і має виразний соціальний характер. За визначених обставин формується розуміння того, що менеджер освіти: є провідником освітньої політики та змін у суспільстві, відповідає за створення безпечного, інклюзивного та розвивального освітнього середовища, впливає на формування людського капіталу громади, виступає лідером, який визначає ціннісні орієнтири колективу.

Ціннісно-смісловий аспект передбачає розвиток умінь оцінювати управлінські рішення не лише з позицій ефективності, а й етичності та соціальної доцільності з урахуванням інтересів та запитів стейкхолдерів (здобувачів освіти, батьків, педагогів, представників громади). Оскільки під час фахової підготовки майбутні менеджери не лише опановують специфіку моделювання управлінських рішень, а й моделюють власті освітні кейси управлінської діяльності, які передбачають такі варіанти:

- визначення особистісних пріоритетів (людиноцентризм, інноваційність, справедливість, партнерство) та формування індивідуального стилю управління;
- здатність аргументовано відстоювати власні управлінські рішення та розвивати готовність до саморозвитку й професійного вдосконалення.

Конструювання професійного іміджу як ціннісно зумовленого феномена у межах ціннісно-сміслового взаємодії відбувається не лише як зовнішнє представлення, а як відображення внутрішніх переконань і цінностей особистості. Відповідно – майбутній менеджер освіти усвідомлює які риси та якості є соціально значущими для керівника закладу освіти (поведінка, стиль комунікації, управлінські рішення, вплив та сприйняття колегами), що зумовлює необхідність узгодження внутрішніх переконань із зовнішніми проявами професійної діяльності. Таким чином, професійний імідж набуває автентичного характеру і стає інструментом ефективної професійної взаємодії.

Особливе значення у цьому багатоформатному процесі має рефлексія – яку розглядаємо як процес передбачення мотивів і можливих альтернатив, що сприяє формуванню професійної зрілості та власної професійної позиції. Рефлексивний

компонент як умова смислотворення сприяє осмисленню власного досвіду та професійних дій, дає можливість критичного оцінювання відповідності власних рішень професійним і етичним стандартам, усвідомлювати власні сильні і слабкі сторони [264]. А за потреби – проводити корекцію професійної поведінки та ціннісних орієнтацій. Рефлексивні практики (щоденники, есе, дискусії, самооцінювання) сприяють глибокому особистісному залученню до процесу навчання. Соціокультурний компонент підготовки передбачає врахування впливу конкретного соціокультурного контексту, визначеного певним типом середовища. Адже «глобалізаційні процеси суттєво впливають на умови та спосіб життя сучасної людини й визначають форми її взаємодії з навколишнім середовищем та іншими людьми» [316].

Середовищний аспект відображає залежність змісту, форм і результатів фахової підготовки від конкретного типу освітнього середовища, в якому майбутній менеджер освіти здійснюватиме управлінську діяльність. Йдеться про цілеспрямоване врахування соціально-економічних, культурних, інфраструктурних та організаційних особливостей міського і гірського освітніх середовищ, що визначають специфіку управлінських завдань, стилю керівництва та вимог професійного іміджу.

1. Специфіка міського освітнього середовища

Міському освітньому середовищу притаманно високий рівень динамічності процесів і явищ, різноманітності та конкуренції.

1. конкурентне середовище (боротьба за здобувача освіти, імідж педагогів і рейтинги закладів освіти);

2. високий рівень цифровізації та доступ до інноваційних ресурсів (діджиталізація освітнього середовища);

3. соціокультурна різноманітність (різні соціальні групи, запити, освітні потреби);

4. інтенсивні комунікаційні процеси (взаємодія з медіа, громадськістю, партнерами).

Управлінські виклики міського освітнього середовища:

1. високий рівень конкуренції серед ЗЗСО, які надають якісні освітні послуги, незважаючи на реалії воєнної агресії;
2. підтримка позитивного іміджу та брендів міських закладів освіти;
3. організація діяльності педагогічних та учнівських колективів з великою наповнюваністю класів;
4. впровадження інновацій і змін, відповідно до реалій воєнних дій та викликів трансформації освіти;
5. налагодження взаємодії з органами місцевого самоврядування, управліннями відділів освіти, співпраця з стейкхолдерами, наглядовими радами.

Підготовка менеджерів до роботи в міському освітньому середовищі повинна включати: діяльність з опанування засад стратегічного менеджменту (розробка стратегічної програми розвитку закладу, брендинг установи), формування цифрової компетентності (управління освітніми платформами, аналітика даних), навчання навичкам публічній комунікації (PR, взаємодія з громадськістю, кризові комунікації), роботу з різноманітними категоріями здобувачів освіти (інклюзія, міжкультурна комунікація).

2. Специфіка гірського освітнього середовища.

Гірське (локально-територіальне, віддалене) освітнє середовище має іншу структуру та логіку функціонування, що визначається територіальною віддаленістю, обмеженістю ресурсів, тісною інтеграцією закладів освіти з громадою.

До його характерних рис відноситься:

1. обмежена матеріально-технічна база;
2. малокомплектність закладів освіти, мала кількість здобувачів освіти в класах;
3. дефіцит високопрофесійних педагогічних кадрів;
4. логістичні труднощі (підвезення школярів та педагогів, обмежений доступ до освітніх ресурсів та навчальних центрів);
5. високий рівень соціальної згуртованості громади;
6. збереження локальних традицій і культурної ідентичності.

Управлінські виклики гірського середовища:

1. оптимізація інноваційних цифрових ресурсів та матеріально-технічної бази;
2. поєднання кількох управлінських і педагогічних ролей;
3. організація дистанційного або змішаного форматів навчання у зв'язку з дією воєнного стану;
4. налагодження партнерства з громадою.

Аналізуючи управлінські виклики гірського середовища, вдамося до аналізу проблеми дослідницею гірських регіонів І. Червінською, яка у своїй монографії «Соціокультурний простір гірської школи регіону Українських Карпат» (2020) наголошує, що у «процесі реформування сфери освіти, зокрема переходу її на демократичні засади, важливу роль відіграють механізми державно-громадського управління закладами освіти, зокрема й у гірських містечках та селах регіону Українських Карпат, яким притаманна регіональна специфіка» [312].

Беручи до уваги узагальнення попередніх міркувань, зазначимо, що підготовка менеджерів освіти до роботи в гірському середовищі повинна передбачати: формування адаптивності та універсальності (готовність виконувати різні функції); навчання ресурсному менеджменту (ефективне використання обмежених ресурсів); розвиток навичок громадської взаємодії (співпраця з місцевими лідерами, батьками, органами влади); опанування технологій дистанційного навчання; формування культурної адаптивності та здатності якісно інтегрувати місцеві традиції в освітній процес.

Зазначене передбачає внесення змін до змісту освітніх компонент, навчальних кейсів і практичних завдань. Відповідно прослідковується варіативність моделей управлінських ситуацій, професійних ролей та значимості іміджу керівника.

По-друге, варіативність освітніх траєкторій у підготовці менеджерів освіти.

Середовищний підхід передбачає індивідуалізацію підготовки з урахуванням того, у якому середовищі планує працювати майбутній менеджер.

Наприклад, формування різних управлінських стратегій для урбанізованого освітнього простору та для гірських/віддалених громад.

Варіативність освітніх траєкторій у межах середовищного підходу означає, що професійна підготовка майбутнього менеджера освіти не є уніфікованою, а цілеспрямовано диференціюється відповідно до умов професійної діяльності, суть якої полягає у створенні таких освітніх маршрутів, які дозволяють здобувачам освіти сформувати релевантні компетентності, управлінські стратегії та професійний стиль, адекватні конкретному типу освітнього середовища. Суть варіативності визначається тезою – не «різні знання», а «різні управлінські логіки». Йдеться не просто про зміну змісту навчання, а про формування різних стратегій управління, що відповідають безпосередньому характеру освітнього середовища, ресурсним можливостям, соціальним очікуванням громади, типу управлінських викликів.

Таким чином, варіативність – це орієнтація на різні стратегії діяльності, а не лише на різні проблеми навчання.

Сутність управлінських стратегій у різних середовищах.

Для урбанізованого (міського) освітнього середовища сутність підготовки полягає у формуванні стратегії розвитку і конкурентоспроможності закладу освіти. Основні орієнтири:

1. Стратегічний розвиток управління довгостроковими цілями, позиціонування закладу, створення освітнього бренду.
2. Ефективність процесів застосування освітніх технологій іміджеформування.
3. Конкурентна взаємодія, залучення здобувачів освіти, участь у рейтингах, освітніх проєктах.
4. Ефективне управління великими командами делегування, командотворення, корпоративна культура.
5. Публічність і відкритість комунікація з громадськістю, формування іміджу закладу.

Тобто, стратегія спрямована на розвиток, зростання і лідерство в освітньому середовищі.

Для гірських / локально віддалених громад сутність підготовки полягає у формуванні стратегії забезпечення доступності та стійкості освітнього процесу.

Основні орієнтири:

1. Адаптивне управління, швидке реагування на зміни, гнучкість у прийнятті рішень.

2. Раціональне використання ресурсів з метою оптимізації кадрових, фінансових і матеріальних можливостей.

3. Забезпечення доступності освіти (транспортне сполучення, формати дистанційної освіти та індивідуальних форм навчання).

4. Тісна взаємодія з громадою через залучення місцевих ресурсів, підтримка батьків і соціальних партнерів;

5. Поліфункціональність керівника передбачає поєднання управлінських, педагогічних і соціальних ролей.

Таким чином, зазначаємо, що стратегія скерована на розвиток освітньої системи в складних різнорівневих умовах. А її варіативність проявляється через реалізацію освітніх траєкторій, створення індивідуальних освітніх модулів («Управління міським закладом освіти»/«Управління малочисельною школою»), вибіркові освітні компоненти, диференційовані кейси і практичні завдання, наявність різних баз практики (міські ліцеї, гімназії, ЗЗСО в громадах), створення індивідуальних проєктів, які орієнтовані на конкретний тип середовища.

По-третє, інтеграція формального, неформального й інформального навчання майбутніх менеджерів освіти.

Інтеграція багатоформатності навчання виступає однією з умов оптимізації освітнього процесу із врахуванням вимог середовищного підходу. Значна роль відводиться практичному досвіду, стажуванню, взаємодії з закладами освіти, участі в професійних спільнотах, що формують автентичний професійний імідж в умовах формального, неформального та інформального навчання.

1. Формальне навчання як базис професійної підготовки майбутнього менеджера освіти реалізується в межах ОПП (лекції, семінари, практичні заняття) і забезпечує системне засвоєння теоретичних знань (менеджмент освіти, освітнє право, стратегічне управління), формування базових управлінських компетентностей майбутніх менеджерів освіти. Результати опанування освітнього контенту шляхом застосування технік (методик, технологій) формального навчання передбачають оволодіння комплексом універсальних і професійно значущих умінь і якостей до яких відносимо: стратегічну, організаційну, лідерську, комунікативну, аналітико-діагностичну, правову, інформаційно-цифрову, управлінсько-економічну та емоційно-етичну компетентності.

2. Неформальне навчання як простір професійного зростання майбутніх менеджерів освіти. Неформальне навчання відбувається поза межами освітньої програми, але має цілеспрямований характер. Воно передбачає активне долучення до професійних тренінгів, вебінарів, майстер-класів, участь в роботі освітніх форумів, науково-практичних конференцій, професійних дискусіях, короткострокових програми підвищення кваліфікації. Професійно-зорієнтованою є діяльність майбутніх менеджерів у професійних спільнотах та асоціаціях. Описаний тип навчання дозволяє здобувачам реагувати на оновлення ОПП, безпосередньо (в зручному режимі та обраному форматі) знайомитися з інноваційними управлінськими підходами, розширювати професійні контакти й формувати відкритість до безперервного навчання – навчання впродовж життя.

3. Інформальне навчання як особистісний досвід. Інформальне навчання має дещо стихійний характер і відбувається у процесі повсякденної діяльності. Воно включає самотійну роботу з професійною літературою, цифровими ресурсами, організацію й проведення спостережень за діяльністю досвідчених керівників, а також передбачає аналіз власного досвіду під час практики чи стажування та неформальне спілкування з колегами. Позитивним аспектом інформального навчання є те, що знання набувають особистісного сенсу, відповідно формується індивідуальний стиль управління, позитивно розвивається рефлексія та саморегуляція майбутнього управління.

Практична підготовка передбачає можливості проходження практики в освітніх установах різного типу та організацію стажування в органах управління освітою. Інформальне навчання мотивує майбутніх менеджерів освіти до участі в реальних управлінських процесах (педагогічні ради, планування, налагодження комунікації з батьками, вирішення проблемних ситуацій), що сприяє набуттю позитивного педагогічного досвіду. Здобутий досвід практичної діяльності ще під час навчання у ЗВО дозволяє перевірити теоретичні знання в реальних умовах щодо рівнів сформованості управлінських компетенцій та адаптуватися до умов професійного середовища, усвідомивши власну готовність до майбутньої діяльності. Такий професійний імідж є більш стійким, гнучким і переконливим, оскільки ґрунтується на особисто здобутому досвіді.

По-четверте – урахування типологічних характеристик освітніх середовищ (міського/гірського).

У розрізі міського та гірського освітнього середовищ специфіка середовищного підходу проявляється особливо виразно.

Міське освітнє середовище характеризується високою конкуренцією між закладами освіти, розвиненою інфраструктурою та швидким доступом до освітньо-пізнавальних закладів (бібліотеки, музеї, книгарні, заклади позашкільної освіти та дозвілля), інтенсивними інформаційними потоками (різноформатні медіа, швидкий доступ до цифрових ресурсів), різноманітністю соціокультурного контексту (театри, художні виставки, екскурсії, музеї, концерти), наявністю безбар'єрного середовища та елементів інформаційної безпеки (укриття, засоби безпечного середовища, інформація про пропаганду, фейки, інформаційні війни).

За описаних умов формування професійний іміджу менеджерів освіти передбачає інноваційність і відкритість до змін, розвиток стратегічного мислення, комунікаційну публічність і бренд-орієнтованість, сформовану цифрову компетентність (діджитал-імідж менеджера, імідж-портрет педагога).

Гірське (віддалене, локально-територіальне) освітнє середовище має дещо інші характеристики, які визначаються обмеженістю ресурсів і складністю кадрового забезпечення (якісний склад, педагоги-професіонали), наявністю

сформованих тісних соціальних зв'язків у громаді, розвинутої культурної самобутності й дотримання традицій та звичаїв, складна логістика (високогір'я, відсутність якісних доріг, велика пішохідна доступність, ускладнений доступ до освітніх послуг (обмеження рівного доступу до якісної освіти).

В умовах важкодоступного гірського (високогірного) населеного пункту професійний імідж формується шляхом усвідомлення рівня соціальної відповідальності й довіри територіальної громади (авторитет керівника, лідерські якості), багатофункціональності (володіння когнітивними функціями, наявність доброї фахової підготовки), здатність до антикризового управління (застосування інноваційних стратегій управління та дієвих механізмів їх реалізації).

Провівши аналіз робіт зарубіжних дослідників (Epstein J. L., Sanders M. G.) щодо управління закладами освіти в різних місцевостях, узагальнивши напрацювання українських науковців (М. Лаврук, М. Стельмахович, І. Червінська, В. Хрущ та ін.), підтримуємо узагальнення [313], що провідними аспектами успішного функціонування таких закладів освіти виступають: «спрямованість взаємодії на оптимізацію партнерської взаємодії школи, сім'ї, територіальної громади); популяризація діяльності місцевої громади, як суб'єкта освітнього процесу; стимулювання промоції спільних навчальних і громадських інтересів; професійна активність (мобільність педагогів)» [312] .

Відтак різниця в підготовці менеджерів освіти до роботи в міських і гірських закладах освіти не зводиться до «більше/менше ресурсів», а йдеться про різні управлінські стратегії, моделі взаємодії та пріоритети, які мають бути закладені ще на етапі фахової підготовки.

Відмінності в змістових акцентах підготовки до професійної діяльності в різних освітніх середовищах. Для міських закладів освіти підготовка має бути зорієнтована на управління складними освітніми системами (велика кількість здобувачів освіти та персоналу, наявність класів-паралелей), розвиток конкурентоспроможності закладу (брендинг, позиціонування, промоція закладу освіти підвищення ефективності управління, затребуваності шляхом

впровадження інновацій і цифрових технологій). Міський контент передбачає сформованість умінь налагодження педагогічної взаємодії з різноманітними соціальними групами (інклюзивне навчання, мультикультурність) та ефективну публічну комунікацію (батьки, медіа, партнери).

У закладах освіти зі статусом «гірський» аспект початкової взаємодії зміщується на вміння організувати управлінську діяльність в умовах обмежених ресурсів та поєднання різнопланових варіантів функцій (керівник як адміністратор, педагог, комунікатор). Тому до змісту підготовки необхідно ввести практико-зорієнтований компонент з акцентом на умови гірського середовища, який сприятиме забезпеченню доступності освіти (логістика, підвезення, дистанційні формати, дозвіллова діяльність), розвитку умінь, які сприятимуть набору здобувачів освіти та організації малочисельних класів (класів-комплектів), що зумовлює наявність добре сформованих фахових компетентностей.

Відповідно, до комплексу фахових компетентностей відносимо професійну діяльність педагогів-управлінців, спрямовану на збереження та інтеграцію локальної (регіональної) культури й традицій в освітній процес шляхом введення до ОПП регіонального показника. Під час фахової підготовки необхідно акцентувати увагу на вироблення різних управлінських стилів професійної діяльності. Адже у міських закладах освіти – менеджер позиціонується як *стратег і лідер змін та інновацій*, основу яких складають стратегічне планування, добре розвинуті аналітичні здібності, вміння впливати на якість освіти, та надавати перевагу командному менеджменті.

Гірські заклади освіти позиціонують менеджера освіти як *соціального лідера громади*. Робиться акцент на умінні налагоджувати партнерські стосунки з громадою, гнучкості в прийнятті рішень, володінні навиками антикризового управління та персоналізованого підходу під час організації освітнього середовища гірського закладу освіти. У виразно виражені показники, цей процес характеризуємо як результат взаємодії *особистість менеджера освіти – професійна діяльність – іміджеформувальне освітнє середовище*.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування проблеми формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки, що дало змогу окреслити такі висновки.

Проведений аналіз наукових джерел уможливив з'ясування генези інтерпретацій поняття «професійний імідж» у сучасному науковому дискурсі, в результаті чого встановлено, що сучасне трактування професійного іміджу увиразнено шляхом інтеграції напрацювань з психологічної, філософської, педагогічної, соціологічної та управлінсько-іміджевої наукової літератури. Зміст поняття відображає професійно-особистісні, ціннісні, комунікативні характеристики фахівців-управлінців. Аналіз сучасних європейських тенденцій засвідчує зміщення акцентів у розумінні професійного іміджу в бік гуманістичних, ціннісних та компетентнісних орієнтирів.

У контекстуальному аналізі ідей освітнього менеджменту професійний імідж дедалі більше пов'язується з етичним лідерством, інклюзивністю, демократичністю управління, соціальною відповідальністю та цифровою культурою.

Запропоновано структуру професійного іміджу, яка дає можливість цілісно схарактеризувати цей феномен як інтегративну особистісно-професійну складову, що поєднує систему знань, професійних цінностей, комунікативно-поведінкових характеристик, цифрово-презентаційних умінь та фахових компетентностей. Взаємозв'язок зазначених компонентів забезпечує цілісність процесу професійного становлення менеджерів освіти та визначає ефективність їхньої майбутньої управлінської діяльності. Окреслено функції професійного іміджу, які підтверджують його роль як важливого чинника успішної управлінської діяльності, професійного лідерства та конкурентоспроможності сучасного закладу освіти.

Імплементація компонентів професійного іміджу в зміст підготовки має системний, інтегративний та практико-орієнтований характер. Вона

забезпечується шляхом перегляду структури компонентів ОПП, посилення практичної складової, реалізації іміджеформувальних освітніх технологій навчання, цифрових освітніх інструментів й рефлексивних практик з урахуванням закономірностей, механізмів та чинників професійного зростання.

Обґрунтовано сутність іміджеформувального освітнього середовища як сукупності педагогічних умов, що спрямовані на розвиток відповідних компетентностей та особистісних характеристик. Доведено, що ефективність формування професійного іміджу значною мірою залежить від цілісної навчально-пізнавальної взаємодії, інтеграції теоретичної, практичної та цифрової складових професійної підготовки, яку комплексно повинно забезпечити відповідне іміджеформувальне освітнє середовище: міське (урбанізоване), гірське (локально-територіальне).

Встановлено, що формування професійного іміджу в іміджеформувальному освітньому середовищі має чітко виражений динамічний характер і включає когнітивно-діяльнісний, адаптаційний, комунікативно-професійний та рефлексивно-іміджевий етапи.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу підтвердило необхідність педагогічного проектування аналізованого нами процесу, що передбачає розроблення структурно-функціональної моделі та технологій її реалізації. Отримані теоретичні результати стали методологічною та концептуальною основою для обґрунтування педагогічних умов її функціонування, що виступає предметом дослідження другого розділу дисертації.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА ПЕДАГОГІЧНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ

2.1. Педагогічні умови ефективного формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти

Аналіз ситуації, пов'язаної із процесом фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти, дослідження рівня сформованості їх професійного іміджу підводить нас до узагальнення, що ефективному їх формуванню сприятиме забезпечення педагогічних умов, спрямованих на мотивацію здобувачів освіти до професійного розвитку та самовдосконалення, а науково-педагогічних працівників стимулюватиме до оптимізації освітнього процесу, застосування інноваційних форм, методів та технологій навчання.

Проблемам обґрунтування сутності педагогічних умов та шляхам їх впровадження в освітній процес вищої освіти присвячено наукові праці В. Бондаренка, Л. Журинської, А. Калініченко, Є. Хрикова та ін.

Проведений аналіз літератури з освітнього менеджменту, присвяченої окресленій проблематиці, засвідчує, що, незважаючи на вагомий результати наукових пошуків, поза увагою дослідників залишено питання увиразнення педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі їх фахової підготовки в ЗВО.

Аналіз джерел та публікацій щодо формування іміджу, дає підстави виокремити певну суголосність думок щодо висвітлення окресленої проблеми. Так, дослідник В. Бондаренко проводить аналіз досліджень у сфері іміджології, професійного іміджу та розглядає педагогічні умови, сприятливі для побудови іміджу майбутнього вчителя технологій [32]. Дослідниці І. Мищишин, Х. Калагурка у статті «Професійна компетентність сучасного менеджера освіти», розкривають специфіку спеціальної, загальної, особистісної, комунікативної та організаційної компетентностей менеджера освіти, описують зміни у вимогах до

професійної характеристики сучасного управлінця, керівника закладу освіти [183]. На підставі проведеного аналізу психолого-педагогічної та управлінської літератури, вивчення досвіду діяльності закладів вищої освіти, схарактеризуємо педагогічні умови, необхідні для формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти та описати ефективні шляхи їх реалізації.

За вказаних обставин, педагогічні умови визначаються як «увиразнені обставини, які в комплексі сприятимуть оптимізації процесу формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти, розвитку фахової компетентності та управлінських навиків» [32]. Наголошуємо, що «педагогічні умови» характеризуємо як сукупність організаційних, змістових, технологічних і психологічно-педагогічних факторів, які створюють оптимальні можливості для формування певних особистісних і професійних якостей здобувачів освіти. Погоджуємося з дослідником В. Бондаренком, який вказує, що «умови зазвичай виступають важливим показником результативності. Адже вони формують те середовище, у якому виникають існують та формуються необхідні явища» [32].

Також варто зазначити, що «педагогічні умови прийнято розглядати в контексті взаємозалежних елементів освітнього середовища – чинників, обставин, реалій та станів, які визначені та сприймаються усіма суб'єктами педагогічної взаємодії, мають певний вплив на кожного з них, спонукаючи як здобувачів вищої освіти так і науково-педагогічних працівників до активізації професійної діяльності з метою підвищення ефективності фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти» [7].

Узагальнивши міркування науковців М. Навроцької [190], Л. Серман [267], увиразнюємо своє розуміння сутності поняття «педагогічні умови», як поєднання об'єктивних й суб'єктивних компонент, які в комплексі сприяють підвищенню ефективності навчальної взаємодії та забезпечують високу результативність показників освітнього процесу, шляхом створення оптимального освітнього середовища для досягнення окреслених мети, завдань, місії та візії, опису програмних результатів навчання.

У процесі проведення дослідження визначено комплекс педагогічних умов, які розкривають оптимальні шляхи формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки.

1. Іміджеформувальне освітнє середовище.

Перша педагогічна умова передбачає проєктування та впровадження інноваційного освітнього середовища іміджеформувального спрямування, орієнтованого на формування конструктивного, ціннісно-мотиваційного ставлення до процесу становлення професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. Вона спрямована насамперед на розвиток емоційно-ціннісного та комунікативно-поведінкового компонентів професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти.

Іміджеформувальне освітнє середовище – це простір взаємоповаги, відкритого спілкування, підтримки індивідуальності та неповторності, де здобувач освіти відчуває себе прийнятим і значущим. Для майбутнього менеджера освіти – це дуже важливо, оскільки добре сформований власний стиль комунікації, здатність створити сприятливий клімат під час навчальної взаємодії, розвинуті навички лідерства формуються саме у такому середовищі.

ІФОС передбачає впровадження сукупності організаційно-педагогічних, соціокультурних, інформаційно-цифрових та комунікативних компонент, що створюють можливості для активної взаємодії суб'єктів освітнього процесу, рефлексії професійного досвіду, усвідомлення соціальної значущості управлінської діяльності та цінності професійного іміджу як складника професійної культури менеджера освіти.

В. Ковальчук у науковій праці «Освітнє середовище закладу професійної освіти як фактор розвитку особистості майбутнього фахівця» вказує на те, що «розглядаючи середовище як структурний об'єкт педагогічної системи закладу освіти, можна виділити такі його характеристики: *складність* (кількість складових, що впливають на функціонування організації та інтенсивність взаємодії між ними), *динамічність* (кількість змін середовища в одиницю часу

та подібністю змін), *невизначеність середовища* (кількість інформації про компоненти та зміни в середовищі, її якість та визначеність)» [122].

Погоджуючись із розлогим трактуванням освітнього середовища дослідниці, наголошуємо, що, на наш погляд, саме середовище виступає однією з ключових умов формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, позаяк розкриває процес проєктування та побудови ІФОС закладу освіти, яке забезпечує цілеспрямоване, системне та поетапне становлення особистісно-професійного образу фахівця – менеджера освіти. Таке середовище розглядається, не лише як сукупність матеріально-технічних, інформаційних та комунікативних ресурсів, а насамперед – як комплекс організаційно-педагогічних впливів, що сприяють формуванню професійно значущих якостей, мотивації до професійного зростання та оволодіння елементами ділової поведінки та правил етикету.

Сприятливе ІФОС покликане забезпечувати здобувачам освіти доступ до сучасного освітнього контенту з теорії менеджменту, освітнього лідерства, комунікацій, конфліктології, стратегічного планування у системі освіти та ін. Відповідно змістове наповнення цього контенту необхідно спрямувати на розвиток фахових компетентностей, які визначають професійний імідж менеджерів освіти: *управлінська культура, здатність до прийняття рішень, володіння емоційним інтелектом, сучасними управлінськими технологіями та інноваційними техніками, інформаційно-цифровими ресурсами, інтерактивними стратегіями управління змінами, здатності створювати позитивний імідж та формувати ефективний бренд закладу, працювати над побудовою та промоцією власного позитивного професійного бренду та успішного імідж-портрету управлінця.*

ІФОС – це цілісна, динамічна й відкрито організована освітня система, що інтегрує організаційно-педагогічні, соціокультурні, комунікативні та інформаційно-цифрові ресурси й функціонує на засадах інноваційності, партнерської взаємодії та ціннісної орієнтації, забезпечуючи формування позитивного мотиваційно-ціннісного ставлення здобувачів вищої освіти до

професійної діяльності, розвиток управлінської культури, лідерських і комунікативних якостей, емоційного інтелекту, здатності до управління змінами, а також свідомого формування професійного іміджу та просування професійного бренду майбутніх менеджерів освіти.

Механізм формування професійного іміджу в межах такого середовища полягає у послідовному та взаємопов'язаному впливі педагогічних умов на ключові компоненти іміджу майбутнього менеджера освіти, які реалізуються на відповідних рівнях: *мотиваційно-ціннісний, когнітивний, поведінково-комунікативний та цифрово-репутаційний*.

На *мотиваційно-ціннісному рівні* середовище забезпечує формування внутрішньої готовності до професійного саморозвитку та усвідомлення значущості іміджу як складової управлінської культури. Внутрішня готовність досягається через участь здобувачів освіти в мотиваційних тренінгах «Я – майбутній керівник закладу освіти», зустрічах із керівниками ЗЗСО та управлінцями освіти, а також під час участі в різноманітних тренінгах, воркшопах, шляхом обговорення реальних управлінських кейсів. Наприклад, аналіз ситуації «*кризова комунікація директора школи під час воєнного стану*» формує у здобувачів розуміння ролі особистого іміджу в збереженні довіри колективу та громади.

На *когнітивному рівні* механізм формування професійного іміджу менеджерів освіти реалізується шляхом засвоєння знань з освітніх компонент «Освітній менеджмент», «Іміджологія в освіті», «Комунікативні технології, цифрового управління» та ін. (Додатки Н-1; Н-2). Практичним прикладом є виконання кейс-завдань із розроблення іміджевої стратегії закладу освіти або створення аналітичних проєктів «*Портрет сучасного менеджера освіти в умовах цифровізації*». Участь у колективному проєкті дозволяє учасникам поєднати теоретичні знання з реальними управлінськими практиками.

На *поведінково-комунікативному рівні* середовище формує у менеджерів освіти навички професійної взаємодії, публічної комунікації та самопрезентації. Реалізація зазначених навичок здійснюється через ділові ігри, дебати,

моделювання педагогічних рад, управлінських нарад, прес-конференцій керівника закладу освіти. Наприклад, здобувачам освіти пропонується рольова гра *«Я – директор закладу освіти»*, де вони мають представити стратегічний план розвитку закладу перед «педагогічним колективом» та «громадськістю», що значно сприяє формуванню впевненості, розвитку риторичних навичок та професійно-ділового стилю поведінки.

На *цифрово-репутаційному рівні* іміджеформувальне освітнє середовище сприяє формуванню цифрових засад професійного іміджу через використання онлайн-платформ, соціальних мереж, електронних портфоліо та цифрових інструментів самопрезентації. Наприклад, здобувачі освіти створюють власне цифрове портфоліо менеджера освіти, яке містить сертифікати, проєкти, відеопрезентації управлінських рішень та рефлексивні есе. Також ефективним є завдання *«Мій професійний бренд у соціальних мережах»*, де учасники проєкту моделюють власну репутаційну стратегію поведінки як майбутнього керівника. Вказані теми та завдання відображено в силабусах освітніх компонент.

Таким чином, ІФОС функціонує як багаторівневий механізм впливу, у межах якого поєднуються мотиваційні стимули, когнітивне наповнення, комунікативна практика та цифрова самопрезентація. У результаті забезпечується поетапне формування цілісного професійного іміджу майбутнього менеджера освіти як конкурентоспроможного, соціально відповідального та цифрово грамотного фахівця, здатного ефективно діяти в умовах сучасних освітніх трансформацій та складних реаліях часу воєнної доби.

Сутність зазначеної педагогічної умови полягає у цілеспрямованому проєктуванні та функціонуванні іміджеформувального освітнього середовища, яке виступає інтегративним простором професійного, особистісного та ціннісного розвитку майбутніх менеджерів освіти й забезпечує позитивне, усвідомлене та внутрішньо вмотивоване ставлення до процесу формування власного професійного іміджу.

Нам імпонує характеристика-опис освітнього середовища ЗВО дослідницею О. Ярошинською, яка трактує його як «сукупність умов, які

впливають на цілеспрямовану взаємодію суб'єктів освіти і забезпечують ефективне функціонування форм, методів та засобів освітнього процесу з метою досягнення цілей його суб'єктів» [329]. Зазначене дає підстави стверджувати, що якісно сформоване освітнє середовище виступає складовою сукупності різних умов, які існують природньо чи створені в результаті суб'єкт-суб'єктної соціокультурної взаємодії учасників освітнього процесу, і спрямовані на реалізацію окреслених завдань підготовки фахівців відповідного профілю.

Створення психологічно безпечного, підтримувально-адаптаційного та доступного ІФОС реалізується шляхом організації командної роботи, фасилітаційних практик, роботи студентських дискусійних клубів та площадок, впровадження культури ненасильницької комунікації, розвитку психологічної служби. Так, до прикладу, в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника створене освітнє середовище, де успішно взаємодіють навчальна лабораторія виховної та психолого-педагогічної роботи, навчально-науковий центр дистанційного навчання та моніторингу освітньої діяльності, відділ інформації та комунікації, центр студентського розвитку, центр соціологічних досліджень, діють студентські сервіси підтримки *«Студентський путівник»*, *«Пряма лінія з ректором»*, навчально-науковий центр професійної кар'єри та освіти впродовж життя тощо.

Вказані інституції сприяють оптимізації суб'єкт-суб'єктної взаємодії викладачів й здобувачів вищої освіти. Адже саме в такому позитивно-спрямованому середовищі майбутній менеджер освіти має всі необхідні можливості для розвитку й прояву лідерських здібностей та їх успішної реалізації під час практичної, творчої чи проєктної роботи. За вказаних обставин він може вільно висловлювати власні професійні судження, брати участь у дискусіях, презентувати управлінські рішення без страху перед критикою або знеціненням. Прикладом такої співпраці є добре налагоджена суб'єкт-суб'єктна взаємодія викладача і здобувачів освіти у форматі інституту кураторства. Звернувшись до куратора академічної групи здобувачі освіти можуть отримати

інформацію, яка їх цікавить, зустрітися з відомими й успішними бізнесменами, управлінцями, освітніми лідерами та інноваторами тощо.

Одним із дієвих прикладів роботи ІФОС слугує – клуб лідерів та новаторів «КЛП», де здобувачі освіти вчаться створювати власні інноваційні проєкти, визначати стратегії подальшого розвитку, візії, місії та цілі ЗВО та шукати нестандартні способи для їх реалізації. Також в університеті успішно працюють молодіжний клуб «Параграф» та молодіжний простір «Campus», які позиціонуються як сучасні простори студентського самоврядування та лідерства, створені для підтримки студентських ініціатив, розвитку неформальної освіти, реалізації творчих, соціальних та управлінських проєктів, для організації зустрічей з керівництвом університету для проведення відкритого діалогу. Робота у таких просторах сприяє розвитку особистої харизми, вчить самодисципліні та самоорганізації, навчає основам ділової риторики на навичкам професійної комунікації

Варто наголосити, що формування професійного іміджу в межах ІФОС здійснюється поетапно й розглядається як динамічний процес послідовного розширення професійного досвіду здобувачів освіти, що забезпечує перехід від первинних уявлень про професію до усвідомленого, стабільного та професійно обґрунтованого іміджу педагога-управлінця. На підставі вище зазначеного вдамося до увиразнення основних напрямів реалізації педагогічної умови проєктування та впровадження інноваційного освітнього середовища іміджеформувального спрямування.

Реалізація педагогічної умови, що полягає у проєктуванні та впровадженні інноваційного ІФОС, орієнтованого на формування конструктивного, ціннісно-мотиваційного ставлення до окресленого процесу, передбачає *комплекс взаємопов'язаних організаційно-педагогічних, змістових, діяльнісних та технологічних напрямів*. У науково-методичному аспекті описані «напрями забезпечують системність, цілісність і результативність процесу професійної підготовки здобувачів вищої освіти – майбутніх менеджерів освіти» [91].

Провідним є *проектно-організаційний напрям*, який передбачає розроблення та впровадження структурно-функціональної моделі інноваційного ІФОС. У межах цього напрямку здійснюється цілеспрямоване проектування освітнього простору, що включає тренінгові майданчики, симуляційні платформи, кейс-центри та інші форми організації навчальної діяльності, спрямовані на забезпечення необхідних умов для моделювання реальних управлінських ситуацій. Важливим є також «системне поєднання всіх компонентів професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти в єдину інтегровану освітню систему» [188].

Змістовно-інтегративний напрям полягає в оновленні та модернізації змісту освітніх компонентів шляхом включення питань формування професійного іміджу, педагогічного брендингу, самопрезентації та управлінської комунікації. Реалізація цього шляху забезпечується міждисциплінарною інтеграцією знань із педагогіки, психології, менеджменту освіти, етики професійної діяльності та комунікативних технологій.

Діяльнісно-практичний напрям передбачає «активне залучення здобувачів освіти до різних видів практико-орієнтованої діяльності» [59]. Йдеться про використання тренінгових технологій, ділових ігор, кейс-методів, проектного навчання, а також моделювання професійних ситуацій управлінської діяльності. Особливого значення набувають практики самопрезентації, формування індивідуального професійного стилю та розвиток навичок побудови позитивного професійного іміджу.

Інноваційно-цифровий напрям передбачає «інтеграцію сучасних цифрових технологій в освітній процес» [305]. Зокрема, використання онлайн-платформ, систем дистанційного навчання, цифрових інструментів оцінювання, а також елементів штучного інтелекту для аналізу комунікативної поведінки та розвитку іміджеформувальних компетентностей, до яких відноситься створення електронного професійного портфоліо майбутнього менеджера освіти як засобу візуалізації його професійного становлення.

Рефлексивно-ціннісний напрям спрямований на формування усвідомленого ставлення здобувачів освіти до процесу становлення власного професійного іміджу [91]. Він реалізується через використання рефлексивних технологій (щоденники розвитку, портфоліо, самооцінювання), розвиток здатності до саморефлексії, критичного аналізу власної професійної поведінки та формування стійкої внутрішньої мотивації до самовдосконалення.

Середовищний (інституційний) напрям полягає у створенні у ЗВО цілісного ІФОС, що характеризується відкритістю, партнерством, довірою та професійною взаємодією. Невід’ємною складовою ефективного функціонування такого середовища є «залучення зовнішніх стейкхолдерів (роботодавців, керівників закладів освіти, педагогів-практиків), що забезпечує наближення освітнього процесу до реальних умов професійної діяльності» [90].

Отже, реалізація зазначених напрямів у їхній системній єдності забезпечує ефективне функціонування такого середовища та сприяє формуванню конструктивного, ціннісно-мотиваційного ставлення майбутніх педагогів-управлінців до процесу становлення власного професійного іміджу.

2. Удосконалення змісту підготовки.

Друга педагогічна умова визначає необхідність удосконалення освітнього контенту управлінської підготовки майбутніх менеджерів освіти, спрямованого на формування мотиваційної сфери, професійної ідентичності й правової культури, етичної відповідальності та підвищення рівня фахової компетентності й розвиток професійно значущих і особистісних якостей.

Реалізація цієї педагогічної умови пов’язана із забезпеченням високої якості фахової підготовки та системного розвитку професійної компетентності. Зазначену умову можна охарактеризувати як фундаментальну, оскільки саме зміст та рівень професійної підготовленості визначає авторитет, репутацію та імідж керівника в сучасному освітньому просторі. Друга педагогічна умова – сприяє формуванню когнітивно-професійного та емоційно-ціннісного компонентів процесу формування професійного іміджу. Оскільки професійний імідж менеджерів освіти значною мірою ґрунтується на таких характеристиках,

як компетентність, обізнаність у сучасних технологіях іміджування, ефективність прийняття рішень, здатність до стратегічного мислення та готовність відповідати на виклики освітнього середовища.

Забезпечення належного рівня фахової підготовки передбачає удосконалення змісту навчання з урахуванням сучасних тенденцій розвитку освіти, трансформаційних процесів у системі управління та вимог ринку праці в умовах дії воєнного стану. Відповідно ОПП ЗВО, які забезпечують підготовку менеджерів освіти (фахівців управлінської сфери) мають бути спрямовані на оволодіння здобувачами освіти комплексом управлінських, педагогічних, правових, фінансово-економічних, інформаційно-комунікативних і соціальних компетентностей.

Важливою складовою цієї педагогічної умови є практико-орієнтований характер підготовки, що забезпечує формування у здобувачів освіти «здатності застосовувати теоретичні знання на практиці, приймати управлінські рішення в реальних і змодельованих умовах, а також здійснювати професійну діяльність у взаємодії з різними суб'єктами освітнього процесу» [56]. Особливої актуальності в цьому процесі набуває включення до змісту підготовки практико-зорієнтованих модулів, пов'язаних зі стратегічним управлінням, лідерством, проєктним менеджментом, цифровими технологіями, аналітикою освітніх даних та репутаційним менеджментом закладу освіти.

Практико-орієнтована діяльність реалізується через навчальні та виробничі практики у закладах освіти різних типів, виконання завдань професійних освітніх кейсів, участь у проєктах з розвитку ЗЗСО (авторська школа, науковий ліцей, академічний ліцей, опорний освітній заклад тощо), моделювання управлінських ситуацій, роботу в студентських тренінгових центрах з управління освітою, проходження стажування у відділах міської та обласної ради, молодіжних адміністраціях (проєкти *«Школа молодих лідерів»*, *«Молодіжна рада»*).

Підготовка менеджерів освіти як майбутніх лідерів потребує тісної взаємодії ЗВО з роботодавцями та управлінськими структурами через

інноваційні форми здобуття дуальної освіти. У «Положенні про дуальну форму здобуття освіти», (2021) дається таке визначення: «дуальна форма здобуття освіти – це спосіб здобуття освіти, який поєднує навчання у закладі освіти з навчанням на робочому місці у роботодавця, передбачає набуття частини результатів навчання безпосередньо в умовах виробництва та реального професійного середовища» [235].

Ефективною є процедура залучення директорів шкіл, керівників відділів освіти, освітніх аналітиків і менеджерів-практиків до організації освітнього процесу, яка забезпечує практичну спрямованість навчання та формує у здобувачів освіти реалістичне уявлення про професійні вимоги, які пред'являються до майбутньої професії. Важливими формами такої взаємодії є гостьові лекції, майстер-класи, дуальна освіта, спільні проєкти ЗВО та органів місцевого самоврядування, ярмарки вакансій [198].

За вказаних обставин виконання цієї педагогічної умови здійснюється шляхом упровадження:

- *інтерактивних та практико-орієнтованих форм навчання* (тренінги, кейс-методи, ділові ігри, проєктна діяльність);
- *використання цифрових освітніх платформ* (Moodle, Google Workspace, Microsoft 365, Canva, Trello, Mahara, Zoom, Power BI);
- *технологій змішаного навчання та інструментів електронної самопрезентації* (портфоліо, відеорезюме, цифрові профілі).

Інтерактивні форми навчання у контексті формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти передбачають активну суб'єкт-суб'єктну взаємодію всіх учасників освітнього процесу, де кожен з них виступає не пасивним реципієнтом знань, а активним учасником професійно змодельованих ситуацій. Важливою складовою забезпечення якості змісту підготовки є впровадження інноваційних, інтерактивних та цифрових освітніх технологій, що сприяють підвищенню ефективності навчання та розвитку сучасного управлінського мислення.

Зокрема, *тренінгові технології* спрямовані на розвиток комунікативної компетентності, емоційного інтелекту, навичок самопрезентації та управління враженням. Наприклад, тренінг *«Професійний імідж керівника закладу освіти»* включає вправи на формування першого враження, моделювання публічних виступів та аналіз невербальної поведінки.

Кейс-метод забезпечує занурення здобувачів освіти у реальні або наближені до реальних управлінські ситуації, що вимагають прийняття рішень, аналізу альтернатив та прогнозування наслідків. Наприклад, кейс *«Конфлікт у педагогічному колективі в умовах воєнного стану»* дозволяє сформувати навички антикризового управління, комунікативної гнучкості та професійної відповідальності [202].

Ділові ігри моделюють професійне середовище діяльності менеджера освіти та сприяють розвитку управлінського мислення. Так, гра *«Педагогічна рада»* або *«Стратегічна нарада адміністрації школи»* дає змогу здобувачам освіти виконувати ролі директора, заступника, вчителів, батьківської громади, що формує вміння аргументувати позицію, вести переговори та приймати управлінські рішення в умовах багатосуб'єктної взаємодії.

Проектна діяльність спрямована на формування стратегічного мислення та здатності до довготривалого планування. Здобувачі освіти розробляють освітні або іміджеві проекти, наприклад *«Іміджева стратегія закладу освіти»*, *«Цифровий бренд сучасного директора школи»*, що інтегрує управлінські, комунікативні та цифрові компетентності.

Особливе значення мають *цифрові освітні платформи та технології змішаного навчання*, які забезпечують безперервність освітнього процесу, гнучкість навчання та розширення простору професійної взаємодії. Використання платформ (Google Classroom, Microsoft Teams) дає змогу організовувати групову роботу, онлайн-дискусії, спільне проєктування та зворотний зв'язок у реальному часі.

Інструменти електронної самопрезентації (цифрове портфоліо, відеореєстр, професійні онлайн-профілі) спрямовані на формування цифрово-

репутаційного компонента професійного іміджу. Зокрема, створення цифрового портфоліо менеджера освіти включає презентацію досягнень, сертифікатів, управлінських проєктів та рефлексивних матеріалів, що дозволяє візуалізувати професійний розвиток здобувача освіти.

Організація *ситуацій професійного вибору та публічної комунікації* (дебати, презентації, захист проєктів, прес-конференції) формує здатність до аргументованого висловлення позиції, управління аудиторією та побудови професійного іміджу в умовах публічності. Наприклад, формат *«відкрита управлінська зустріч»* дозволяє здобувачам відчувати себе в ролі керівника закладу освіти, який взаємодіє з педагогічним колективом та громадськістю.

Одним із варіантів втілення другої педагогічної умови в процес формування професійного іміджу є організація ситуацій професійного вибору, публічної комунікації та рефлексивного аналізу власної професійної поведінки менеджерів освіти.

Таким чином, інтерактивні та практико-орієнтовані форми навчання у поєднанні з цифровими технологіями, проєктною діяльністю та інструментами самопрезентації забезпечують комплексний вплив на формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти, сприяючи розвитку його управлінської культури, комунікативної компетентності, цифрової грамотності та здатності до професійної самореалізації.

Особливої уваги потребує розвиток управлінських soft skills, які складають основу персонального й професійного іміджу менеджера. У сучасному світі, де «технології розвиваються зі стрімкою швидкістю, soft skills стають визначальним чинником професійного успіху. Аналітики світових компаній визначають, що саме ці навички стануть ключовим фактором успішності працівників на ринку праці впродовж наступних років» [234].

Сутність педагогічної умови, пов'язана з розвитком мотиваційної сфери, яка відображає рівень внутрішньої зацікавленості здобувача освіти у майбутній професійній діяльності, прагнення до саморозвитку, готовність брати на себе відповідальність за управлінські рішення та постійно підвищувати свій

професійний рівень. Адже формування позитивного професійного іміджу майбутнього менеджера освіти неможливе без цілісного розвитку його внутрішніх особистісних та фахових характеристик, які включають: *мотиваційну сферу, професійну ідентичність, правову культуру та етичну відповідальність*.

Наявність сформованих характеристик визначають готовність майбутнього фахівця виконувати управлінські функції на високому рівні, дотримуватися професійних стандартів та ефективно взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу, формуючи довіру та авторитет серед колег, учнів і стейкхолдерів.

Професійна ідентичність – це «усвідомлення здобувачем освіти своєї ролі як менеджера освіти, включно з розумінням професійних цінностей, стандартів діяльності та очікувань суспільства щодо сучасного керівника закладу освіти» [13]. Професійна ідентичність є психологічною категорією та динамічним структурним утворенням, яке відображає рівень усвідомлення й приналежності фахівця до професії та професійної спільноти. «Розвиток професійної ідентичності об'єднав дві групи чинників – об'єктивні та суб'єктивні. До яких віднесено корпоративну культуру, традиції закладу освіти, сертифікатні програми, профільні курси, що включені до освітньої програми, а також взаємостосунки викладачів зі здобувачами» [377].

Детальніше професійну ідентичність розкрито нами в колективній статті «Становлення професійної ідентичності майбутніх педагогів в умовах цифрового освітнього середовища», (2024), у якій описано «типи професійної ідентичності майбутніх педагогів, підготовлених в умовах цифрового освітнього середовища. Доказано, що сформовані компетентності досліджуваних в умовах цифрового освітнього середовища позначаються на змістових параметрах типів професійної ідентичності, знаходяться з ними в закономірних зв'язках і мають органічну єдність із темпоральними та інструментальними цінностями як із метою і способами педагогічної діяльності». [377].

Правова культура менеджера освіти передбачає знання законодавчої бази в освітній сфері, уміння застосовувати правові норми у професійній діяльності та дотримання прав і обов'язків усіх учасників освітнього процесу.

Етична відповідальність менеджера освіти характеризує здатність діяти відповідно до загально прийнятих норм професійної етики, підтримувати морально-етичні принципи, дбати про добробут усіх учасників освітнього процесу та підтримувати репутацію закладу освіти.

Таким чином, наголошуємо, що комплексний розвиток зазначених компонентів створює основу для формування стійкого позитивного професійного іміджу, підвищує авторитет серед колег та учасників освітнього процесу, забезпечує ефективну реалізацію управлінських функцій.

Провідні механізми другої педагогічної умови реалізуються за такими напрямками:

1. *Змістовно-модернізаційний напрям* передбачає оновлення змісту освітніх компонентів із урахуванням сучасних вимог до професійної діяльності менеджера освіти. Включає інтеграцію тем, пов'язаних із професійною ідентичністю, лідерством, управлінською етикою, правовою культурою, академічною доброчесністю, а також розвитком мотиваційної сфери особистості.

2. *Компетентнісно-орієнтований напрям* спрямований на формування фахових і загальних компетентностей через узгодження результатів навчання з професійними стандартами. Акцент робиться на розвитку управлінських, комунікативних, етичних і рефлексивних компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності.

3. *Ціннісно-мотиваційний напрям* передбачає формування стійкої внутрішньої мотивації до професійного становлення, усвідомлення соціальної значущості управлінської діяльності в освіті, розвиток професійних цінностей, відповідальності, етичної культури та орієнтації на саморозвиток.

4. *Практико-орієнтований напрям* впроваджується із втіленням інтерактивних технік й методів навчання (кейс-метод, тренінги, проєктна

діяльність, стажування), що забезпечують набуття практичного досвіду, формування професійної ідентичності та розвиток управлінського мислення.

5. *Інтегративно-міждисциплінарний напрям* забезпечує поєднання знань із різних галузей (педагогіка, психологія, менеджмент, право, етика), що сприяє цілісному розумінню професійної діяльності та формуванню системного мислення майбутніх менеджерів освіти.

6. *Рефлексивно-розвивальний напрям* спрямований на розвиток здатності до самопізнання, самооцінювання та самокорекції професійної діяльності. Передбачає використання рефлексивних практик (портфоліо, щоденники, самоаналіз), що сприяють усвідомленню власної професійної ідентичності.

7. *Освітньо-цифровий напрям* орієнтований на використання цифрових технологій і ресурсів для підвищення якості освітнього процесу, розвитку цифрової компетентності, а також формування сучасного професійного образу менеджера освіти [225].

Отже, реалізація окреслених напрямів забезпечує комплексне удосконалення освітнього контенту управлінської підготовки, що сприяє цілеспрямованому формуванню мотиваційної сфери, професійної ідентичності, правової культури та етичної відповідальності майбутніх менеджерів освіти, а також підвищенню рівня їхньої фахової компетентності й розвитку професійно значущих особистісних якостей.

Механізм дії цієї педагогічної умови полягає в послідовному та системному впливі інноваційного освітнього середовища на ключові складові професійного іміджу: когнітивно-професійний та емоційно-ціннісний компоненти. Такий вплив має не фрагментарний, а поетапний і взаємопов'язаний характер, оскільки кожен компонент формується не ізольовано, а у взаємодії з іншими в умовах інтерактивного, практико-орієнтованого освітнього середовища.

На *емоційно-ціннісному* рівні освітнє середовище формує внутрішню професійну мотивацію, усвідомлення соціальної значущості управлінської діяльності та орієнтацію на саморозвиток і лідерство.

На *когнітивно-професійному рівні* забезпечується засвоєння системи знань з освітнього менеджменту, іміджелогії, комунікацій, цифрового управління та стратегічного розвитку закладів освіти.

На *комунікативно-поведінковому (іміджеформувальному) рівні* формується здатність до професійної взаємодії, публічної комунікації, управлінського прийняття рішень, самопрезентації та лідерської поведінки.

На *презентаційно-цифровому рівні* відбувається становлення цифрового професійного іміджу через використання онлайн-платформ, цифрових портфоліо, медіакомунікацій та інструментів управління особистим брендом.

У результаті реалізації цього механізму формується цілісний професійний імідж майбутніх менеджерів освіти як інтегративна характеристика, що поєднує внутрішню мотивацію, професійні знання, комунікативну поведінку та цифрову репрезентацію особистості. Узагальнені механізми формування професійного іміджу майбутніх менеджерів відображено в таблиці. 2.1

Таблиця 2.1.

Механізми впливу педагогічних умов

Компонент професійного іміджу	Зміст формування	Педагогічні інструменти та технології	Очікуваний результат
Емоційно-ціннісний	Формування внутрішньої мотивації до управлінської діяльності, усвідомлення професійної значущості іміджу	мотиваційні тренінги, зустрічі з керівниками ЗО, рефлексивні бесіди, аналіз професійних кейсів	стійка професійна мотивація, ціннісне ставлення до іміджу керівника
Когнітивно-професійний	Засвоєння знань з менеджменту освіти, іміджелогії, цифрового управління	лекції-дискусії, кейс-метод, проєктне навчання, аналіз управлінських ситуацій	сформована система професійних знань і управлінського мислення
Комунікативно-поведінковий (іміджеформувальний)	Розвиток навичок професійної комунікації, самопрезентації, управлінської поведінки	ділові ігри, тренінги, рольові моделювання, публічні виступи, дебати	сформовані комунікативні та лідерські компетентності
Презентаційно-цифровий	Формування цифрового професійного іміджу та онлайн-бренду	цифрове портфоліо, відеореєструє, онлайн-платформи (Moodle, Teams), соцмережі професійного спрямування	сформований цифровий професійний імідж і навички self-branding

**Підготовлено автором на основі опрацювання джерел [39; 40; 225; 377].*

У результаті забезпечується підвищення рівня професійної мотивації, розвиток управлінської та комунікативної культури, формування навичок цифрової самопрезентації та становлення позитивного професійного образу.

Отже, механізм дії ІФОС має багаторівневий і системний характер, що сприяє поетапному формуванню професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. Ефективність вказаного механізму полягає у синхронному розвитку мотиваційно-ціннісної сфери, професійних знань, комунікативної поведінки та цифрової репрезентації особистості. Такий підхід дозволяє розглядати професійний імідж не як статичну характеристику, а як динамічний результат цілеспрямованого педагогічного впливу, що формується у процесі інтеграції традиційних та інноваційних освітніх технологій.

Ефективність реалізації зазначеної педагогічної умови проявляється у *таких показниках*: зростання рівня професійної самоідентифікації; розвиток навичок самопрезентації; підвищення цифрової грамотності та формування стійкого професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. Зазначене дає підстави стверджувати, що результати втілення цієї педагогічної умови відображається в низці взаємопов'язаних *показників*, які увиразнюють якісні зміни в структурі професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти та дозволяють здійснювати його діагностику в процесі фахової підготовки.

1. Зростання рівня професійної самоідентифікації характеризується переходом здобувачів освіти від фрагментарних уявлень про майбутню професію до цілісного усвідомлення себе як майбутніх менеджерів освіти. Професійна самоідентифікація проявляється у здатності чітко визначати власну професійну роль, розуміти функції управлінця в системі освіти, усвідомлювати соціальну значущість управлінської діяльності та проєктувати власну професійну траєкторію розвитку. Додатковими *індикаторами* є рівень професійних ціннісних орієнтацій, мотивація до управлінської діяльності та сформованість професійної «Я-концепції».

2. Розвиток навичок самопрезентації відображається у здатності здобувачів освіти ефективно представляти власні професійні якості, досягнення

та управлінський потенціал у різних комунікативних ситуаціях. Зазначене включає вміння структуровано та аргументовано презентувати себе під час публічних виступів, захисту проєктів, участі в ділових іграх, а також створення цифрових форм самопрезентації (відеорезюме, електронне портфоліо, професійний профіль). Важливим *показником* є сформованість мовленнєвої культури, впевненість у комунікації та здатність керувати враженням у професійному середовищі.

3. Підвищення рівня цифрової грамотності проявляється у здатності ефективно використовувати інформаційно-цифрові технології в освітньо-управлінській діяльності. Йдеться про володіння цифровими платформами для організації освітнього процесу, навичками роботи з електронними ресурсами, інструментами дистанційного навчання, засобами онлайн-комунікації та цифрової аналітики. Також варто взяти до уваги рівень оцінювання здатності створювати та підтримувати цифровий професійний імідж через соціальні мережі, онлайн-портфоліо та інші інструменти цифрових платформ.

4. Формування стійкого професійного іміджу є інтегральним показником, який відображає узгодженість усіх попередніх компонентів. Він проявляється у стабільному позитивному сприйнятті здобувача як майбутнього управлінця, наявності сформованого професійного стилю поведінки, високому рівні комунікативної культури й відповідальності. Важливими *індикаторами* є здатність до ефективної взаємодії з різними категоріями учасників освітнього процесу, сформований управлінський авторитет та готовність до виконання професійних ролей у реальних умовах освітнього середовища. Зазначені показники дозволяють не лише якісно описати результативність педагогічної умови, а й забезпечують її діагностичну вимірюваність у процесі експериментального дослідження.

3. Педагогічний інструментарій і програма.

Третя педагогічна умова скерована на конструювання комплексу педагогічного інструментарію іміджеформування особистості, спрямованого на реалізацію цілей і завдань освітнього процесу та самоосвітньої діяльності,

що забезпечує оптимізацію фахової підготовки педагогів-управлінців, оволодіння сучасними інформаційно-цифровими технологіями та інноваційними стратегіями освітнього менеджменту шляхом упровадження авторської програми «PRO-імідж менеджера освіти» та вибіркової освітньої компоненти «Іміджеформування особистості майбутнього менеджера освіти».

Важливою складовою забезпечення якості підготовки є впровадження інноваційних, інтерактивних та цифрових освітніх технологій, що сприяють підвищенню ефективності навчання та розвитку сучасного управлінського мислення. Конструювання комплексу педагогічного інструментарію іміджеформування особистості, спрямованого на реалізацію цілей і завдань освітнього процесу та самоосвітньої діяльності, що забезпечує оптимізацію фахової підготовки майбутніх педагогів-управлінців, оволодіння сучасними інформаційно-цифровими технологіями іміджування та інноваційними стратегіями освітнього менеджменту шляхом упровадження авторської програми «PRO-імідж менеджера освіти» та БОК «Іміджеформування особистості майбутнього менеджера освіти».

Сутність третьої педагогічної умови полягає у цілеспрямованому створенні та впровадженні інтегрованого педагогічного інструментарію іміджеформування, який забезпечує не лише засвоєння знань, а й формування практичного досвіду конструювання професійного іміджу через спеціально організовану освітню та самоосвітню діяльність.

Зазначений інструментарій виступає операційно-технологічним механізмом реалізації перших двох педагогічних умов, оскільки: перша умова створює іміджеформувальне освітнє середовище, друга визначає зміст підготовки, третя забезпечує інструменти практичного «втілення іміджу» у діяльності здобувачів освіти. Йдеться про системне «переведення» іміджу з рівня знань і ціннісних орієнтацій у площину реальної професійної дії: самопрезентації, управлінської взаємодії, публічної комунікації, прийняття рішень і цифрового позиціонування.

Практичне втілення іміджу забезпечується через *комплекс інструментів*, що моделюють реальне професійне середовище: кейс-технології, ділові та рольові ігри, симуляції управлінських ситуацій, тренінги професійної комунікації, публічні захисти проєктів, презентації управлінських рішень, роботу в командах із розподілом управлінських ролей. У цих умовах здобувач освіти не лише «демонструє знання», а фактично виконує функції менеджера освіти – координує, аргументує, взаємодіє, представляє позицію закладу освіти, формуючи тим самим свій реальний професійний образ.

Окремий вимір становить *цифрове іміджування*, яке реалізується через електронне портфоліо, відеорезюме, професійні профілі в освітніх мережах, участь у цифрових освітніх платформах, створення власного контенту (аналітичні дописи, презентації, освітні продукти). Зазначене забезпечує формування презентаційно-цифрового компоненту іміджу, де важливим стає не лише зміст діяльності, а й спосіб її публічного представлення.

Важливо підкреслити, що третя педагогічна умова виконує функцію «перевірки в дії» всіх компонентів професійного іміджу: емоційно-ціннісного (через включеність і відповідальність у діяльності), когнітивно-професійного (через застосування знань у реальних ситуаціях), комунікативно-поведінкового (іміджеформувального) через взаємодію в групі та публічних форматах і презентаційно-цифрового (через онлайн-присутність і управління репутацією), забезпечуючи практичну реалізацію процесу іміджеформування в умовах фахової підготовки.

Таким чином, реалізація третьої педагогічної умови виступає інтегративним чинником модернізації професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, оскільки забезпечує цілісне поєднання освітнього процесу, самоосвітньої діяльності, цифрових технологій іміджування і сучасних стратегій іміджеформування, що значно підсилюється через упровадження авторської програми «*PRO-імідж менеджера освіти*» та ВОК – «*Іміджеформування особистості майбутнього менеджера освіти*».

Механізм дії цієї педагогічної умови має чітко виражений поетапний характер і реалізується через послідовне включення здобувачів освіти в процес іміджеформування, що забезпечує поступовий перехід від усвідомлення власного професійного образу до його практичного конструювання, демонстрації та корекції в реальних і змодельованих умовах освітнього менеджменту.

1. *Орієнтаційно-мотиваційний етап* (усвідомлення власного професійного образу). На цьому етапі закладаються базові передумови формування професійного іміджу, що пов'язані з розвитком внутрішньої мотивації та первинною професійною самоідентифікацією здобувача освіти. Відбувається формування цілісного уявлення про сутність PRO-іміджу як інтегральної характеристики майбутніх менеджерів освіти, усвідомлення значення для професійного становлення та управлінської діяльності. Важливим компонентом є визначення індивідуальних іміджевих цілей (*«яким я хочу бути як керівник»*, *«який образ формую у професійному середовищі»*), а також первинна діагностика рівня сформованості навичок самопрезентації, комунікації та цифрової присутності. На цьому етапі професійний імідж ще має переважно рефлексивно-уявний характер, але вже починає набувати усвідомленої професійної спрямованості.

2. *Когнітивно-інструментальний етап* (оволодіння знаннями і технологіями іміджування), забезпечує формування теоретико-методичної та технологічної бази іміджеформування. Майбутні фахівці-управлінці опановують зміст і технології професійної самопрезентації, принципи управління враженням, основи іміджевої комунікації та репутаційного менеджменту.

Паралельно відбувається активне засвоєння *цифрових інструментів іміджування*: створення та ведення електронного портфоліо, підготовка відеореєстру, формування професійного цифрового профілю. Значне місце в освітньому процесі посідає робота здобувачів освіти з управлінськими кейсами, що моделюють реальні ситуації формування іміджу керівника закладу освіти, де аналізуються як успішні, так і проблемні практики професійної поведінки. Таким

чином, здійснюється плавний перехід від загальних уявлень до усвідомленого володіння інструментами іміджування, що є надзвичайно важливо для майбутньої професійної управлінської діяльності.

3. *Діяльнісно-практичний етап* (моделювання реального професійного іміджу в діях) передбачає безпосередню реалізація іміджу в діяльності, тобто його «переведення» з теоретичного та інструментального рівнів у практичну площину. Здобувачі освіти залучаються до участі в різноманітних тренінгових програмах, рольових іграх, ділових імітаціях управлінських ситуаціях, проєктній діяльності, що моделює реальні умови роботи менеджерів освіти. За вказаних обставин важливого значення набувають публічні виступи, захисти проєктів, участь у дискусіях, де формується культура аргументованої професійної комунікації та самопрезентації. Паралельно організовується освітня діяльність у «цифрових середовищах освітнього менеджменту», лабораторіях симуляцій, що в комплексі дозволяє формувати у майбутніх менеджерів освіти навички онлайн-взаємодії, управління цифровим контентом і репутацією. Саме на цьому етапі імідж набуває поведінкового виміру і починає функціонувати як реальний професійний ресурс.

4. *Рефлексивно-інтегративний етап* (закріплення та корекція професійного іміджу) вважається завершальним етапом, який спрямований на осмислення, узагальнення та вдосконалення сформованого професійного іміджу. Ключовою ідеєю є рефлексивна діяльність здобувачів освіти, що включає самоаналіз професійної поведінки, оцінювання власних управлінських дій, усвідомлення сильних і слабких сторін іміджевого профілю. Важливим інструментом виступає формування та систематичне оновлення цифрового портфоліо, яке відображає динаміку професійного становлення.

Значну роль у цьому неоднозначному процесі відіграє зворотний зв'язок від викладачів, педагогів та управлінців-практиків і академічної групи, на основі якого здійснюється корекція професійного іміджу, уточнення стратегій самопрезентації та вдосконалення управлінської поведінки. Дослідник І. Драч відносить «зворотний зв'язок до організаційних закономірностей

компетентісно орієнтованого управління і визначає його як закономірність залежності якості управління від повноти і оперативності прямого і зворотного зв'язків» [83, с. 145]. Взаємодія між учасниками освітнього процесу передбачає постійний зворотний зв'язок, який реалізується через обговорення результатів діяльності, взаємооцінювання, самооцінювання та рефлексію. Доцільним є використання таких форм, як *рефлексивні кола, обговорення у форматі «peer-to-peer», індивідуальні консультації, що сприяють глибшому усвідомленню власного професійного розвитку.*

На цьому етапі професійний імідж набуває цілісності, стабільності та усвідомленого характеру як інтегративна професійна характеристика майбутнього менеджера освіти.

Розроблення та впровадження *педагогічного інструментарію іміджеформування* передбачає науково обґрунтоване конструювання комплексу методів, форм, засобів, цифрових ресурсів та інноваційних технологій іміджування, спрямованих на формування професійного іміджу майбутніх педагогів-управлінців як інтегративної характеристики їхньої фахової, управлінської, комунікативної та цифрової компетентностей. Зазначений інструментарій виконує функцію практичного механізму реалізації мети й завдань освітнього процесу, забезпечуючи його орієнтацію на сучасні вимоги освітнього менеджменту та динамічні виклики цифровізованого суспільства й умов воєнного стану .

Суттєвий вплив на формування позитивного іміджу майбутнього менеджера освіти мають інноваційні вербальні та невербальні іміджеформуючі практики. Технологічні іміджеформуючі практики (проектні, конгресні, рефлексивні) спрямовані на забезпечення просування здобувача до образу іміджмейкера – менеджера освіти в індивідуальній траєкторії професійного самовдосконалення, розвитку корпоративних командних якостей учасників зазначених видів практик.

При цьому важливо в організаційному плані забезпечити врахування досвіду зарубіжних закладів освіти та напрацювань вітчизняних ЗВО, які

займаються підготовкою фахівців такого ж профілю. Також значимою є налагодження взаємодії з профільними освітніми установами й представниками роботодавців.

Реалізація *педагогічного інструментарію іміджеформування* передбачає науково обґрунтоване поєднання:

- *методів навчання*: проблемно-пошукові, кейс-метод, тренінгові технології, проєктне навчання, рефлексивний аналіз;
- *форм організації діяльності*: інтерактивні лекції, бінарні лекції, симуляції управлінських ситуацій, ділові ігри, публічні презентації;
- *цифрових засобів*: Moodle, Google Workspace, Microsoft 365, системи освітньої аналітики, Е-портфоліо, відеоплатформи;
- *іміджеформувальних освітніх технологій*: технології самопрезентації, персонального брендингу, цифрового іміджування, управління репутацією.

Вказана послідовність відображає закономірність, за якою зовнішньо організовані педагогічні впливи трансформуються у внутрішні професійні якості, поведінкові моделі та цифрову репутацію здобувачів освіти.

На першому рівні інструментарій створює умови для активної діяльності здобувачів освіти, у межах якої відбувається моделювання реальних управлінських ситуацій, включення в проєктну, комунікативну та цифрову взаємодію. На другому рівні ця діяльність забезпечує формування мотиваційного, когнітивного, поведінкового, комунікативного та цифрово-репутаційного компонентів професійного іміджу. На третьому рівні відбувається їх інтеграція в цілісний професійний образ менеджера освіти, який набуває ознак стабільності, усвідомленості та стратегічної керованості.

Результативність третьої педагогічної умови полягає у досягненні якісно нового рівня професійної готовності майбутнього менеджера освіти, який проявляється у таких ключових характеристиках.

По-перше, формується цілісний професійний PRO-імідж, що відображає інтеграцію особистісних, професійних, комунікативних і цифрових якостей здобувачів освіти. В цьому контексті варто наголосити, що це не фрагментарний

образ, а системно вибудована професійна ідентичність, яка функціонує як провідний ресурс управлінської діяльності.

По-друге, розвивається здатність до ефективної самопрезентації у реальному та цифровому середовищі. Майбутній менеджер освіти набуває вміння усвідомлено представляти себе як професіонала, управляти враженням, будувати довіру та підтримувати позитивний імідж у різних професійних ситуаціях.

По-третє, забезпечується оволодіння технологіями управління професійною репутацією, що включає здатність контролювати власну цифрову присутність, формувати професійний контент, реагувати на комунікаційні виклики та підтримувати стабільний позитивний образ у професійному середовищі.

По-четверте, підвищується рівень цифрової та комунікативної компетентності, що проявляється у впевненому використанні цифрових платформ, інструментів онлайн-комунікації, освітніх сервісів, а також у розвитку навичок публічної взаємодії, аргументації та управлінського діалогу.

По-п'яте, формується готовність до професійної діяльності в умовах цифровізації, нестабільності та кризових викликів, що особливо актуально для сучасного освітнього менеджменту. Здобувачі освіти набувають здатності адаптувати іміджеву поведінку до змінних умов, зберігаючи професійну ефективність, етичність і управлінську стійкість.

Отже, третя педагогічна умова має інтегративно-технологічний характер і забезпечує практичну реалізацію процесу іміджеформування через спеціально організовану систему методів, форм, цифрових засобів і технологій. Вона спрямована на поетапне формування професійного PRO-іміджу майбутніх менеджерів освіти як результату поєднання мотиваційної зрілості, теоретичної підготовленості, поведінкової готовності, комунікативної компетентності та цифрової репутаційної спроможності. Детальніше визначені складові схарактеризовано у таблиці 2.2.

Педагогічні умови, критерії, показники та методи діагностики формування професійного іміджу менеджерів освіти

Педагогічні умови	Критерії	Показники	Методи діагностики
1. Інноваційне освітнє іміджеформувальне середовище.	мотиваційно-ціннісний	сформованість мотивації до професійного іміджеформування; позитивне ставлення до професійного становлення; усвідомлення значущості професійного іміджу	анкетування; опитування; метод незакінчених речень
	діяльнісний	активність у навчальній і проєктній діяльності; участь у тренінгах, кейсах; здатність до самопрезентації	педагогічне спостереження; аналіз діяльності; експертне оцінювання
	результативний	сформованість елементів професійного іміджу; рівень самопрезентації; готовність до професійної взаємодії	аналіз портфоліо; самооцінювання; експертна оцінка
2. Удосконалення змісту підготовки майбутніх менеджерів освіти.	когнітивний	рівень знань з освітнього менеджменту; розуміння правових та етичних засад діяльності	тестування; контрольні роботи; аналіз результатів навчання
	ідентифікаційний	сформованість професійної ідентичності; усвідомлення себе як майбутнього менеджера освіти	анкетування; самооцінювання; рефлексивні есе
	ціннісно-етичний	рівень правової культури; сформованість етичної відповідальності; орієнтація на професійні цінності	ситуаційні завдання (кейси); експертне оцінювання; спостереження
3. Педагогічний інструментарій і програма формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти	операційно-технологічний	володіння цифровими технологіями іміджування; використання інструментів самопрезентації	практичні завдання; аналіз цифрових продуктів; спостереження
	компетентнісний	рівень фахової компетентності; здатність застосовувати управлінські стратегії	тестування; кейс-методи; аналіз проєктів
	особистісно-професійний	сформованість професійно значущих	портфоліо; самооцінювання;

Педагогічні умови	Критерії	Показники	Методи діагностики
		якостей; розвиток рефлексії; здатність до саморозвитку	рефлексивні щоденники; експертне оцінювання

Продовження таблиці 2.2.

Узагальнений варіант діагностики є основою для об'єктивного визначення рівнів сформованості професійного іміджу та моніторингу його динаміки в процесі підготовки, які визначаємо в межах реалізації ІФОС. Оцінювання цього процесу проводимо за сукупністю мотиваційно-ціннісного, когнітивно-рефлексивного, комунікативно-поведінкового критеріїв, які відображають ступінь розвитку вказаних компонентів та впливають на визначення відповідного рівня: високий, достатній, середній, низький.

Високий рівень. Характеризується системною сформованістю всіх компонентів професійного іміджу та їх інтегрованим проявом у діяльності.

Здобувачі освіти володіють глибокими знаннями у сфері освітнього менеджменту, здатні до аналітичного мислення. Виявляють високий рівень комунікативної культури, лідерських якостей, ефективно взаємодіють у професійному середовищі. Успішно здійснюють самопрезентацію, володіють цифровими технологіями іміджування, створюють якісні професійні продукти (портфоліо, презентації). Характерною є розвинена рефлексія, адекватна самооцінка, стійка орієнтація на саморозвиток і дотримання етичних норм.

Достатній рівень. Відзначається загалом сформованими компонентами професійного іміджу, однак їх прояв не завжди є системним і потребує подальшого вдосконалення. Здобувачі освіти усвідомлюють значущість професійного іміджу, мають позитивне ставлення до професійного становлення, проте мотивація може бути частково зовнішньо зумовленою. Володіють достатнім рівнем професійних знань і здатні застосовувати їх у типових ситуаціях. Комунікативні та лідерські вміння сформовані, але не завжди проявляються стабільно. Навички самопрезентації та використання цифрових технологій розвинені, хоча потребують удосконалення. Рефлексивні вміння

наявні, самооцінка загалом адекватна, проте іноді спостерігається невпевненість або залежність від зовнішньої оцінки.

Середній рівень. Характеризується частковою сформованістю компонентів професійного іміджу та їх фрагментарним проявом. Мотивація до іміджеформування особистості є нестійкою, усвідомлення значущості професійного іміджу – неповним. Знання з освітнього менеджменту мають фрагментарний характер, а їх застосування ускладнене нестійкістю. Комунікативні навички та здатність до професійної взаємодії розвинені на базовому рівні. Самопрезентація здійснюється з труднощами, використання цифрових інструментів є обмеженим. Рефлексія недостатньо розвинена, самооцінка може бути нестійкою або неадекватною. Професійні цінності не завжди проявляються у поведінці.

Низький рівень. Визначається несформованістю більшості компонентів професійного іміджу. Здобувачі освіти не усвідомлюють значущості професійного іміджу, мотивація до його формування відсутня або носить формальний характер. Професійні знання є поверхневими або фрагментарними. Комунікативні та поведінкові вміння розвинені недостатньо, виникають труднощі у взаємодії та виконанні професійних завдань. Навички самопрезентації практично відсутні, цифрові інструменти використовуються на елементарному рівні або не використовуються. Рефлексія не сформована, самооцінка є неадекватною, професійні цінності та етичні норми не виступають регуляторами поведінки.

Запропонована чотирирівнева шкала дозволяє більш диференційовано оцінити аналізований нами процес, виявити динаміку розвитку його компонентів і забезпечити обґрунтовану інтерпретацію результатів експериментального дослідження. Забезпечує можливість комплексного оцінювання та дозволяє не лише фіксувати результати, а й відстежувати динаміку їх професійного зростання в умовах ІФОС. Вказані критерії відповідають педагогічним умовам й охоплюють відповідні рівні формування іміджу: *мотиваційний* → *когнітивний* → *діяльнісно-компетентнісний*.

Перспективними напрямками подальших наукових пошуків визначаємо теоретичне обґрунтування та проєктування структурно-функціональної моделі формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти.

2.2. Структурно-функціональна модель формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти та технології її реалізації

З метою ґрунтовного відображення та аналізу процесу становлення професійного іміджу менеджерів освіти, ми пропонуємо вибудувати структурно-функціональну модель (СФМ) формування професійного іміджу, розкрити її провідні складові задля увиразнення сутності цього неоднозначного й наукоємного процесу [314]. Адже впродовж останніх років, за влучною характеристикою М. Навроцької, «професійний імідж педагога стає тим освітнім ресурсом, що забезпечує високий престиж й успішність функціонування системи освіти загалом і конкретного закладу зокрема» [189]. Як наголошує С. Калініна, «у науковому обігу існує чимало визначень та інтерпретацій терміна «модель»: узагальнене та абстрактне подання схеми явища, що вивчається; своєрідний еталон, який втілюється в педагогічний, управлінський або освітній процеси; об'єкт системної побудови, утворений на основі безпосереднього чи опосередкованого мисленнєвого або чуттєвого пізнання; умовний образ якогось об'єкта чи системи об'єктів для вияву відношення між людськими знаннями про них; штучно створений об'єкт у вигляді схеми, креслення, логіко-математичних знакових формул» [116].

До визначальних характеристик моделей відносять описи-моделювання, які застосовують для процесу моделювання визначеної наукової проблеми, під час вивчення її сутності. Що ж стосується семантичного пояснення змісту поняття «модель», то зазначимо, що воно достатньо багатоаспектне й містить декілька трактувань. Один із них це – представлений зразок/приклад певного об'єкта чи декількох об'єктів, з детальним відображенням структури та відповідних компонентів.

У сучасному освітньому просторі професійний імідж менеджерів освіти постає як вагомий чинник підвищення ефективності управлінської діяльності, формування довіри до закладу освіти, створення позитивного соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти є цілісним процесом, що охоплює становлення професійно-особистісних якостей, розвиток етичних і комунікативних умінь, оволодіння технологіями самопрезентації, саморегуляції та лідерства. Опис зазначених процесів розкривається ґрунтовніше шляхом їх безпосереднього моделювання за допомогою відповідних методів моделювання, які застосовуються у різних за тематикою педагогічних дослідженнях, де потрібно виокремити структуру, умови, компоненти, функції та взаємозв'язки між ними. Відтак це «пояснюється різноманіттям його ґносеологічних функцій, що зумовлює вивчення педагогічних явищ і процесів на спеціальному об'єкті – моделі, яка є проміжною ланкою між суб'єктом – педагогом, дослідником і предметом дослідження, тобто певними властивостями і відношеннями між елементами...» [27].

Використання методології моделювання підсилює значимість отриманих результатів шляхом формалізації підходів, застосування класичних схем та інноваційних моделей, що дає можливість науковцеві узагальнювати отримані результати, визначати організаційно-дидактичні чи психолого-педагогічні умови, аналізувати складові компоненти та критерії. Адже «моделювання – це метод і універсальний спосіб пізнання явищ, процесів та об'єктів дослідження, це – побудова моделі з метою вивчення й перетворення явищ у будь-якій сфері діяльності, зокрема, – і в управлінні ЗСО» [116]. Моделювання широко використовується в сучасних педагогічних дослідженнях, знаходить відображення та підтвердження у працях таких вітчизняних учених, як: В. Бондар, Н. Бібік, В. Биков, С. Гончаренко, В. Кремень, В. Луговий та ін.

Питання розробки моделей професійної підготовки майбутніх педагогів та обґрунтування їх складових стали предметом наукових розвідок когорти як українських так й зарубіжних учених. Серед українських – варто відзначити

дисертаційні дослідження С. Мартиненко, О. Матвієнко, Л. Хоружої, О. Ярошинської та інші. Дослідниця Л. Хоружа у своєму дисертаційному дослідженні на тему: «Теоретичні засади формування етичної компетентності майбутніх учителів початкових класів» зазначає, що «модель має пізнавальний потенціал лише тоді, коли вона відповідає об'єкту, що досліджується, здатна замінювати його в процесі вивчення і є акумулятором отримання про нього нової інформації» [299]. А під час побудови СФМ ми беремо до уваги характеристики процесу наукового моделювання, запропоновані дослідницею О. Матвієнко, яка наголошує «що ефективність запропонованої моделі має забезпечуватися основними обставинами, результативність моделі загалом залежить від результативності функціонування її компонентів» [170].

Методологічною основою розробки СФМ є мета, завдання та інноваційні підходи до процесу формування професійного іміджу. Мета моделі – науково обґрунтувати та відобразити логіку, структуру, зміст, механізми й умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі професійної підготовки для забезпечення їхньої готовності до ефективної управлінської діяльності в різних типах освітнього середовища (міського та гірського).

Відповідно до окреслених завдань щодо розкриття сутності проблеми формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти у процесі фахової підготовки в запропонованій моделі нами увиразнено змістовно-методологічний контент дослідження: мета, завдання, підходи, принципи, функції, компоненти, педагогічні умови, методи, інноваційні ресурси, форми, засоби організації, діагностичний інструментарій, рівні сформованості та результат. У СФМ, відображено комплексну стратегію поетапної підготовки майбутніх менеджерів освіти до управлінської діяльності крізь призму опанування компонент ОПП, набуття досвіду практичної діяльності, вивчення практик роботи успішних керівників провідних закладів освіти, міського (урбаністичного) та гірського (локально-територіального) освітніх іміджеформувальних середовищ.

Результат впровадження аналізованої моделі передбачає сформований професійний імідж майбутніх менеджерів освіти, який визначається як інтегративна якість особистості, що забезпечує ефективне управління та позитивну репутацію в системі освіти (в освітньому середовищі).

Завдання структурно-функціональної моделі покликані системно характеризувати процес формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, забезпечуючи цілісне розкриття базових компонентів цього процесу. *До основних завдань відносимо:*

Розкриття сутності процесу професійної підготовки (структура, функції механізми, технології) формування професійного іміджу та особливостей іміджевої діяльності керівника закладу освіти в різних типах сучасних освітніх середовищ (міське/гірське середовище).

Диференціацію процесу формування позитивного іміджу майбутнього педагога шляхом забезпечення подальшого розвитку базових компонентів. Створення сприятливих педагогічних умов в ІФОС, з метою стимулювання саморозвитку, рефлексії та формуванню компетентностей майбутніх менеджерів освіти через застосування інноваційних технологій іміджування, форматів активного навчання, практичних кейсів, тренінгів та симуляцій.

Інтеграції теорії та практики шляхом забезпечення поєднання академічних знань із реальними управлінськими та педагогічними ситуаціями, розвитком критичного мислення, здатністю приймати оптимальні рішення, вміння адаптуватися до професійних викликів та реалій воєнного стану.

Оптимізації системи діагностики рівня сформованості кожного компонента професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в умовах фахової підготовки для виявлення прогалин та коригування навчальних траєкторій. Для побудови науково обґрунтованої СФМ доцільно опитатися на систему взаємопов'язаних методологічних підходів, які в комплексі забезпечують всебічність процесу формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, розкривають цілісність і логічність моделі. До яких відносимо:

системний, компетентнісний, технологічний інтеграційний, середовищний, рефлексивно-діяльнісний, підходи.

Системний підхід спрямований на розгляд іміджу як цілісної системи, де компоненти взаємопов'язані й забезпечують гармонійне поєднання особистісного розвитку, професійних навичок та соціальної поведінки. Зазначений вище підхід дає змогу розглядати формування професійного іміджу як цілісну динамічну систему, у якій усі структурні елементи (цілі, зміст, методи, форми, результати) взаємопов'язані й підпорядковані спільній меті – створенню позитивного, професійно значущого образу майбутнього менеджера освіти. Він забезпечує розуміння іміджу як явища, що вибудовується за результатами налагодженої взаємодії, а також сприяє визначенню внутрішніх і зовнішніх детермінант його розвитку.

Компетентнісний підхід націлений на формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів освіти шляхом зміщення акцентів з ретрансляції знань на розвиток умінь, навичок і цінностей, формування відповідних компетентностей. Компетентнісний підхід орієнтує модель на досягнення результату – сформованості ключових професійних компетентностей, що визначають імідж менеджера освіти як сучасного лідера, організатора, комунікатора. Імідж постає як зовнішній прояв внутрішніх професійних компетенцій – управлінських, соціальних, комунікативних, цифрових, емоційно-етичних. У моделі цей підхід реалізується через спрямованість освітнього процесу на практичне застосування знань, розвиток відповідальності, культури поведінки й самопрезентації.

Технологічний підхід спрямований на забезпечення застосування сучасних освітніх технологій іміджування (симуляції, віртуальні платформи, цифрові портфоліо) для відпрацювання професійних сценаріїв та підвищення рівня технологічної компетентності управлінців системи освіти.

Інтеграційний підхід забезпечує об'єднання освітніх, психологічних, комунікативних і цифрових аспектів підготовки шляхом інтеграції змісту міждисциплінарних освітніх компонент педагогіки, менеджменту, психології

управління, інноваційних технологій іміджетворення, ІКТ, цифрової педагогіки. Об'єднує в єдину методологічну систему всі попередні підходи, забезпечуючи взаємопроникнення педагогічних, психологічних, управлінських і соціокультурних аспектів. Він дозволяє створити цілісну модель, у якій кожен підхід виконує власну функцію, але водночас підсилює інші, забезпечуючи гармонійний розвиток усіх компонентів професійного іміджу

Середовищний підхід у процесі іміджеформування лідера розглядаємо із врахуванням специфіки та особливостей різних соціально-педагогічних і географічних умов діяльності, включаючи гірські, віддалені сільські та урбанізовані освітні середовища, для розвитку адаптивності, ефективної комунікації та управлінських навичок у різних контекстах.

Гірське освітнє середовище аналізуємо як особливий тип освітнього середовища, що сприяє формуванню специфічної професійної діяльності керівника закладу освіти. На відміну від урбаністичного середовища, де переважають висока конкуренція, розвинена інфраструктура та широка мережа партнерств, гірське середовище характеризується локальністю, громадоцентричністю, ресурсною обмеженістю та необхідністю поєднання управлінських, соціальних і культуротворчих функцій.

Рефлексивно-діяльнісний підхід спрямований на стимулювання здобувачів освіти до самостереження, аналізу власної діяльності та корекції поведінкових стратегій із використанням кейс-методів, рольових ігор, ситуаційних завдань. Цей підхід визначає формування професійного іміджу як результат активної діяльності суб'єкта, що передбачає свідому участь у процесі самопізнання, саморозвитку й самопрезентації. Основа підходу полягає в тому, що особистість формується й розвивається у процесі діяльності, а отже, професійний імідж не можна «навчити» чи «передати» – його можна сформувати лише через діяльність, у якій здобувач освіти набуває досвіду управлінської, комунікативної, соціальної взаємодії. У контексті запропонованої моделі рефлексивно-діяльнісний підхід реалізується через: залучення здобувачів освіти до практико-орієнтованих форм роботи (тренінгів, ділових ігор, управлінського

моделювання, волонтерських і комунікативних проєктів); розвиток професійної рефлексії під час аналізу власної діяльності та шляхом формування умінь самопрезентації, управління іміджем, комунікативної поведінки у реальних і симульованих професійних ситуаціях.

Отже, відображення процесу іміджеформування майбутніх менеджерів у СФМ відбувається на основі взаємодії низки методологічних підходів, а їх синтез складає єдину концептуальну основу для ґрунтовного аналізу цього процесу. Такий підхід гарантує наукову узгодженість, структурну логіку та функціональну завершеність моделі, а також її практичну ефективність у процесі фахової підготовки.

Невід’ємною частиною реалізації СФМ виступають педагогічні принципи. Серед яких відзначаємо: принцип системності та цілісності, принцип практико-орієнтованості та діяльнісного спрямування, принцип рефлексивності та професійного саморозвитку, принцип індивідуалізації та автентичності іміджу, принцип соціально-етичної спрямованості та інтеріоризації професійних цінностей, принцип інноваційного іміджеформування та технологізації процесу. *Детальний опис у п.1.2.*

Для побудови науково обґрунтованої СФМ доцільно брати за основу систему взаємопов’язаних компонентів, які забезпечують комплексність, логічність і результативність цього процесу. Серед них: когнітивно-професійний, емоційно-ціннісний, комунікативно-поведінковий (іміджеформувальний), презентаційно-цифровий.

На сьогодні підготовка менеджера освіти – вважається достатньо складним процесом, який передбачає цілеспрямоване забезпечення вказаних компонентів, що інтегровано поєднують особистісний розвиток, професійну підготовку та соціокультурну адаптацію майбутніх лідерів-управлінців.

Визначальною компонентою запропонованої моделі виступають педагогічні умови. Нами виокремлено такі умови:

1. *Інноваційне освітнє іміджеформувальне середовище.* Проєктування та впровадження інноваційного освітнього середовища іміджеформувального

спрямування, орієнтованого на формування конструктивного, ціннісно-мотиваційного ставлення до процесу побудови професійного іміджу.

2. *Удосконалення змісту підготовки.* «Удосконалення освітнього контенту управлінської підготовки майбутніх менеджерів освіти, спрямованого на формування мотиваційної сфери, професійної ідентичності, правової культури й етичної відповідальності та на підвищення рівня фахової компетентності й розвиток професійно значущих і особистісних якостей» [157].

3. *Педагогічний інструментарій і програма.* Конструювання комплексу «педагогічного інструментарію іміджеформування особистості, спрямованого на реалізацію цілей і завдань освітнього процесу та самоосвітньої діяльності, що забезпечує оптимізацію фахової підготовки майбутніх педагогів-управлінців, оволодіння сучасними інформаційно-цифровими технологіями іміджування та інноваційними стратегіями освітнього менеджменту» [157] через упровадження авторської програми «PRO-імідж менеджера освіти» та БОК «Іміджеформування особистості майбутнього менеджера освіти».

Основу структурно-функціональної моделі складають блоки: *концептуально-цільовий блок, ціннісно-мотиваційний блок, когнітивно-змістовий блок, діяльнісно-практичний блок, рефлексивно-аналітичний блок, діагностико-результативний блок.*

Концептуально-цільовий блок охоплює мету та завдання, методологічні підходи та принципи досліджуваного нами процесу. До *ціннісно-мотиваційного блоку* входять професійні цінності, мотивація до іміджеформувальної діяльності, професійні установки, іміджеві орієнтації. *Когнітивно-змістовий блок* включає знання про освітній менеджмент і лідерство, систему знань про професійний імідж, знання цифрових та медіатехнологій. *Діяльнісно-практичний блок* розкриває особливості реалізації організаційно-педагогічних умов формування професійного іміджу, інноваційне іміджеформувальне середовище, організаційно-методичне забезпечення цього процесу (форми роботи, методи, засоби, технології, інноваційні ресурси). *Рефлексивно-аналітичний блок* включає механізми та методики самоаналізу, самодіагностику, професійну рефлексію,

самооцінювання та корекцію професійного іміджу. *Діагностико-результативний блок* розкриває результати реалізації діагностики.

Містить опис критеріїв, показників, діагностичний інструментарій, рівні сформованості професійного іміджу та опис результату.

Критерії: мотиваційно-ціннісний, естетично-репрезентативний, комунікативно-поведінковий, когнітивно-рефлексивний. *Показники:* компетентності, цінності, установки, поведінкові прояви, цифрова активність. *Методи діагностики:* анкетування, тестування, спостереження, статистичні та математичні методи, експертна оцінка, аналіз портфоліо. *Рівні сформованості:* високий, достатній, середній, початковий.

За результатами наповнення кожного блоку, СФМ сприяє забезпеченню комплексного підходу до формування професійного іміджу керівника, де кожен компонент іміджу розвивається послідовно, взаємопов'язано, в контексті різнопланової професійної діяльності. А кожен блок виконує окрему функцію: цільовизначення → мотивація → знання → діяльність → рефлексія → оцінювання результату, які цілісно відображають класичну логіку моделювання.

До провідних технологій, які забезпечують цей багатоаспектний процес та входять до структури моделі, відносимо:

Технології діяльнісно-практичного спрямування (технології професійної самопрезентації, комунікативно-іміджева технологія, проєктна технологія, тренінгові технології, кейс-технології). Спрямовані на розвиток професійно-значимих складових особистості керівника.

Цифрові іміджеформувальні технології (технології цифрових комунікацій, цифрове портфоліо «Е-портфоліо», медіатехнології, технології управління онлайн-репутацією, технології брендування). Інноваційні технології, які сприяють формуванню цифрової репутації та позиціонування в соціальних мережах та ЗМІ.

Технології професійної самопрезентації (мейн-стріми, публічні виступи, презентації, самопрезентаційні практики PRO-іміджеві технології, технології

іміджмейкінгу, іміджеформувальні технології). Сприяють формуванню навичок представлення особистості як майбутнього керівника закладів освіти.

Комунікативно-іміджеві технології (технології ефективних комунікацій та зворотного зв'язку, переговорні технології, технології ділового спілкування та публічної взаємодії, технології нетворкінгу). Забезпечують формування культури спілкування та розвивають навички ділової комунікації.

Технології лідерства (технології командотворення, технології розвитку освітнього лідерства, фасилітації, коучингові технології та менторинг). Спрямовані на формування авторитету та управлінського впливу менеджера освіти.

Технології розвитку емоційного інтелекту (тренінги емоційної компетентності, тренінги емпатійної взаємодії, тренінги управління конфліктами, тайм-менеджменту, технології стресостійкості). Спрямовані на вироблення професійно-значимого та емоційно-привабливого образу успішного керівника-управлінця.

Під час проведення дослідження нами увиразнено базові *технології формування професійного іміджу*: технології іміджування та іміджеформування майбутніх менеджерів освіти, реалізація яких проходить за чотирма взаємопов'язаними рівнями: *загальнодержавний рівень, соціально-громадський рівень, професійний рівень, особистісно-оціночний рівень*. Серед яких варто зазначити:

Загальнодержавний рівень (нормативно-правова база, законодавчі ініціативи, освітньо-професійні програми підготовки майбутніх менеджерів освіти, програми розвитку освіти регіонів, областей тощо). На цьому рівні визначаються структурні та нормативно-правові засади формування іміджу, які забезпечують правове, освітнє та організаційне підґрунтя для підготовки майбутніх менеджерів освіти. Важливими суб'єктами є державні органи та освітні інституції. Відтак варто зазначити, що державний рівень формує базові орієнтири та стандарти, без яких неможливе цілісне формування професійного іміджу. *Критерії й показники* (знання нормативів, участь у державних

програмах) забезпечують об'єктивну оцінку ступеня усвідомлення державних пріоритетів і готовності діяти у відповідності до них.

Соціально-громадський рівень (соціум, громадські установи, ЗМІ, соцмережі, освітянські спільноти, професійні спілки, науково-практичні конференції, вебінари, тренінги, майстер-класи, творчі звіти, рейтинги). Цей рівень відповідає за соціальну інтеграцію та взаємодію менеджера освіти із зовнішнім середовищем та громадськими організаціями. Діяльність менеджерів освіти на цьому рівні передбачає участь у громадських організаціях, медіа-просторі, наукових спільнотах, рейтингових оцінюваннях та професійно-зорієнтованих заходах. Професійна діяльність на соціально-громадському рівні сприяє формуванню публічної репутації, розвиває комунікативні та лідерські якості, актуалізує соціальну впізнаваність. *Показники активності* в професійних спільнотах та участі в освітньо-просвітницьких заходах є прямими маркерами соціальної інтеграції та професійної мобільності майбутнього працівника управлінської галузі.

Професійний рівень (самоорганізація, професійна мобільність, педагогічна майстерність і педагогічна творчість, управлінська культура, професійна мотивація, саморозвиток). На цьому рівні акцент робиться на професійній компетентності та управлінських навичках, включаючи педагогічну майстерність, управлінську культуру та здатність до саморозвитку. Суб'єктами впливу діяльності менеджерів освіти на цьому рівні виступають освітні колективи, наставники, фахові спільноти. Також варто наголосити, що професійний рівень відповідає за внутрішню компетентність менеджера освіти. *Критерії професійної майстерності, управлінської ефективності та саморозвитку* забезпечують оцінку рівня готовності до практичної діяльності та здатності підтримувати високий професійний стандарт.

Особистісно-оціночний рівень (усвідомленість критеріїв і рівнів сформованості професійного іміджу, емоційно-експресивні та етично-ділові якості особистості). Цей рівень зосереджений на усвідомленості, духовно-моральних і етично-ділових якостях особистості, рефлексії та здатності до

самопрезентації. Суб'єкти – менеджери освіти, психологи, ментори, коучі. Діяльність на особистісно-оціночному рівні формує внутрішню гармонію та етичну культуру майбутніх менеджерів освіти. А сформовані показники саморефлексії, морально-етичних якостей та рівня самопрезентації дозволяють оцінити ступінь інтеграції особистісних цінностей із чинними професійними стандартами. Поєднання критеріїв, показників та провідних чинників для кожного рівня дозволяє виміряти та оцінити прогрес у формуванні професійного іміджу як комплексної якості майбутніх менеджерів освіти. Такий підхід забезпечує системність, прозорість та ефективність запропонованої комплексної інтегративної освітньо-культурної технології. Детальніший опис проаналізованих нами чинників відображено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3.

Чинники формування професійного іміджу

№	Чинник	Зміст	Очікуваний результат
1	Професійно-ціннісна спрямованість	Усвідомлення значущості власної управлінської діяльності, формування системи морально-етичних цінностей, професійної доброчесності та гуманістичного світогляду.	Формування морально зрілої, соціально відповідальної особистості керівника освіти.
2	Розвиток комунікативної компетентності	Формування навичок публічної комунікації, здатності до конструктивного діалогу й командної взаємодії.	Зміцнення авторитету та довіри до особистості керівника, створення позитивного професійного іміджу.
3	Рефлексивна культура особистості	Усвідомлення сильних і слабких сторін професійної діяльності.	Розвиток здатності до самокорекції професійної поведінки та готовності до вдосконалення власного іміджу.
4	Культура професійної самопрезентації	Оволодіння навичками позиціонування себе як компетентного, лідерсько орієнтованого та інноваційного фахівця у сфері освітнього менеджменту.	Зростання впізнаваності, професійного авторитету та формування позитивного образу майбутнього керівника.
5	Розвиток емоційного інтелекту	Формування здатності розуміти й управляти власними емоціями, підтримувати емоційну рівновагу та розпізнавати емоційні стани колег і підлеглих.	Створення довірливого психологічного клімату та налагодження умов безбар'єрності.

6	Інформаційно-цифрова культура	Залучення цифрових ресурсів для управління, комунікації та самопрезентації; формування позитивної цифрової ідентичності.	Сучасне та технологічно грамотне позиціонування керівника в професійних спільнотах.
7	Освітнє середовище професійної підготовки	Реалізація практико-орієнтованих методів навчання	Формування впевненості, ініціативності, лідерських якостей і здатності ефективно управляти закладами освіти.
8	Наставництво та професійна взаємодія	Співпраця з досвідченими педагогами та керівниками, участь у професійних спільнотах, стажуваннях, конференціях і професійних заходах.	Розвиток професійної культури, розширення професійних зв'язків в освітній спільноті.

Представлені у *таблиці 2.3* чинники охоплюють особистісні, професійні, комунікативні, цифрові та середовищні аспекти формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти в процесі фахової підготовки. Їх комплексна реалізація сприяє становленню компетентного, авторитетного, інноваційного та соціально відповідального керівника, здатного ефективно діяти в сучасному освітньому середовищі та успішно представляти себе у професійній спільноті. «Запропоновані для аналізу компоненти є складовими СФМ професійного іміджу менеджерів освіти, яка слугує цілісною структурою та вміщує базові компоненти іміджу, рівні його розвитку, характеристики, що розкривають його індивідуальні особливості (природні властивості особистості, і додатково ті, що можуть бути створені штучно).

Природні властивості базового блоку характеризують фізичні дані, психічну й фізичну витривалість» [311]. «Особистісний компонент розкриває набуті внаслідок навчання відповідний рівень освіти й фахової підготовки (гуманно-ціннісне відношення до здобувачів освіти, любов до професій, добре розвинуті інтелектуальні здібності)» [241].

Узагальнену структурно-функціональну модель подано на Рис. 2.1.

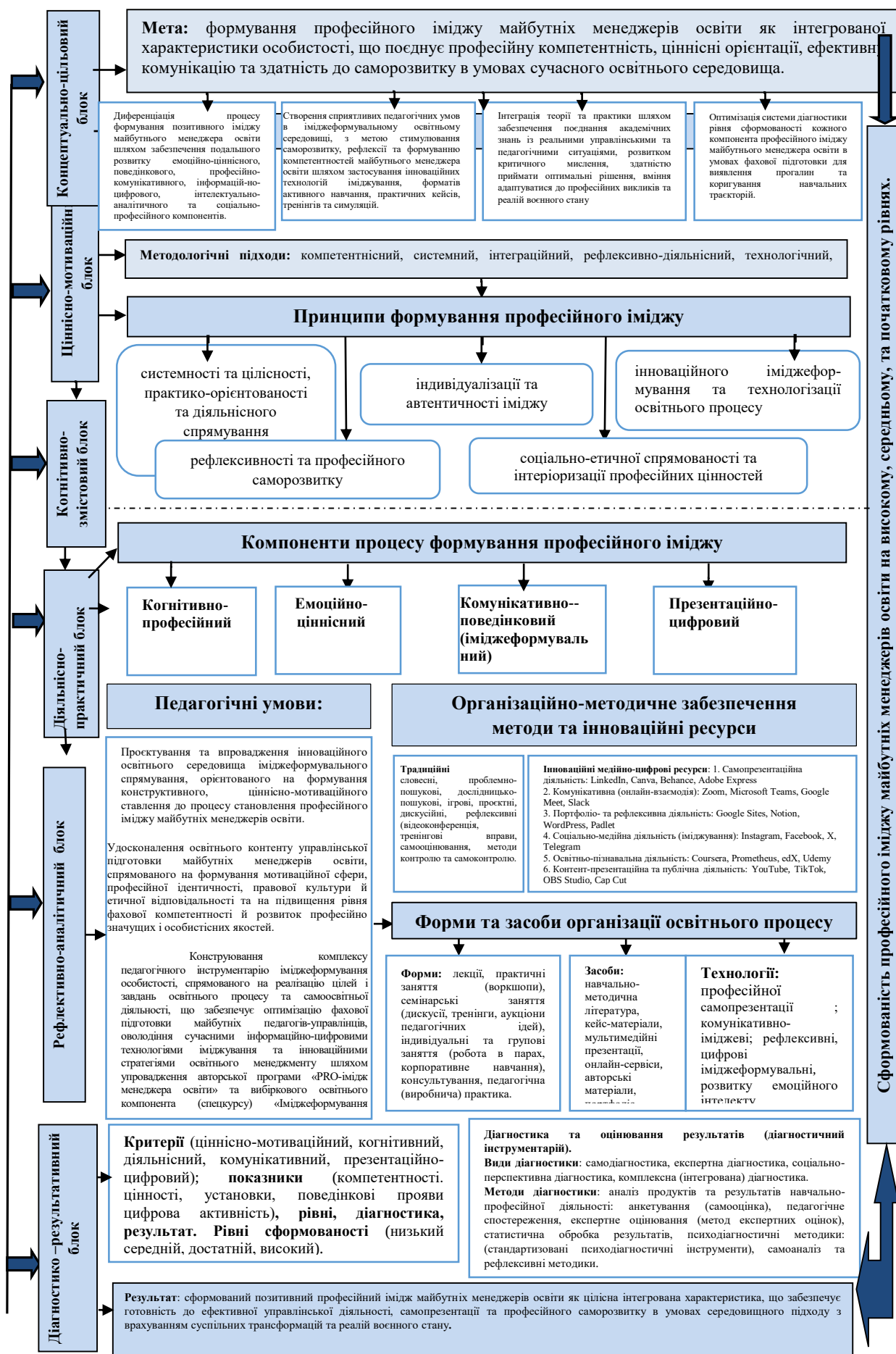


Рис. 2.1. Структурно-функціональна модель формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти в процесі фахової підготовки.

Відповідно наголошуємо, що «процес формування професійного іміджу неможливий без розвитку особистих якостей (комунікабельність, емоційний інтелект, стресостійкість та здатність до саморегуляції). А особистісна складова професійного іміджу стає предметом аналізу крізь призму особистісно-професійних якостей педагога.

Відповідно наголошуємо, що потребують ґрунтовної теоретико-методологічної розробки, обґрунтування та практичної реалізації в ОПП «інноваційні механізми, організаційно-педагогічні умови й новітні технології формування цілісної системи знань, умінь, навичок і особистісних якостей, що забезпечують становлення професійного іміджу майбутнього керівника закладу освіти в процесі фахової підготовки» [323].

Аналіз визначених чинників дає підстави стверджувати, що описаний нами процес є результатом цілеспрямованої взаємодії зовнішніх і внутрішніх умов професійного розвитку. Ключову роль у ньому відіграють особистісно-ціннісні орієнтації, рівень сформованості комунікативних і рефлексивних умінь, а також здатність до емоційного саморегулювання й конструктивної взаємодії. Вагомим чинником виступає освітнє середовище ЗВО, яке спрямоване на забезпечення практико-орієнтованого характеру підготовки, моделювання реальних управлінських ситуацій і сприяння розвитку лідерського потенціалу [222].

2.3. Цифрове управління як ресурс розвитку професійного іміджу менеджерів освіти

Розвиток сучасних цифрових ресурсів управління освітою та інформаційно-цифрових технологій внесли суттєві зміни у формування ринку освітніх послуг. Реалії пандемії коронавірусу, військові дії на значній території країни впродовж останнього десятиліття сприяли швидкій розробці нових засобів цифровізації освітнього процесу, створенні інноваційних засобів

управління закладами освіти. Оскільки як наголошує І. Малицька, «цифрова трансформація змінює суспільство та економіку, впливає на всі сфери повсякденного життя, а цифрова грамотність стає вимогою часу. Необхідність і важливість постійно опановувати сучасні технології, розвиваючи цифрову компетентність, здебільшого покладається на заклади освіти, вчителів, лекторів, які не тільки повинні бути обізнаними у цифровому просторі, але й швидко впроваджувати сучасні методи викладання і навчання, готуючи студентів до життя у цифрову еру» [162].

Згідно до вимог «Проекту Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року», «набуття цифрових компетентностей, володіння цифровими ресурсами стає базовою потребою для кожного учасника освітньої взаємодії, тому загальнодержавна система підготовки майбутніх менеджерів освіти має бути спрямована на забезпечення формування відповідних цифрових компетентностей» [244].

«Цифровізація (з англ. *digitalization*) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо...Перехід діяльності з реального світу в світ віртуальний (онлайн)» [199].

Цифровізація управління тісно пов'язана з інтегрованими процесами організації навчання, науковими дослідженнями і взаємодією із освітнім середовищем, формує частину єдиного цифрового простору системи освіти не лише окремих закладів освіти й має вплив на розвиток системи освіти регіону та всієї країни (на загальнодержавному рівні). Зазначена взаємодія зумовлює інтеграцію цифрового управління менеджерами освіти з педагогічними умовами становлення освітнього середовища закладу освіти відповідно до його різнорівневої диференціації. У цьому контексті погоджуємося з міркуванням Я. Грицай про те, що «цифрове освітнє середовище може допомогти зробити освітній процес динамічним, інтерактивним і персоналізованим...й може допомогти подолати географічні бар'єри, надавши доступ до якісної освіти учням із віддалених населених пунктів» [69]. Зазначені процеси потребують

грунтовнішого розкриття сутності проблеми, пов'язаної з цифровим управлінням освітою як інноваційним ресурсом розвитку професійного іміджу менеджера освіти в умовах трансформаційно-кризових викликів сьогодення.

«Цифровізація освітнього середовища ЗЗСО – це насичення його цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний освітній простір. Цифровізація освітнього середовища на рівні загальної середньої освіти передбачає використання цифрових інструментів і онлайн-ресурсів, цифрових платформ для підтримки викладання, навчання, оцінювання та управління освітнім процесом» [14].

Нові підходи до управлінської діяльності менеджера як керівника закладу освіти з врахуванням цифрової трансформації як освітнього процесу, так процесів, що забезпечують функціонування всієї установи, сприяють наданні якісних освітніх послуг й спрямовують всю організаційно-педагогічну діяльність на постійний розвиток та оптимізацію. На загальнодержавному рівні такі ініціативи відображені в низці провідних стратегій та концепцій цифровізації «Цифрова адженда України–2020», «Цифровий порядок денний», (2020) [304]. Як видно із зазначених документів, цифрова трансформація освіти має міжнародний характер поширення, який розглядається на глобальному рівні з врахуванням в обов'язковому порядку, незважаючи від прийнятої на загальнодержавному рівні, цифрової моделі освіти. Цифровізація управлінської діяльності набуває особливої актуальності в контексті реалізації міжнародної концепції освіти «Education 4.0», яка пропагує «наявність індивідуальних траєкторій навчання, доступність до якісної освіти, міждисциплінарних характер освіти, розширення процесів цифровізації у освітніх середовищах закладів освіти, об'єднання цифрової інтеграції і ментальної трансформації» [95].

Розвиток цифрового управління освітою розглядаємо як інноваційний шлях «цифрового екосистемного лідерства в освіті», яке відрізняється від традиційно прийнятих – еволюційним баченням розвитку педагогічних

колективів з однієї сторони, і реалізацією функціональних принципів лідерства, успішної комунікації та ефективного управління як загальної координації педагогічних команд керівників-управлінців, – з іншої.

«З метою реалізації окреслених цілей в Плані дій «Digital Education Action Plan 2021–2027» (DEAP) були визначені два пріоритетні напрями:

- сприяння розвитку високоефективної екосистеми цифрової освіти;
- підвищення рівня цифрових навичок і компетентностей для цифрової трансформації» [356].

Застосування інноваційних підходів до формування системної моделі цифрового управління та взаємодії з педагогічними колективами освітян, здобувачами шкільної освіти, наглядовою радою, стейкхолдерами, з відповідною автономією щодо застосування фінансових ресурсів, матеріально-технічної бази, інформаційно цифрового забезпечення дозволить, на основі аналізу успішних практик окремих ЗЗСО, які співпрацюють на підставі підписаних угод із Творчою навчально-науковою лабораторією «Гірська школа Українських Карпат» Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (Яворівський ліцей імені Петра Лосюка, Білоберізький ліцей Івано-Франківської області, Чорногузівський ліцей Вижницької міської ради та Берегометський ЗЗСО №2 Чернівецької області), впроваджувати ефективні стратегії та дієві механізми цифрового управління не лише в деяких громадах чи регіонах, а й шляхом їх імплементації на загальнодержавному рівні [270].

Практична цінність цифрового управління освітою полягає у можливості застосування варіантів трансферів технологій для скорочення технологічного і цифрового розриву з метою більш ефективного застосування потенціалу інноваційних технологій імідування RPO-іміджу в управлінській діяльності менеджерів освіти.

Підготовка керівників закладів освіти та їх заступників з метою підвищення кваліфікації з організації освітнього менеджменту, розвитку навичок цифрового управління в умовах цифрової трансформації освітньої сфери, формування відповідної екосистеми освітнього середовища з метою підвищення

рівня їх управлінської культури та професійної компетентності. Налагоджена система цифрового управління закладами освіти в умовах інтеграції цифрових рішень і педагогічних умов освітнього середовища повинна забезпечувати виконання базових функцій керівництва і сприяти втіленню якісно нового формату прийняття рішень щодо модернізації та/або застосування нових цифрових digital-інструментів та технологій.

Інтеграція нових digital-технологій в освітні та управлінські процеси закладів освіти вибудовує новий формат взаємодії всіх компонентів освітнього середовища. «Оскільки застосування цифрових інструментів та інформаційно-цифрових ресурсів для налагодження ефективної взаємодії впливає на трансформацію освітніх та управлінських відносин на рівнях: керівник закладу освіти – педагогічний колектив; педагогічний та учнівський колективи – директор ЗЗСО» [214]. Зазначені процеси своєю чергою потребують модернізації системи підготовки майбутніх менеджерів освіти, зміни підходів до процесу формування позитивного професійного іміджу шляхом забезпечення ефективної інтеграції якісної теоретичної підготовки та дієвого практико-зорієнтованого досвіду. У працях українських учених значна увага приділяється теоретико-методологічним засадам освітнього менеджменту, формуванню управлінської компетентності та професійного становлення керівника закладу освіти. Зокрема, дослідження В. Бондаря, Л. Даниленко, Т. Дуткевич, В. Олійника, О. Мармази, Т. Сорочан, О. Толкова та ін. обґрунтовують необхідність переходу від адміністративної до стратегічно орієнтованої моделі управління освітою, що передбачає розвиток лідерських якостей, інноваційного мислення та управлінської культури майбутніх менеджерів освіти.

Проблематика професійного іміджу педагога й керівника освіти представлена в працях І. Зязюна, Т. Довгої, В. Крижка, Н. Кузьміної, О. Пехоти, де імідж розглядається як складник професійної майстерності, що формується у взаємозв'язку з ціннісними орієнтаціями, комунікативною компетентністю та професійною самопрезентацією.

До іншого напряму відносимо роботи, присвячені цифровізації освіти. Дослідники Н. Морзе, С. Василечко, М. Гладун (2018) вважають, що цифровізація «є викликом цифрового суспільства і процесу цифровізації освіти, який необхідно враховувати в організації освітнього процесу та у професійному розвитку викладачам та керівникам освіти» [186, с. 161]. «Своєю чергою цифровізація освіти означає її модернізацію, реформування та трансформацію, а також вирішення проблем та прийняття рішень із застосуванням цифрових технологій. Цифрові технології повинні бути вбудованими у всі сфери та галузі освіти, підготовку педагогів, освітню інфраструктуру, методологію (педагогіку) та навчально-методичні ресурси, а також лідерство, управління на всіх рівнях та у всіх секторах системи освіти» [186, с. 162].

У контексті освітнього менеджменту важливими є праці, що актуалізують проблеми інноваційних управлінських стратегій, що відображено в дослідженнях В. Бикова, Р. Гуревич, Т. Дуткевич, О. Локшиної, В. Крижка. Описані науковцями підходи корелюють із вимогами до професійного іміджу менеджера освіти як агента змін і носія інновацій іміджеформувального середовища закладу освіти. Що ж стосується наукових розвідок зарубіжжя, то варто наголосити на працях, присвячених процесам підготовки менеджера освіти, де ці процеси активно поєднуються та імплементують ідеї передових концепцій цифровізації «*educational leadership*», «*digital leadership*», «*strategic management in education*». Праці М. Фуллана (M. Fullan) [361], Е. Харгрівза (A. Hargreaves) [367] акцентують увагу на ролі лідерства, здатності керівника працювати в умовах змін і формувати довіру в освітній спільноті, що безпосередньо впливає на його професійний імідж.

Цифровий вимір управлінської діяльності розкрито в дослідженнях Дж. Веста, Е. Феррарі, К. Маклафліна, де інформаційно-цифрові технології розглядаються як інструменти оптимізації, прозорості прийняття рішень та розвитку цифрової репутації керівника. Важливе значення мають також європейські аналітичні документи, зокрема рамки Digital Competence Framework for Citizens (2022) [354] та Digital Competence Framework for Educators (2019)

[357] – це європейські рамки цифрових компетентностей (JRC). Вони є методологічною основою для оцінювання та розвитку цифрових компетентностей громадян і педагогів у країнах ЄС та за його межами, які визначають цифрову компетентність управлінців як ключову умову професійної спроможності в освітній сфері .

Аналіз українських і зарубіжних розробок підводить нас до висновку:

- формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти проходить на перетині управлінської, цифрової та лідерської компетентностей;
- іміджеформувальні технології є засобом підвищення ефективності управління, що сприяють професійному позиціонуванню та репутаційній привабливості;
- новітні цифрові стратегії освітнього менеджменту забезпечують змістове наповнення професійного іміджу керівника, орієнтованого на інноваційність, стратегічність і людиноцентризм.

Таким чином, результати наукових досліджень підтверджують «доцільність виокремлення володіння сучасними інформаційно-цифровими технологіями та новітніми стратегіями освітнього менеджменту як провідної педагогічної умови формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти» [225]. Адже опанування інформаційно-цифрових технологій як основи сучасного професійного іміджу передбачає наявність високого рівня інформаційно-цифрових компетентностей, знання сучасних технологій іміджування, уміння використовувати у професійній діяльності цифрові платформи. Для реалізації окреслених завдань цифрового управління діяльністю закладами освіти керівництвом і педагогічними працівниками здебільшого використовуються такі цифрові платформи:

«Єдина школа» – електронний журнал, щоденник, комунікація з батьками, документообіг.

«SMART школа» – електронні журнали, дистанційне навчання.

«HUMAN» – організація очного й дистанційного навчання, електронний документообіг.

«Нові знання» – електронні журнали, щоденники, управлінська звітність.

«Моя школа» – цифрове управління освітнім процесом та електронна документація.

«EDDY» – електронний облік та управління освітнім процесом.

Застосування цих цифрових ресурсів сприяє забезпеченню реалізації основних функцій керівництва. До яких відносимо: планування діяльності ЗО (стратегічне планування, організація освітнього процесу, моніторинг, контроль, аналітичний супровід прийнятих управлінських рішень). Доречне використання цифрових ресурсів оптимізує освітній процес, розширює цифрову трансформацію управлінської діяльності менеджерів освіти та виступає якісним показником ефективності суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників педагогічного процесу та налагодження комунікації між усіма структурними підрозділами.

Для узагальнення варто зазначити, що закладами освіти успішно використовуються цифрові ресурси для управлінської діяльності та державні і комерційні цифрові платформи. Окрім спеціалізованих освітніх платформ, адміністрація шкіл широко використовує: Google Workspace for Education; Microsoft 365 Education; Дія; Zoom; Google Meet; Moodle, Cisco Webex, Google Classroom, які допомагають забезпеченню конфіденційності, надійності, безпечності зберігання даних й надають можливості для ефективної організації освітнього процесу з різними форматами навчання (дистанційного, змішаного).

Детальну характеристику показників, їх основне призначення та управлінські можливості для менеджерів відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Характеристика показників цифрових ресурсів та їх опис

Цифровий ресурс / платформа	Основне призначення	Управлінські можливості для ЗЗСО
АІКОМ	Державна освітня інформаційна система	Ведення баз даних учнів і педагогів, статистична звітність, моніторинг діяльності закладу, інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень.

Мрія	Комплексне цифрове середовище школи	Електронний журнал, розклад, комунікація між учасниками освітнього процесу, аналітика освітніх результатів.
ІСУО	Управління даними про заклад освіти	Формування звітності, облік контингенту учнів, взаємодія з органами управління освітою.
Єдина школа	Організація освітнього процесу	Електронний журнал і щоденник, контроль успішності, комунікація з батьками, управління документацією.
HUMAN Школа	Управління навчанням і комунікацією	Планування освітнього процесу, дистанційне навчання, електронний документообіг.
Нові Знання	Автоматизація шкільного управління	Облік навчальних досягнень, створення звітів, ведення електронної документації.
SMART школа	Організація освітньої діяльності	Електронні журнали, розклади, моніторинг освітнього процесу.
Google Workspace for Education	Організація спільної роботи	Управління документами, комунікація, онлайн-наради, хмарне зберігання даних.
Microsoft 365 Education	Цифрове адміністрування та співпраця	Корпоративна комунікація, документообіг, планування роботи закладу.
Moodle	Організація змішаного та дистанційного навчання	Контроль освітнього процесу, моніторинг активності учнів, оцінювання.
Google Meet	Проведення онлайн-заходів	Педагогічні ради, наради, батьківські збори, дистанційне навчання.
Zoom	Онлайн-комунікація	Управлінські наради, вебінари, дистанційні зустрічі з учасниками освітнього процесу.

Поряд з високими показниками інформаційно-цифрової культури розглядаємо управлінську діяльність «як системотворчий чинник організаційного розвитку, спрямований на досягнення оптимальної взаємодії між людьми, ресурсами та цілями управління. Важливою ознакою управлінської діяльності є її колективний характер, оскільки ефективність управління досягається через взаємодію суб'єктів і об'єктів управління в межах спільної організаційної системи» [142]. Якщо ж вдаватися до аналізу цифрового управління з позицій інноваційного іміджеформування, то варто зазначити, що

реалії цифровізації активно позиціонують ефективність цифрового управління педагогічною діяльністю.

Узагальнивши трактування цього поняття дослідниками Charles J. Fombrun [358], Р. Kotler [373], під репутаційним позиціонуванням розуміємо цілеспрямований процес формування та закріплення у свідомості цільових груп стійкого позитивного уявлення про організацію, особистість чи бренд на основі прийнятих цінностей, досягнень, компетентності, соціальної відповідальності та репутаційного капіталу, що забезпечує довіру, впізнаваність і конкурентні переваги. Відповідно репутаційне позиціонування майбутнього менеджера освіти трактується як «процес свідомого представлення та утвердження в професійному середовищі позитивного образу керівника, що ґрунтується на його професійній компетентності, лідерському потенціалі, етичності поведінки та суспільній довірі, забезпечуючи визнання й авторитет серед учасників освітнього процесу» [358].

Інформаційно-цифрові ресурси, соціальні мережі, ЗМІ сьогодні є важливими джерелами (платформами) формування публічного образу управлінця, які мають значний вплив на його репутацію як варіант позитивного іміджевого позиціонування та на формування бренду закладу освіти [307]. До них належать: офіційні вебсайти та блоги; соціальні мережі та професійні профілі; онлайн-платформи для взаємодії з громадськістю та освітніми стейкхолдерами; електронні інформаційні бюлетені, онлайн-портфоліо, цифрові професійні візитівки.

Опанування новітніх стратегій освітнього менеджменту відбувається завдяки сформованим цифровим навичкам щодо ефективності використання управлінських підходів. *До провідних підходів відносимо:*

- стратегічне планування розвитку закладу освіти;
- впровадження інноваційних педагогічних та управлінських моделей;
- залучення цифрових інструментів у процес стратегічних комунікацій та командної координації;

- використання методів проєктного менеджменту та цифрових платформ для моніторингу й оцінювання результатів.

Опанування цих стратегій формує образ компетентного, прогресивного та «модерного управлінця, здатного ефективно реагувати на виклики цифрової епохи» [150], з урахуванням специфіки розвитку освітнього середовища певної місцевості. Адже як наголошують «керівник, який сповідує середовищний підхід, не лише адмініструє, а й модерує освітні процеси, створюючи умови для ініціативи, співтворчості та професійного зростання педагогів» [150].

Система освіти України перебуває в умовах серйозних трансформаційних процесів, основною метою яких є побудова освітнього середовища, безпечного для усіх учасників освітнього процесу, з дотриманням вимог безбар'єрності, цифровізації управління. Відтак «особливого значення набуває середовищний підхід в управлінні, який розглядає заклад загальної середньої освіти як цілісну соціокультурну систему, де взаємодіють усі учасники освітнього процесу – учні, педагоги, батьки, громада. Важливою складовою зазначеного підходу є створення педагогічного середовища, що ґрунтується на принципах відкритості, довіри, діалогу та партнерства. Позаяк таке середовище не лише забезпечує освітній процес, а й впливає на формування ціннісних орієнтацій, соціальної активності, життєвої компетентності здобувачів освіти» [150].

Отже, володіння інформаційно-цифровими технологіями, новітніми управлінськими стратегіями та цифровими ресурсами виступає ключовою педагогічною умовою підготовки фахівців [225].

Дотримання зазначених вимог забезпечує не лише технічну підготовку, а й розвиток професійної культури, уміння презентувати себе та заклад освіти в інформаційно-цифровому просторі, приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно комунікувати з освітянською спільнотою, громадськими організаціями та наглядовими радами. Фахівець такого рівня підготовки демонструє інноваційність та високий рівень фахової компетентності, що визначально впливає на формування його професійного іміджу в сучасному середовищі закладу освіти. Наголошується, що «середовищний підхід у сучасній

освіті має поєднувати фізичний, соціальний і духовно-культурний простір школи, формуючи в закладі освіти живе середовище розвитку» [297].

Науковці О. Будник, О. Кондур, О. Цюняк «вказують, що цифровізація освітнього середовища спричиняє необхідність опанування керівниками нових форм комунікації та управлінських практик із використанням цифрових інструментів. Також суспільство все більшою мірою оцінює ефективність діяльності закладів освіти через видимість та доступність інформації про їх керівників у цифровому просторі. Це робить digital-імідж фактором репутаційного успіху. Ігнорування цього аспекту може призвести до зниження довіри до управлінських рішень і негативно впливати на взаємодію всередині закладу освіти та з зовнішніми стейкхолдерами» [39].

Зазначені характеристики [127], підводять нас до думки, про формування інноваційного показника персональної цифровізації професійного іміджу менеджерів освіти, який формувався в умовах цифрової трансформації освіти в «digital-імідж». І за вказаних обставин стає важливим чинником професійної успішності менеджерів освіти, оскільки значна частина управлінської діяльності, комунікація зі стейкхолдерами, представлення досягнень педагогічного колективу та реалізація освітньої політики виконується через цифрові ресурси. Адже digital-імідж відображає не лише рівень володіння цифровими інструментами, а й здатність керівника ефективно позиціонувати себе та заклад освіти в інформаційному просторі. Із врахуванням аналізу напрямків формування digital-іміджу дослідниками [127] вдалося до вираження сучасних функцій, реалізації яких сприяє становленню digital-імідж:

- репрезентаційна функція (позиціонувальна) спрямована на підтримку процесів позиціонування керівника-управлінця засобами цифрових іміджеформувальних технологій та технологій іміджування з метою представлення педагогічному, науково-педагогічному, учнівському та батьківському колективам, стейкхолдерами, представникам громадських організацій;

- комунікативно-ділова функція сприяє налагодженню ефективної ділової комунікації та професійної взаємодії менеджера через інформаційно- цифрові

ресурси та медійні платформи (цифрові канали, соціальні мережі, інноваційні комунікаційні платформи);

- мотиваційно-стимулююча функція, яка стимулює всебічний розвиток цифрових компетентностей у менеджера освіти та його підлеглих;
- інноваційна функція, позиціонує інновації у професійній управлінській діяльності шляхом застосування нових цифрових інструментів.

Отже, digital-імідж сучасного управлінця освіти – це комплексна характеристика, що інтегрує професійні компетентності, цифрові навички та репутаційні аспекти діяльності керівника.

Концептуальна рамка звітності керівника визначає його стратегічні напрями і розглядається як інструмент управлінської діяльності, взаємозалежні вектори, якої передбачають: інноваційні форми управління (планування, контроль, аналітика), активні інструменти комунікації (взаємодія з громадськістю, засновником, колективом), дієві інструменти іміджеформування (прозорість, відкритість, цифрова компетентність).

У контексті цифрового управління вона трансформується на основі підходів: *Digital Governance* – управління на основі цифрових даних і сервісів та *Data-Driven Decision Making* – прийняття офіційних рішень із застосуванням цифрових розрахунків та аналітичних даних, через систему відкритого врядування *Open Government*, яка передбачає відкритість інформації і підзвітність органам самоврядування, педагогічній та наглядовій раді ЗЗСО, батьківському комітету, раді стейкхолдерів. Відповідно – цифрова компетентність менеджерів освіти за умов цифровізації виступає незмінною складовою професійного іміджу керівника.

Успішне формування digital-іміджу менеджерів освіти відбувається шляхом представлення керівником офіційної інформації на сайті закладу освіти через формат текстових звернень до педагогічного та учнівського колективів, обґрунтування прийнятих управлінських рішень, щодо кадрової політики, управлінських ініціатив, шляхом оприлюднення звітних матеріалів про

діяльність закладу освіти за певний період чи за визначені управлінськими функціями керівника.

За вказаних обставин «управлінська діяльність менеджера освіти залишається провідною, оскільки саме керівник формує управлінську культуру в закладі, забезпечує реалізацію освітньої політики, відповідає за організацію освітнього процесу та його якість. Модернізація освіти, впровадження нових стандартів, виклики воєнного часу, організація навчання в змішаному та онлайн-форматі, необхідність упровадження інновацій зумовлюють оновлення підходів до планування, визначення цілей управління, побудови організаційної структури, ухвалення управлінських рішень, роботи з педагогами, розробки системи оцінювання результативності діяльності як установи загалом, так і окремих її підрозділів і працівників» [142].

У сфері управління освітою як компонент інноваційного освітнього менеджменту, цифровізація означає – перехід від традиційних паперових форм звітності до інтегрованих цифрових систем збору, обробки та візуалізації даних для управління інформаційними потоками та комунікацією з різними стейкхолдерами, представника органів управління територіальної громади тощо.

Традиційна звітна діяльність керівника закладу освіти включає різні види документації: річні звіти, статистичні дані, фінансову звітність, звіти про освітню та виховну діяльність. У цифровому середовищі ці форми зазнають суттєвої трансформації.

Наведемо перелік типових звітів.

1. *Річний звіт директора школи* – комплексний аналітичний документ, що підсумовує результати діяльності за навчальний рік. В умовах цифровізації освітньої діяльності річний звіт директора ЗЗСО пройшов трансформацію – від текстового документа, – до інтерактивного цифрового продукту. Адже у традиційній управлінській практиці річний звіт мав описовий характер і подавався у вигляді тексту з мінімальним використанням таблиць. У цифровому управлінні він переформовується в інтерактивний аналітичний ресурс, який поєднує текстову аналітику, візуалізацію даних та мультимедійні елементи

(дашборди, графіки, інфографіка). Такий формат забезпечує підвищення доступності інформації, зручність сприйняття, відкритість для громадськості. Цифровий звіт стає елементом публічного позиціонування керівника як сучасного управлінця. Наприклад, керівник закладу освіти може створити онлайн-звіт, розміщений на офіційному сайті, де:

- результати навчання представлені у вигляді динамічних графіків;
- фінансові показники подано через інтерактивні діаграми;
- досягнення здобувачів освіти й педагогів ілюстровано фото- та відеоматеріалами;
- в цифровому документі є можливість швидкого доступу до окремих розділів звіту.

Для реалізації такого підходу можуть використовуватися інструменти на кшталт Power BI або Tableau. У результаті застосування цифрового формату звітності формується імідж керівника як відкритого, сучасного та орієнтованого на аналітику управлінця.

2. *Звіт про виконання освітньої програми* – документ, що відображає рівень реалізації навчальних планів і програм. Містить інформацію про виконання навчальних годин, результати опанування освітніх компетентностей та досягнень здобувачів, моніторинг якості освіти, аналіз відхилень від плану, освітні втрати.

Основою звітності про виконання освітніх програм виступає освітня аналітика, підготовлена на основі звітів заступників директора школи, класних керівників та інших педагогічних працівників, передбачених чинним законодавством. Суттєво допомагають цифрові ресурси (LMS, Google Classroom та ін.), які дають змогу отримувати дані про успішність здобувачів освіти в режимі реального часу.

3. *Фінансово-господарський звіт* – документ про використання бюджетних і позабюджетних коштів в умовах автономії закладу освіти. Фінансова звітність як інструмент відкритого управління за умов цифрового формату представлена

через відкриті платформи, що відповідають принципам відкритого врядування (Open Government).

4. *Статистична звітність, як автоматизований процес* подається на початку навчального року як офіційна звітність до органів управління освітою та органів місцевого самоврядування. Містить дані про кількість здобувачів освіти, кількість класів, кадровий склад, мови навчання, мережу закладу, кількість дітей з особливими освітніми потребами, показники діяльності за звітний період, які внесено до електронної бази даних («Єдина державна електронна база з питань освіти»), що сприяє автоматизації отриманої інформації та підготовку статистичної інформації на загальнодержавному рівні. Цифровізація статистичної інформації підвищує якість та достовірність даних, дозволяє оптимізувати цей процес.

5. *Звіт про кадрову роботу* – є достатньо інноваційною формою аналітичної роботи керівника-управлінця щодо стратегій кадрового забезпечення та професійного розвитку персоналу закладу освіти. Висвітлює кількісний і якісний склад педагогів, результати атестації педагогічних працівників, дані про підвищення кваліфікації, рух кадрів, професійний розвиток та загальні показники професійної мобільності педагогів.

6. *Звіт про організацію інклюзивного навчання* висвітлює особливості організації інклюзивної освіти, основні індивідуальні програми розвитку, діяльність команд психолого-педагогічного супроводу. У цьому звіті подається інформація про кількість учнів з ООП, роботу Інформаційно-ресурсних центрів, адаптацію та модифікацію індивідуальних програм розвитку, кадрове забезпечення, кількісні та якісні показники досягнень осіб з ООП (дані моніторингу).

7. *Звіт про внутрішню систему забезпечення якості освіти* – аналітичний документ, один з визначальних документів ЗЗСО, який у межах моніторингу, відображає результати самооцінювання закладу, освітнє середовище, педагогічну діяльність, управлінські процеси та результативність системи забезпечення якості. До звіту додаються такі супровідні матеріали: результати

анкетування, моніторинг навчальних досягнень, таблиці кількісних та якісних показників діяльності, плани розвитку та корекції на перспективу.

8. *Публічний звіт керівника закладу освіти* це – важливий у стратегічному управлінні документ, що готується безпосередньо керівництвом установи й оприлюднюється щорічно для колективу та представників громади. Звіт має свої традиційні складові, відповідну форму звітності та всебічно відображає ключові результати діяльності педагогічного, учнівського та батьківського колективів, фінансову прозорість, досягнення школи, плани подальшого розвитку на наступний звітний період.

9. *Оперативні звіти (щомісячні, квартальні)* подаються як варіанти поточної звітності для засновника або органів управління освітою. У них зазвичай міститься чітка й оперативна інформація про якість виконання планів, відвідуваність здобувачами освіти навчальних занять, стан дисципліни, оперативні проблеми.

«Електронне (цифрове) урядування – це система управління та надання публічних послуг, яка використовує сучасні технології для полегшення взаємодії між громадянами, бізнесом та органами державного управління» [273]. У широкому розумінні цифрове врядування передбачає використання цифрових інструментів для взаємодії між державою, громадянами, бізнесом і громадськими організаціями. Застосунками цифрового врядування в освіті є:

- використання електронного документообігу;
- ведення електронних журналів і щоденників;
- оприлюднення фінансової та управлінської звітності на вебсайті закладу;
- проведення електронних опитувань учасників освітнього процесу;
- застосування цифрових платформ для моніторингу якості освіти.

Отже, цифрове врядування – це сучасна модель освітнього менеджменту, основу якої складають цифрові ресурси, цифрові платформи та цифрові технології, які комплексно забезпечують ефективність, прозорість, відкритість процесів прийняття рішень і надання якісних освітніх послуг [243].

Цифровий менеджмент в освіті – це сучасний підхід до керівництва закладами освіти із застосуванням цифрових технологій для організації управлінської діяльності [307]. Цей вид менеджменту має на меті оптимізувати управління закладами освіти через інформаційно-цифрові платформи, засоби оперативності, комунікації, автоматизацію рутинних завдань та забезпечення прийняття рішень на основі аналітики даних.

Цифрове врядування і цифровий менеджмент, не зважаючи на свою подібність, мають певні особливості, які узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Відмінність між цифровим врядуванням і цифровим менеджментом

Цифрове врядування	Цифровий менеджмент
Орієнтоване на систему управління та співпрацю з усіма учасниками освітньо-управлінської взаємодії.	Спрямований на організацію та її внутрішні процеси.
Акцент на прозорості, підзвітності та участі громадськості.	Акцент на ефективності, продуктивності та результативності управління.
Переважно використовується в державному секторі.	Використовується в державних, освітніх та бізнес-організаціях.
Охоплює стратегічний рівень управління.	Охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління.

Цифрове врядування і цифровий менеджмент сприяють оптимізації управлінських процесів, шляхом залучення інноваційних цифрових ресурсів та інструментів цифровізації. Відповідно до *інструментів збору та обробки даних про освітню діяльність* закладу освіти відносимо електронні журнали та щоденники, хмарні сервіси (наприклад, Google Workspace), бази даних здобувачів освіти та педагогічних працівників.

Інноваційними інструментами аналітики виступають табличний процесор Microsoft Excel, Power BI інструмент для розширеної візуалізації, Tableau – інтерактивні дашборди.

Інструменти комунікації – офіційні сайти закладів освіти, соцмедійний застосунок Tik-Tok для створення та поширення коротких відео та проведення

онлайн трансляцій, мережі (FB, Instagram, X), онлайн-опитування (Google Forms).

Таким чином, цифрова звітність виступає не лише управлінським інструментом, але й засобом стратегічного іміджеформування. Цифровізація звітної діяльності керівника закладу освіти є іміджевою компонентою ефективності управління для формування професійного іміджу в умовах трансформаційних викликів сьогодення.

Основні іміджеві характеристики менеджерів освіти, що формуються під впливом цифровізації:

- Прозорість, яка забезпечується відкритим доступом до інформації та публічною звітністю.
- Інноваційність щодо використання цифрових інструментів позиціонує керівника як прогресивного лідера.
- Аналітичність як здатність працювати з даними та приймати обґрунтовані рішення.
- Адаптивність управлінських рішень як особливо важлива в умовах криз (війна, дистанційне навчання).
- Комунікативність – виступає дієвою формою ефективної взаємодії зі стейкхолдерами через цифрові канали.

Перехід до цифрових форм звітності забезпечує оперативність управлінських рішень, підвищення прозорості та довіри, розвиток цифрової компетентності керівника, зміцнення його професійного іміджу як сучасного лідера освіти [227].

«Технологічні іміджоформуючі практики (проєктні, конгресні, рефлексивні) спрямовані на забезпечення просування педагога до образу іміджмейкера освіти в індивідуальній траєкторії професійного самовдосконалення, розвитку корпоративних командних якостей. При цьому важливо в організаційному плані забезпечити врахування досвіду зарубіжних ЗВО та напрацювань інших вітчизняних університетів, які займаються підготовкою

фахівців цього ж профілю. Також значимою є налагодження взаємодії з профільними освітніми установами і представниками роботодавців» [227].

У сучасних умовах «цифрової трансформації освіти технологічні іміджеформувальні практики (проектні, конгресні, рефлексивні) доцільно розглядати як інтегрований ресурс цифрового управління освітою, що забезпечує не лише формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, а й розвиток їх управлінської, цифрової та комунікативної компетентностей у межах індивідуальної освітньої траєкторії професійного та особистісного розвитку» [227].

Передусім, проектні іміджеформуючі практики в умовах цифрового управління освітою набувають характеру інструменту реалізації компетентнісного підходу. Вони передбачають розроблення здобувачами освіти освітніх, управлінських або соціально орієнтованих проектів із використанням цифрових платформ (Moodle, Google Workspace, Trello тощо), що дозволяє інтегрувати управлінські рішення у цифрове середовище. Як зазначається у документах *European Commission. DigCompEdu: European Framework for the Digital Competence of Educators*, «цифрова компетентність управлінців освіти включає здатність до стратегічного використання цифрових технологій для організації діяльності, комунікації та створення інноваційного освітнього контенту» [356].

У цьому контексті цифрове управління сприяє формуванню професійного іміджу як інформаційно-цифрових компетентних лідерів, здатних до управління інноваційними закладами освіти в умовах різнорівневого середовища. Важливо, як наголошує Н. Barrett, «що через створення цифрових портфоліо (e-portfolio) менеджери освіти репрезентують власні досягнення, формуючи позитивну професійну репутацію в освітньому середовищі» [339].

Не менш значущими є конгресні іміджеформуючі практики, що реалізуються через участь у науково-практичних конференціях, форумах, вебінарах, онлайн-хакатонах. У цифровому освітньому просторі вони виконують функцію платформи для професійної самопрезентації та академічного

нетворкінгу. Адже участь менеджерів освіти – лідерів у своїх закладах освіти – зумовлює їхню активну залученість до професійних спільнот, інтеграцію та включеність до глобальних освітніх мереж, які сприяють формуванню дієвих навичок візуальної комунікації, цифрового етикету та нетикету, налагодженню зворотного зв'язку.

Особливого значення набувають рефлексивні іміджеформувальні технології, які в умовах цифрового управління освітою реалізуються через застосування інструментів самооцінювання, аналітики навчальних досягнень і цифрового відстеження професійного зростання. Як підкреслюється у звітах UNESCO «цифрові технології створюють нові можливості для формування індивідуальних освітніх траєкторій, заснованих на аналізі даних і постійному самовдосконаленні» [384]. Застосування у професійному цифровому управлінні електронних щоденників, цифрових трекерів компетентностей, аналітичних панелей та інших ресурсів дозволяє менеджерам освіти усвідомлювати динаміку формування власного професійного іміджу, за потреби вдаватися до коригування іміджевих стратегій та формувати цифрову ідентичність як складову професійної компетентності.

Узагальнюючи, варто зазначити, що інтеграція проєктних, конгресних і рефлексивних практик у систему цифрового управління освітою забезпечує:

- персоналізацію професійного розвитку педагогів-управлінців;
- розвиток цифрового лідерства та управлінської культури;
- формування позитивного професійного іміджу в цифровому середовищі;
- налагодження ефективної взаємодії з міжнародними освітніми інституціями та роботодавцями.

Таким чином, технологічні іміджоформуючі практики (технології іміджування) в умовах цифровізації освіти виступають важливим ресурсом підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти. В зазначеному контексті цінними в процесі формування позитивного іміджу виступають: технології іміджеформування, проблемні дискусії, рольові та управлінсько-ділові ігри, методи професійного моделювання, диспути, методи проєктів, методи показових

рішень виробничих ситуацій, методи роботи з партнерами під час ділових зустрічей та переговорів, методи побудови ділових стратегій та ефективних комунікацій, лідерство й комунікація, методи побудови структурно-логічних схем. *Зазначені формати взаємодії проаналізовано в третьому розділі.*

Новаторський підхід до організації освітнього процесу для сучасних здобувачів освіти отримав назву «едьютейнмент».

«Едьютейнмент (від англ. *education* + *entertainment*) – це освітній підхід, який поєднує навчання з розвагами, роблячи процес засвоєння знань захопливим через ігри, інтерактивні методи та технології, щоб підвищити мотивацію та глибше залучити учнів, особливо представників сучасного діджитал-покоління міленіумів, зумерів, тинейджерів до пізнання нового без нудьги і примусу» [135].

Застосування технології едьютейнмента «передбачає навчання з урахуванням психологічних потреб студентів через...електронні книги, музику, фільми, освітні ігри, комп'ютерні та відеоігри, мережеві варіанти музейних виставок, електронні тренажери, енциклопедії...та блоги з фокусом на ігровому підході та візуалізації матеріалу» [236]. Враховуючи міркування дослідників Н. Гончарова, К. Крутій, І. Костікова, О. Посудієвської, А. Черненко, зауважимо, що «едьютейнмент – це інноваційна освітня технологія, під час застосування якої в освітньому процесі навчальний матеріал вивчається під час виконання творчих вправ, ігропрактик, моделювання ділових кейсів, із залученням цифрових ресурсів лабораторій симуляцій та отриманні задоволення від навчання, завдяки чому в здобувачів освіти формується первинний інтерес до предмету» [236].

Для формування інформаційно-цифрових компетентностей у процесі навчання дієвими є новітні види *технології едьютейнменту*: сторітелінг, програми для створення коміксів, ділових ігор, коли учасник ідентифікує/порівнює себе з героєм інтерактивних сюжетів, що сприяє розвитку саморегуляції та розширення можливостей для збагачення ресурсів творчого потенціалу особистості, вдосконалення сформованих цифрових

компетентностей, бізнес-квестів, подкастів із використанням мультимедійних та цифрових ресурсів.

У межах вивчення навчальних дисциплін «Іміджологія освіти», «Освітній менеджмент», «Іміджеформування особистості майбутнього менеджера освіти», реалізації програми «PRO-імідж менеджера освіти» професійний імідж розглядається як інтегративна характеристика особистості керівника, що включає систему його цінностей, поведінкових стратегій, комунікативних умінь і здатність до рефлексії. Саме тому формування іміджу потребує не лише засвоєння теоретичних знань, але й набуття практичного досвіду у змодельованих професійних ситуаціях.

Теоретичним підґрунтям застосування симуляційних технологій є *теорія експериментального навчання (Experiential Learning Theory)*, розроблена D. A. Kolb. У межах цієї теорії «навчання розглядається як процес, у якому знання формується через трансформацію набутого досвіду» [371], що дає підстави стверджувати, що саме діяльнісний компонент виступає визначальним у формуванні професійних компетентностей, зокрема іміджевих, оскільки забезпечує інтеграцію знань, умінь і поведінкових практик у реальних або змодельованих ситуаціях.

Серед сучасних цифрових ресурсів лабораторій симуляцій доцільно виокремити платформу *Labster*, яка забезпечує функціонування гейміфікованих віртуальних середовищ. Незважаючи на те, що зазначена платформа орієнтована переважно на природничо-наукову підготовку, її дидактичні можливості можуть бути адаптовані до освітнього менеджменту, зокрема для моделювання управлінських ситуацій. У наукових дослідженнях D. M. Gaba симуляція розглядається як педагогічний метод, що забезпечує заміщення або підсилення реального досвіду за допомогою спеціально організованих навчальних ситуацій [362]. Зазначене є прямим підтвердженням того, що ефективність симуляційних технологій визначається не лише їх технічним забезпеченням, але й якістю педагогічного проектування.

Під час формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти цифрові симуляційні лабораторії забезпечують розвиток взаємопов'язаних компонентів, зокрема: вербального (культура мовлення, аргументація, стиль комунікації), невербального (поведінкові прояви, міміка, жести), діяльнісного (прийняття управлінських рішень, лідерство, відповідальність) та рефлексивного (здатність до самоаналізу і самокорекції).

Гейміфіковані симуляції управління освітньою організацією сприяють розвитку системного мислення та відповідальності. А використання цифрової аналітики забезпечує можливість об'єктивного оцінювання сформованості іміджевих компетентностей. Адже цифровізація освітнього середовища спричинює необхідність опанування керівниками нових форм комунікації та управлінських практик із використанням цифрових інструментів.

Також суспільство все більше оцінює ефективність діяльності закладів освіти через видимість та доступність інформації про їх керівників у цифровому просторі, що визначає «digital-імідж» провідним чинником репутації та складовою професійного успіху. Ігнорування вказаної специфіки цифровізації призводить до зниження довіри до управлінських рішень і негативно впливає на взаємодію всередині закладу освіти та комунікацію із стейкхолдерами. Відтак розглядаємо digital-імідж менеджера освіти як феномен, що охоплює професійні, комунікативні, репутаційні та цифрові аспекти одночасно. «Цей феномен інтегрує традиційний професійний імідж керівника та його цифрову присутність у соціальних мережах, професійних платформах та корпоративних онлайн-ресурсах» [127].

А такі поняття як «цифрове лідерство керівника закладу освіти», «цифрова шкільна культура», «цифрова екосистема», «цифрова інклюзія» стають основою розуміння сутності цифровізації управлінських процесів як «показники інновацій та змін в цифровому освітньому середовищі закладу освіти» [273].

Отже, *цифрова освітня екосистема* – це «комплекс взаємопов'язаних компонентів, серед яких технології, ресурси, процеси, та учасників освітнього процесу, що сприяє процесу навчання та розвитку особистості» [273].

Успішний керівник закладу освіти повинен визначитися з базовими цифровими пріоритетами, згідно яких він буде скеровувати діяльність педагогічного, учнівського, батьківського колективів, наглядову раду та стейкхолдерів. На сучасному етапі активно формується концепція «Education 4.0» [95], яка, попри високий рівень невизначеності, окреслює ключові тенденції розвитку освіти. Детальніше вказані процеси схарактеризовано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Функціональна роль менеджера освіти в умовах цифрового управління освітою

Роль менеджера освіти	Ключові внутрішні детермінанти	Основні функції в цифровому управлінні	Управлінський результат / іміджевий ефект
Цифровий стратег	управлінсько-інституційна, організаційно-технологічна	формування цифрової стратегії; визначення напрямів цифрової трансформації; проєктування цифрової інфраструктури	імідж стратегічного лідера, який забезпечує довгостроковий розвиток закладу освіти.
Організатор змін	кадрово-компетентнісна, культурно-ціннісна	управління змінами; формування цифрових компетентностей педагогічних працівників	імідж лідера змін, здатного трансформувати освітню організацію.
Кризовий менеджер	організаційно-технологічна, інформаційно-аналітична	забезпечення безперервності освіти; антикризове управління; організація дистанційного/змішаного навчання	імідж антикризового керівника, здатного діяти в умовах невизначеності та воєнного стану.
Аналітик освітніх процесів	інформаційно-аналітична	аналіз освітніх даних; моніторинг якості; оцінювання ефективності управління; прогнозування.	імідж управлінця, орієнтованого на дані та доказове прийняття рішень.
Лідер цифрової освітньої екосистеми	усі внутрішні детермінанти (інтеграційна функція)	інтеграція цифрових платформ; координація учасників освітнього процесу; розвиток	імідж системного цифрового лідера, який забезпечує розвиток

		партнерств; екосистемне управління.	освітньої екосистеми.
--	--	-------------------------------------	-----------------------

Запропонований підхід підтверджує, що цифрове управління освітою формує багаторівневу систему професійних ролей менеджерів освіти. Кожна роль інтегрує певні внутрішні детермінанти управління та визначає специфічний набір функцій, які реалізуються в умовах цифрової трансформації освітньої системи на загал і конкретного фахівця-управлінця зокрема.

Серед стратегічних пріоритетів оцифрування ЗЗСО, згідно з описом О. Ляшенка, О. Спіріна, С. Литвинової визначено такі: «Пріоритет 1: цифрова освітня інфраструктура. Пріоритет 2: цифрові компетентності педагогічних працівників. Пріоритет 3: нові цифрові та освітні технології. Пріоритет 4: співпраця і цифрова комунікація з батьками та громадою. Пріоритет 5: безпека в кіберпросторі закладу освіти» [273].

Кожен з окреслених пріоритетів за умови його успішної реалізації в освітньому середовищі закладу освіти спрямований на розвиток освітньої інфраструктури, цифрової компетентності сприятиме налагодженню цифрової комунікації з усіма суб'єктами освітньої взаємодії, закладе основи кібербезпеки та цифрової грамотності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження обґрунтовано концептуальні засади педагогічного проєктування, яке спрямовано на розкриття цілісного процесу формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти.

На основі проведеного теоретичного аналізу схарактеризовано педагогічні умови, реалізація яких скерована на оптимізацію вказаного процесу й забезпечує системність і цілісність фахової підготовки, розвиток професійно-орієнтованих якостей здобувачів освіти. Представлені педагогічні умови мають системний характер, взаємопов'язані між собою логікою причинно-наслідкових зв'язків.

Спроектована структурно-функціональна модель відображає сутність проведеного дослідження та охоплює цільовий, мотиваційно-ціннісний, когнітивно-змістовий, операційно-діяльнісний, діагностично-оцінний та рефлексивно-результативний блоки, які розкривають мету, завдання, принципи, структурні складові, новітні методи, ресурси, стратегії, іміджеформувальні технології, рівні сформованості та діагностичний інструментарій цього багатоаспектного процесу.

Увиражено інноваційні іміджеформувальні технології аналізованого нами процесу, що зумовлюють їхнє практичне впровадження під час проєктної діяльності, рефлексивних практик, активної взаємодії, цифрових інструментів та медіаосвітніх ресурсів, які спрямовані на розвиток професійних компетентностей і прикладних практик навчальної взаємодії.

Доведено, що цифрова грамотність слугує базовим чинником цифровізації управління сучасними закладами освіти в умовах різнорівневої диференціації та вимог середовищного підходу. Дієвими, практико-зорієнтованими механізмами імплементації всіх компонентів професійного іміджу є самооцінювання, самопрезентація та професійна рефлексія, які забезпечують усвідомлення власних професійних можливостей, особистісних ресурсів, сильних і слабких сторін.

Окреслені висновки зумовлюють постановку питання щодо оптимізації роботи керівника закладу освіти шляхом цифровізації та відповідного ресурсного забезпечення.

За результатами вивчення управлінської діяльності керівників ЗЗСО, узагальнення теоретичних підходів до окресленої проблеми, схарактеризовано інноваційний комплекс методів, форм, засобів, цифрових ресурсів і технологій іміджування, який становить цілісну систему формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти та ґрунтується на компетентнісному, системному, інтеграційному, рефлексивно-діяльнісному, технологічному та середовищному підходах.

Одержані результати та теоретичні положення другого розділу стали підґрунтям для організації педагогічного експерименту, визначення критеріїв, показників і рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, а також експериментальної перевірки ефективності запропонованих педагогічних умов, що становить зміст третього розділу дисертації.

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРЕМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

3.1 Організаційно-методичне забезпечення педагогічного експерименту

З метою організації перевірки ефективності виокремлених педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти проведено педагогічний експеримент, під яким науковці розуміють внесення в процес професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти принципово важливих змін відповідно до мети, завдань і гіпотези дослідження.

На основі ґрунтовного аналізу науково-педагогічної та методичної літератури встановлено відсутність цілісного дослідження, у якому було б представлено й апробовано комплекс педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, а також здійснено всебічну перевірку їх ефективності.

Узагальнюючи існуючі наукові підходи до трактування поняття «педагогічний експеримент», зазначимо, що сутнісний зміст проведеного нами експериментального дослідження полягає у:

- науковому обґрунтуванні компонентної структури професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти;
- цілеспрямованому внесенні змін до умов їх професійної підготовки (зокрема, визначенні педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти);
- відстеженні специфіки впливу кожної з окреслених педагогічних умов на динаміку формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти;
- фіксації результатів формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти у процесі педагогічного експерименту в цілому.

Програма експериментальної роботи з формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти охоплювала такі напрями:

- здійснення аналізу стану формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти;
- теоретичне обґрунтування структурних компонентів професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти;
- розробка та добір відповідних методичних інструментів для діагностики рівня формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, з подальшим збором емпіричних даних та їх статистичною обробкою;
- визначення рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти на основі отриманих кількісних результатів з урахуванням встановлених критеріїв і показників;
- проєктування моделі формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, що базується на окреслених завданнях дослідження;
- здійснення діагностичного оцінювання стану сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, формування контрольної та експериментальної вибірок на констатувальному етапі експериментального дослідження, підтвердження статистичної однорідності груп;
- реалізація формувального етапу експерименту, який передбачав впровадження визначених педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти;
- повторна діагностика рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти після завершення формувального етапу експерименту;
- проведення кількісного та якісного аналізу результатів педагогічного експерименту та інтерпретація отриманих емпіричних даних.

Таким чином, з урахуванням вище викладеного, окреслимо мету та сформулюємо гіпотезу нашого дослідження.

Мета експериментального дослідження полягала теоретичному обґрунтуванні, розробленні та експериментальній перевірці системи

формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки в умовах цифровізації освіти, регіональної диференціації (сільського та міського освітніх контекстів) та трансформації освітнього процесу в період воєнного стану.

Гіпотеза дослідження. Рівень сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти суттєво підвищиться, якщо: визначити та реалізувати комплекс педагогічних умов, упровадити структурно-функціональну модель формування професійного іміджу; застосувати інноваційні іміджеві технології в освітньому процесі; диференціювати підготовку з урахуванням регіонального контексту та кризових умов функціонування освіти.

Дослідження передбачало послідовне здійснення таких етапів:

- з'ясування стану сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти;
- обґрунтування структури професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти на основі аналізу вимог до професійної компетентності та діяльності менеджерів освіти;
- діагностику стану сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, що супроводжувалася формуванням контрольної та експериментальної груп на констатувальному етапі експерименту;
- організацію та проведення формувального етапу експерименту, під час якого реалізовувалися визначені педагогічні формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти;
- визначення рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти після завершення формувального етапу;
- аналіз результатів експериментального дослідження та наукову інтерпретацію отриманих даних.

Реалізація першого завдання, спрямованого на дослідження проблеми формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки, передбачала теоретичне обґрунтування процесу її

формування, визначення базових принципів та окреслення методологічних підходів до розвитку професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти.

У процесі виконання другого завдання було досліджено вимоги до професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, що дало змогу визначити їх стан та науково обґрунтувати структуру на основі аналізу професійної компетентності й особливостей професійної діяльності. З цією метою проведено анкетування майбутніх менеджерів освіти, яке дозволило з'ясувати можливості забезпечення формування їх професійного іміджу та відповідність означених можливостей їхнім інтересам і потребам.

Для діагностики рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки здійснено попереднє анкетування, спрямоване на отримання об'єктивної інформації щодо самооцінки майбутніми менеджерами освіти власної професійної діяльності. На цьому етапі було сформовано контрольну й експериментальну групи, що відповідало завданням констатувального етапу експерименту.

У межах четвертого завдання – організації та проведення формувального етапу експерименту – реалізовано систему формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки.

На п'ятому етапі дослідження здійснено діагностику рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки після формувального етапу експерименту. Дослідження динаміки відбувалося відповідно до структурно-компонентних та рівневих характеристик, що включали мотиваційно-ціннісний, когнітивно-рефлексивний, комунікативно-поведінковий та естетично-репрезентативний критерії. Для отримання об'єктивних результатів застосовано методи спостереження, інтерв'ю, аналізу, експертних оцінок і математичної статистики. Це дало змогу порівняти показники формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки з результатами констатувального етапу та з'ясувати особливості динаміки формування її структурних компонентів.

У межах шостого завдання проведено аналіз результатів

експериментального дослідження та інтерпретацію отриманих даних. Узагальнення та систематизація результатів, їх кількісний і якісний аналіз дозволили оцінити ефективність упровадження педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки.

Відповідно до мети та завдань дисертаційного дослідження була розроблена програма й методика проведення педагогічного експерименту, що ґрунтувалася на комплексному використанні теоретичних та емпіричних методів. *Теоретичні*: аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел – для з'ясування сутності поняття «професійний імідж»; *порівняння та класифікація* – для визначення підходів і структури іміджу; моделювання – для розробки структурно-функціональної моделі. *Емпіричні*: педагогічне спостереження; анкетування, тестування, опитування – для діагностики рівнів сформованості; педагогічний експеримент (констатувальний, формувальний, контрольний етапи). *Методи обробки даних*: кількісний та якісний аналіз результатів; методи математичної статистики – для перевірки достовірності результатів. *Праксиметричні методи* – для аналізу способів організації освітнього процесу керівниками закладів освіти і продуктів управлінської діяльності. *Експериментальні методи* застосовувалися для апробації розробленого методичного інструментарію та оцінки ефективності запропонованої структурно-функціональної моделі підготовки майбутніх менеджерів освіти до управлінської діяльності в закладах освіти. *Методи математичної статистики* використовувалися для забезпечення достовірності результатів, а також кількісного та якісного аналізу отриманих даних.

Дослідно-експериментальна робота проводилася на базі ЗВО, що здійснюють підготовку майбутніх менеджерів освіти (управлінців) Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка, Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського».

До експерименту залучено 114 осіб, із них: 8 викладачів ЗВО (експертів) та 106 студентів – майбутніх менеджерів освіти, із яких були сформовані контрольна (КГ – 52 студенти) та дві експериментальні групи: гірське освітнє середовище (ЕГ₁ – 26 студентів) та міське освітнє середовище (ЕГ₂ – 28 студентів).

Експериментальне дослідження проходило впродовж 2022–2026 років та охоплювало чотири взаємопов'язані етапи педагогічного експерименту: підготовчий, основний (константувальний та формувальний), підсумковий.

Під час першого (підготовчого) етапу дослідження (2022р.) виконано аналіз науково-педагогічної, філософської, психологічної, юридичної літератури з проблеми формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки; конкретизовано науковий апарат дослідження; досліджено особливості професійної діяльності майбутніх менеджерів освіти.

Другий (основний) етап дослідження (2022-2025 рр.) передбачав організацію експериментального дослідження з метою перевірки авторської технології формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки. Цей етап складається з констатувального та формувального етапів експерименту.

На констатувальному етапі (2022 – 2023 рр.) проведено обґрунтовано актуальність і визначено педагогічні умови, необхідні для ефективного формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти у процесі фахової підготовки. На основі теоретичного аналізу та емпіричних спостережень уточнено структуру професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, виокремлено основні компоненти, сформульовано відповідні критерії та показники рівнів його сформованості.

Розроблено програму дослідно-експериментальної роботи, яка передбачала вивчення специфіки процесу формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. З метою діагностики поточного стану її сформованості було застосовано комплекс емпіричних методів, зокрема: педагогічне спостереження, бесіди, анкетування, опитування, тестування тощо.

На *формульовальному етапі* (2023 – 2025 рр.) було здійснено практичну перевірку ефективності впровадження обґрунтованих педагогічних умов, спрямованих на формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, здійснено узагальнення, систематизацію результатів педагогічного експерименту, їх кількісний та якісний аналіз, сформульовано висновки.

На третьому (підсумковому) етапі педагогічного експерименту (2025-2026 рр.) проаналізовано ефективність упровадження педагогічних умов формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, систематизацію результатів педагогічного експерименту, їх кількісний та якісний аналіз, сформульовано висновки.

3.2. Констатувальний етап педагогічного експерименту

Відповідно до програми експериментального дослідження на пошуковому етапі здійснено оцінку реального рівня сформованості професійного іміджу майбутнього менеджера освіти.

З метою реалізації поставленої мети на всіх рівнях вибіркової сукупності було застосовано метод анкетування, за допомогою якого з'ясовувалося ставлення респондентів до важливості формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти, оцінювався рівень усвідомлення її значущості для професійної діяльності, визначався ступінь поінформованості щодо сутності досліджуваного явища, а також здійснювалася самооцінка рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти.

Констатувальний етап педагогічного експерименту організовано упродовж 2022-2023 рр. До участі у констатувальному етапі педагогічного експерименту залучено 106 студентів – майбутніх менеджерів освіти, із яких були сформовані контрольна (КГ – 52 студенти) та дві експериментальні групи: гірське освітнє середовище (ЕГ₁ – 26 студентів) та міське освітнє середовище (ЕГ₂ – 28 студентів).

Застосування діагностичних методик дозволило визначити рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за кожним критерієм і показником, а також встановити вихідний рівень їх формування.

Для діагностики рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за мотиваційно-ціннісним критерієм (емоційно-ціннісний компонентом) було використано «Діагностичний інструментарій оцінювання рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти». (Додаток В).

Результати проведеної діагностики дали змогу узагальнити дані щодо вмотивованості майбутніх менеджерів освіти до формування професійного іміджу, сформованості внутрішньої мотивації до саморозвитку, прагнення до позитивного сприйняття себе в професійному середовищі.

Утім, результати діагностики показали, що мотиваційні прояви формування професійного іміджу в більшості респондентів обох груп перебувають переважно на низькому та середньому рівнях. Такий стан свідчить про актуальну потребу в цілеспрямованій роботі, спрямованій на розвиток у майбутніх менеджерів освіти позитивної мотивації до формування професійного іміджу таблиця 3.1.

Таблиця 3.1.

Діагностика сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за мотиваційно-ціннісним критерієм освіти (констатувальний зріз)

Показники / рівні	Групи	Рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти							
		Низький		Середній		Достатній		Високий	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Наявність професійно значущих цінностей (відповідальність, лідерство, етичність, соціальна справедливість)	КГ	22	42,31	17	32,69	10	19,23	3	5,77
	ЕГ ₁	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
	ЕГ ₂	12	42,86	8	28,57	6	21,43	2	7,14
Сформованість внутрішньої мотивації до саморозвитку	КГ	24	46,15	16	30,77	8	15,38	4	7,70
	ЕГ ₁	10	38,46	8	30,77	6	23,08	2	7,69
	ЕГ ₂	13	46,43	7	25,00	6	21,43	2	7,14

Прагнення до позитивного сприйняття себе в професійному середовищі	КГ	21	40,38	17	32,69	10	19,23	4	7,70
	ЕГ ₁	11	42,31	7	26,92	6	23,08	2	7,69
	ЕГ ₂	11	39,29	9	32,14	6	21,43	2	7,14
Зорієнтованість на соціальне визнання та репутаційний капітал у сфері освіти.	КГ	21	40,38	17	32,69	11	21,15	3	5,77
	ЕГ ₁	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
	ЕГ ₂	11	39,29	8	28,57	7	25,00	2	7,14
Узагальнений показник	КГ	22	42,31	17	32,69	10	19,23	3	5,77
	ЕГ ₁	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
	ЕГ ₂	12	42,86	8	28,57	6	21,43	2	7,14

* (створено автором). Продовження таблиці 3.1.

Здійснена діагностика дала можливість узагальнити інформацію щодо рівня мотивації до формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, рівня усвідомлення цільових і ціннісних орієнтацій, прагнення до професійного саморозвитку та потреби у підвищенні професійного іміджу. Водночас результати оцінювання емоційно-ціннісного компонента формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в досліджуваних групах засвідчили переважання низького та середнього рівнів сформованості професійного іміджу за мотиваційно-ціннісним критерієм.

Оцінювання рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за когнітивно-рефлексивним критерієм (когнітивно-професійний компонент) здійснювалося на основі спеціально розробленого діагностичного інструментарію, відповідно визначеним показникам цього критерію «Діагностичний інструментарій оцінювання рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти». (Додаток В).

Результати опитування загалом засвідчили недостатній рівень знань теоретичних основ іміджелогії, педагогічного менеджменту та ділової етики, здатності до самоаналізу та рефлексії власних іміджевих характеристик, усвідомлення ролі іміджу в ефективній професійно-діловій комунікації та професійному лідерстві. Водночас вони дозволяють зробити висновок про

необхідність самовдосконалення майбутніх менеджерів освіти щодо системних міждисциплінарних знань у галузі іміджеформування особистості (див. табл.3.2).

Таблиця 3.2.

Діагностика сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за когнітивно-рефлексивним критерієм (констатувальний зріз)

Показники / рівні	Групи	Рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти							
		Низький		Середній		Достатній		Високий	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Знання теоретичних основ іміджелогії, педагогічного менеджменту та ділової етики.	КГ	24	46,15	16	30,77	8	15,38	4	7,70
	ЕГ ₁	11	42,31	7	26,92	6	23,08	2	7,69
	ЕГ ₂	12	42,85	8	28,57	6	21,43	2	7,14
Вміння адекватно оцінювати (сприймати) себе у порівнянні з іншими.	КГ	25	48,08	17	32,69	6	11,54	4	7,70
	ЕГ ₁	9	34,62	8	30,77	7	26,92	2	7,69
	ЕГ ₂	13	46,43	7	25,00	7	25,00	1	3,57
Здатність до самоаналізу та рефлексії власних іміджевих характеристик.	КГ	23	42,31	15	28,85	9	17,31	5	9,62
	ЕГ ₁	12	46,15	9	34,62	4	15,38	1	3,85
	ЕГ ₂	11	39,29	7	25,00	8	28,57	2	7,14
Усвідомлення ролі іміджу в ефективній професійно-діловій комунікації та професійному лідерстві	КГ	24	46,15	16	30,77	8	15,38	4	7,69
	ЕГ ₁	9	34,61	7	26,92	8	30,77	2	7,69
	ЕГ ₂	12	42,86	6	21,43	8	28,57	2	7,14
Узагальнений показник	КГ	24	46,15	16	30,77	8	15,38	4	7,70
	ЕГ ₁	10	38,46	8	30,77	6	23,08	2	7,69
	ЕГ ₂	13	46,43	7	25,00	6	21,43	2	7,14

* (створено автором)

Дослідження рівня формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за комунікативно-поведінковим критерієм (комунікативно-поведінковий компонент) здійснювалося за допомогою спеціально розробленого діагностичного опитування, адаптованого до показників зазначеного критерію

(Додаток В. «Діагностичний інструментарій оцінювання рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти»).

Проведена діагностика дозволила зробити узагальнення щодо невміння ефективно презентувати власну позицію, низький рівень сформованості умінь щодо дотримання професійного етикету та етичних норм управлінської поведінки, здатності до конструктивного діалогу у вирішенні конфліктів у педагогічному, учнівському чи батьківському колективах, переважно низький та середній рівень сформованості професійного іміджу майбутнього менеджера освіти за комунікативно-поведінковим критерієм.(див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Діагностика сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів
освіти за комунікативно-поведінковим критерієм
(констатувальний зріз)**

Показники / рівні	Групи	Рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти							
		Низький		Середній		Достатній		Високий	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Уміння ефективно презентувати власну позицію.	КГ	22	42,31	17	32,69	9	17,31	4	7,70
	ЕГ ₁	11	42,31	7	26,92	6	23,08	2	7,69
	ЕГ ₂	10	35,71	10	35,71	6	21,43	2	7,14
Здатність до конструктивного діалогу у вирішенні конфліктів у педагогічному, учнівському чи батьківському колективах	КГ	20	38,46	18	34,62	9	17,31	5	9,62
	ЕГ ₁	12	42,86	6	21,43	6	23,08	2	7,69
	ЕГ ₂	11	39,29	9	32,14	6	21,43	2	7,14
Рівень сформованості умінь щодо дотримання професійного етикету та етичних норм управлінської поведінки	КГ	21	40,38	16	30,77	11	21,15	4	7,70
	ЕГ ₁	10	19,23	8	30,77	6	23,08	2	7,69
	ЕГ ₂	12	42,86	8	28,57	6	21,43	2	7,14
Узагальнений показник	КГ	21	40,38	17	32,69	10	19,23	4	7,70
	ЕГ ₁	11	42,31	7	26,92	6	23,08	2	7,69
	ЕГ ₂	11	39,29	9	32,14	6	21,43	2	7,14

*(створено автором)

У результаті комплексного дослідження рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за естетично-репрезентативним критерієм (презентаційно-цифровий компонент), із застосуванням «Діагностичний інструментарій оцінювання рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти» (Додаток В), встановлено низький рівень культури самопрезентації у публічних виступах і цифровому середовищі (цифровий імідж), уміння формувати позитивний особистий і професійний бренд (брендинг), володіння інформацією, цифровими технологіями, медіаграмотністю та здатністю ефективно функціонувати в цифровому освітньому середовищі.

Переважали низький та середній рівні сформованості професійного іміджу майбутнього менеджера освіти у респондентів експериментальної та контрольної груп (табл. 3.4).

Отже, аналіз реального рівня сформованості професійного іміджу майбутнього менеджера освіти за естетично-репрезентативним критерієм (презентаційний компонент) засвідчує необхідність розвитку у них особистісно-рефлексивних здібностей, як основи об'єктивної самооцінки їхніх дій.

Таблиця 3.4.

Діагностика сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за естетично-репрезентативним критерієм (констатувальний зріз)

Показники / рівні	Групи	Рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти							
		Низький		Середній		Достатній		Високий	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Культура самопрезентації у публічних виступах і цифровому середовищі (цифровий імідж).	КГ	22	42,31	17	32,69	10	19,23	3	5,77
	ЕГ ₁	10	38,46	9	34,62	5	19,23	2	7,69
	ЕГ ₂	11	39,29	7	25,00	8	21,05	2	7,14
Уміння формувати позитивний особистий і професійний бренд (брендинг).	КГ	20	38,46	17	32,69	12	23,08	3	5,77
	ЕГ ₁	12	46,15	7	26,92	5	19,23	2	7,69
	ЕГ ₂	11	39,29	8	28,57	6	21,43	2	7,14

Рівень володіння інформацією, цифровими технологіями, медіаграмотністю та здатністю ефективно функціонувати в цифровому освітньому середовищі	КГ	21	40,38	16	30,77	11	21,15	4	7,69
	ЕГ ₁	11	41,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
	ЕГ ₂	11	39,29	9	32,14	6	21,43	2	7,14
Узагальнений показник	КГ	21	40,38	17	32,69	11	21,15	3	5,77
	ЕГ ₁	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
	ЕГ ₂	11	39,29	8	28,57	7	25,00	2	7,14

** (створено автором). Продовження таблиці 3.4.*

Перейдемо до аналізу результатів констатувальної діагностики рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти відповідно до визначених критеріїв.

Діагностичні заходи здійснювалися на основі спеціально розробленого діагностичного пакету, представленого у додатках В, Г, Д, Ж-1, Ж-2.

Результати констатувального зрізу щодо вихідних рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за кожним критерієм представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Вихідні рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти (констатувальний зріз)

Критерії	Групи	Рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти							
		Низький		Середній		Достатній		Високий	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Мотиваційно-ціннісний	КГ (52)	22	42,31	17	32,69	10	19,23	3	5,77
	ЕГ ₁ (26)	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
	ЕГ ₂ (28)	12	42,86	8	28,57	6	21,43	2	7,14
Когнітивно-рефлексивний	КГ (52)	24	46,15	16	30,77	8	15,38	4	7,70
	ЕГ ₁ (26)	10	38,46	8	30,77	6	23,08	2	7,69
	ЕГ ₂ (28)	13	46,43	7	25,00	6	21,43	2	7,14
Комунікативно-поведінковий	КГ (52)	21	40,38	17	32,69	10	19,23	4	7,70
	ЕГ ₁ (26)	11	42,31	7	26,92	6	23,08	2	7,69
	ЕГ ₂ (28)	11	39,29	9	32,14	6	21,43	2	7,14
Естетично-репрезентативний	КГ (52)	21	40,38	17	32,69	11	21,15	3	5,77
	ЕГ ₁ (26)	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
	ЕГ ₂ (28)	11	39,29	8	28,57	7	25,00	2	7,14
Узагальнений показник	КГ (52)	22	42,31	17	32,69	10	19,23	3	5,77
	ЕГ ₁ (26)	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
	ЕГ ₂ (28)	12	42,86	8	28,57	6	21,43	2	7,14

Отже, як видно з таблиці 3.5. щодо вихідних рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, за мотиваційно-ціннісним критерієм 5,77% (3) респондентів КГ, 7,69% (2) ЕГ₁ та 7,14% (2) ЕГ₂ мають високий рівень сформованості професійного іміджу; когнітивно-рефлексивний критерій – відповідно по 7,70% (4) КГ, 7,69% (2) ЕГ₁ та 7,14% (2) ЕГ₂; комунікативно-поведінковий критерій – 7,70% (4) КГ, 7,69% (2) ЕГ₁ та 7,14% (2) ЕГ₂; естетично-репрезентативний критерій – 5,77% (3) КГ, 7,69% (2) ЕГ₁ та 7,14% (2) ЕГ₂.

Інші рівневі дані такі:

– Мотиваційно-ціннісний критерій – достатній рівень: КГ – 19,23 % (10), ЕГ₁ – 19,23 % (5), ЕГ₂ – 21,43 % (6); середній рівень: КГ – 32,69 % (17), ЕГ₁ – 30,77 % (8), ЕГ₂ – 21,43 % (6); низький рівень: КГ – 42,31 % (22), ЕГ₁ – 42,31 % (11), ЕГ₂ – 42,86 % (12);

– Когнітивно-рефлексивний критерій – достатній рівень: КГ – 15,38 % (8), ЕГ₁ – 23,08 % (6), ЕГ₂ – 21,43 % (6); середній рівень: КГ – 30,77 % (16), ЕГ₁ – 30,77 % (8), ЕГ₂ – 25,00 % (7); низький рівень: КГ – 46,15 % (24), ЕГ₁ – 38,46 % (10), ЕГ₂ – 46,43 % (13);

– комунікативно – поведінковий критерій – достатній рівень: КГ – 19,23 % (10), ЕГ₁ – 23,08 % (6), ЕГ₂ – 21,43 % (6); середній рівень: КГ – 32,69 % (17), ЕГ₁ – 26,92 % (7), ЕГ₂ – 32,14 % (9); низький рівень: КГ – 40,38 % (21), ЕГ₁ – 42,31 % (11), ЕГ₂ – 39,29 % (11);

– естетично-репрезентативний критерій – достатній рівень: КГ – 21,15 % (11), ЕГ₁ – 19,23 % (5), ЕГ₂ – 25,00 % (7); середній рівень: КГ – 32,69 % (17), ЕГ₁ – 30,77 % (8), ЕГ₂ – 28,57 % (8); низький рівень: КГ – 40,38 % (21), ЕГ₁ – 42,31 % (11), ЕГ₂ – 39,29 % (11).

Узагальнені показники рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти дали змогу встановити, що 22 (42,31 %) респондентів КГ, 11 (42,31 %) респондентів ЕГ₁ та 12 (42,86 %) респондентів ЕГ₂ мають низький рівень сформованості професійного іміджу; 17 (32,69 %) респондентів КГ, 8 (30,77 %) респондентів ЕГ₁ та 8 (28,57 %) респондентів ЕГ₂ мають середній рівень; 10 (19,23 %) респондентів КГ, 5 (19,23 %) респондентів ЕГ₁ та 6 (21,43 %) респондентів ЕГ₂ мають достатній рівень сформованості професійного іміджу; і лише у 3 (5,77 %) респондентів КГ, 2 (7,69 %) респондентів ЕГ₁ та 2 (7,14 %) респондентів ЕГ₂ досягли високого рівня сформованості професійного іміджу;

Наочно представлені рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти на констатувальному етапі експерименту зображено на рис. 3.1.

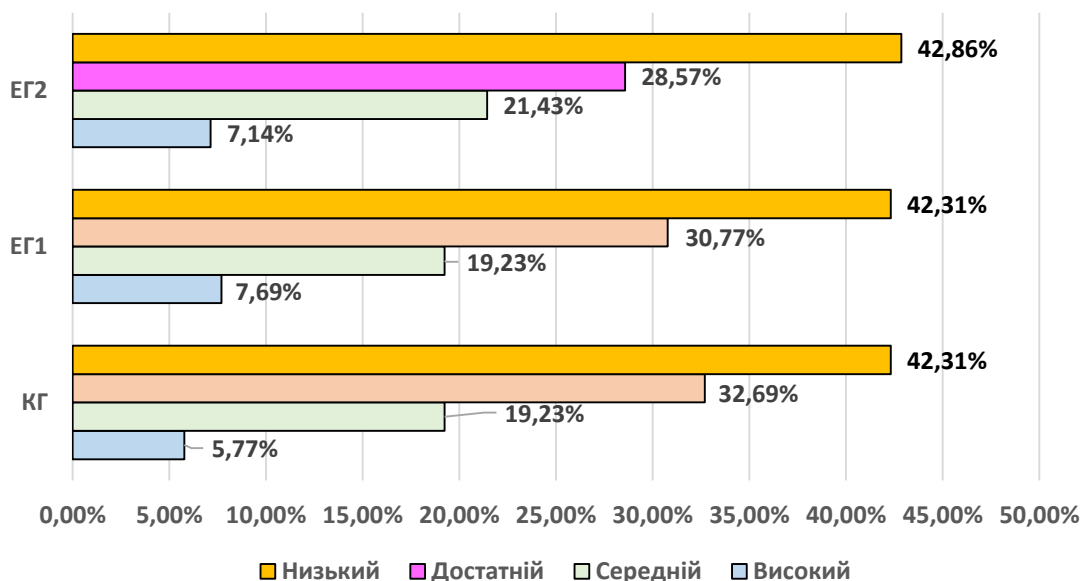


Рис. 3.1 Результати діагностики рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти (констатувальний етап експерименту)

Аналіз даних констатувального експерименту засвідчив домінування низького та середнього рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти та необхідність пошуку нових, більш ефективних форм, методів і засобів його формування.

На основі аналізу даних, отриманих під час констатувального етапу педагогічного експерименту, можна зробити висновок, що більшість майбутніх менеджерів освіти чітко усвідомлюють важливість формування професійного іміджу для їхньої професійної діяльності та його значення для забезпечення ефективності виконання професійних функцій. Водночас, разом із таким розумінням важливого значення професійного іміджу у професійній діяльності, спостерігається недостатній рівень знань щодо її змісту, умінь і навичок використання.

Результати теоретичного аналізу проблеми дослідження та вивчення професійної діяльності майбутніх менеджерів освіти дозволяють окреслити завдання дослідницько-експериментальної роботи та сприяти покращенню їх рівня сформованості професійного іміджу.

3.3. Організація, зміст і результати формувального етапу педагогічного експерименту

Результати констатувального етапу експерименту зумовили подальший хід формувального етапу (2024-2025 рр.). Кількісний склад учасників (майбутніх менеджерів освіти) залишився незмінним. Формувальний експеримент був спрямований на апробацію системи (педагогічних умов та структурно-функціональної моделі) формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки.

В основу педагогічного експерименту покладено *гіпотезу*, що підвищення рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, буде ефективним, при умові запровадження в освітній процес їх професійної підготовки таких виокремлених педагогічних умов:

- *Проектування та впровадження інноваційного іміджеформувального освітнього середовища, орієнтованого на формування конструктивного, ціннісно-мотиваційного ставлення до процесу становлення професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти;*

- *Удосконалення освітнього контенту управлінської підготовки майбутніх менеджерів освіти, спрямованого на формування мотиваційної сфери, професійної ідентичності, правової культури й етичної відповідальності та на підвищення рівня фахової компетентності й розвиток професійно значущих і особистісних якостей;*

- *Конструювання комплексу педагогічного інструментарію іміджеформування особистості, спрямованого на реалізацію цілей і завдань освітнього процесу та самоосвітньої діяльності, що забезпечує оптимізацію фахової підготовки майбутніх педагогів-управлінців, оволодіння сучасними інформаційно-цифровими технологіями іміджування та інноваційними стратегіями освітнього менеджменту шляхом упровадження авторської програми «PRO-імідж менеджера освіти» та БОК «Іміджеформування особистості майбутнього менеджера освіти».*

У процесі формувального етапу експериментального дослідження було здійснено перевірку ефективності визначених педагогічних умов, що спрямовані на формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. Варто зазначити, що комплекс заходів був розроблений з урахуванням змісту педагогічних умов, обґрунтованих у ході теоретичного аналізу, і забезпечив їхнє послідовне впровадження в процес професійного становлення. Нижче запропоновано стислу характеристику їх реалізації.

Реалізація педагогічних умов ефективного формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти потребує не лише теоретичного обґрунтування, а й конкретного методичного інструментарію, адаптованого до реальних умов майбутньої управлінської діяльності. Особливого значення у цьому контексті набуває врахування специфіки освітнього середовища: гірського та міського, – які суттєво різняться за інфраструктурними, соціокультурними та комунікативними параметрами, що визначають характер іміджеформувальних процесів.

Проведений аналіз засвідчує, що менеджер освіти гірської школи та менеджер міського закладу функціонують у принципово різних контекстах іміджування: якщо в гірській місцевості імідж формується передусім через особисту довіру, тісний зв'язок із громадою та неформальний авторитет, то в міському середовищі – через медійну присутність, публічне позиціонування та цифровий бренд. Відтак, методи і технології реалізації педагогічних умов мають бути диференційованими та контекстно релевантними.

Таблиця 3.6.

**Порівняльна характеристика гірського та міського освітнього середовища
як контексту іміджеформування менеджерів освіти**

Параметр	Гірське освітнє середовище	Міське освітнє середовище
Інфраструктурні умови	Обмежений доступ до інфраструктури, часткова ізольованість від обласних центрів, переважно малокомплектні заклади освіти	Розвинена інфраструктура, широкий доступ до культурних, наукових та ділових центрів, великі освітні установи
Цифровий доступ	Обмежений широкосмуговий інтернет, нерівномірне покриття мережею; потреба у гібридних та офлайн-рішеннях	Стабільний широкосмуговий інтернет, доступ до хмарних платформ, цифрових ресурсів та онлайн-комунікацій
Соціокультурний контекст	Традиційні цінності громади, тісні соціальні зв'язки, самобутня регіональна ідентичність, неформальний авторитет керівника	Урбаністична культура, різноманітне соціальне середовище, вища конкуренція, медійна видимість менеджера
Очікування від менеджера	Авторитетний лідер-посередник між громадою та державою, «обличчя» школи для всієї спільноти	Ефективний адміністратор-стратег, публічна персона, орієнтована на результат і PR-комунікацію
Специфіка іміджу	Імідж формується через особисту довіру, близькість до спільноти, репутацію в громаді та демонстрацію турботи	Імідж будується через медійну присутність, публічне позиціонування, цифровий профіль та фаховий авторитет
Ресурсна база	Природне середовище, місцеві традиції та фольклор, агентурна мережа громади	Заклади культури та науки, медіапростір, бізнес-структури, профільні асоціації

Вищенаведена таблиця засвідчує, що відмінності між гірським і міським освітнім середовищем зумовлюють необхідність диференційованого підходу до

реалізації кожної педагогічної умови. Водночас обидва контексти об'єднують спільні вимоги до менеджерів освіти: автентичність, ціннісна визначеність, професійна компетентність і стратегічне мислення. Саме ці якості утворюють інваріантне ядро педагогічних умов, тоді як методи і технології їх реалізації набувають середовищноспецифічного вираження.

Перша педагогічна умова – проектування та впровадження інноваційного іміджеформувального освітнього середовища, орієнтованого на формування конструктивного, ціннісно-мотиваційного ставлення до процесу становлення професійного іміджу – передбачає цілеспрямоване конструювання такого простору підготовки, у якому іміджування постає не зовнішньою вимогою, а органічною потребою особистості майбутнього керівника.

Методи реалізації першої умови у гірському освітньому середовищі

Кейс-аналіз реальних ситуацій управління гірськими закладами освіти є провідним методом реалізації першої умови в гірському контексті. Кейси розробляються на матеріалі конкретних управлінських ситуацій, що виникають у малокомплектних (малочисельних) гірських школах регіону Українських Карпат: взаємодія з органами місцевого самоврядування; залучення громади до розвитку закладу; вирішення конфліктів між традиційними очікуваннями спільноти та сучасними освітніми стандартами. Аналіз таких кейсів формує у здобувачів освіти здатність бачити себе очима громади, усвідомлювати, яким є їхній імідж у конкретному соціальному контексті.

Метод «Лідер громади» передбачає моделювання ситуацій, у яких майбутній менеджер виступає як публічна постать місцевої спільноти. Здобувачі освіти готують та презентують «звернення до громади» – виступ на батьківських зборах, доповідь на сесії сільської ради, повідомлення для місцевої газети. Відпрацювання цих навичок формує розуміння того, що в умовах гірської громади кожне слово та вчинок керівника одразу стають частиною його публічного іміджу.

Метод рефлексивної бесіди з практикуючими керівниками гірських шкіл реалізується у форматі живих зустрічей (онлайн або офлайн) з успішними директорами гірських закладів Закарпатської, Івано-Франківської, Чернівецької або Львівської областей. Здобувачі готують питання, аналізують іміджеві стратегії співрозмовників, рефлексують над власними управлінськими установками. Цей метод сприяє формуванню мотиваційної бази та ціннісної свідомості майбутніх менеджерів.

Громадські форуми та педагогічні ради у форматі симуляції ставлять студентів у роль учасників чи ведучих педагогічної ради гірської школи. Симульовані засідання охоплюють типові для гірського контексту ситуації: закриття малокомплектної (малочисельної) школи, реагування на запит громади щодо збереження регіональних традицій у навчанні, прийняття кризових управлінських рішень. Участь у таких форумах формує ситуативну впевненість та іміджеву стійкість.

Технології реалізації першої умови у гірському освітньому середовищі

Технологія сторітелінгу на основі місцевих традицій спирається на автентичні наративи гірських громад як матеріал для іміджевого самовизначення. Здобувачі досліджують і переосмислюють «легенди» відомих директорів гірських шкіл регіону Українських Карпат, складають власну педагогічну легенду-розповідь про те, яким керівником вони хочуть стати, які сліди лишити в громаді. Технологія формує глибинний зв'язок між особистісними цінностями та публічним іміджем.

Офлайн-воркшоп «Середовище формує лідера» проводиться у форматі тренінгового дня без використання цифрових інструментів – з урахуванням реальних умов гірських шкіл, де стабільний інтернет є рідкістю. Вправи базуються на живій взаємодії, рольових іграх, обговоренні прецедентів. Учасники конструюють власний «іміджевий профіль гірського керівника», виявляють ціннісні орієнтири та очікування громади.

Технологія портфоліо іміджевого зростання адаптується до гірського контексту у форматі *«Щоденника лідера громади»*: здобувач фіксує власні спостереження під час навчальної практики в гірській школі, аналізує управлінські ситуації, описує власні іміджеві реакції, формулює *«Правила менеджера гірської школи»* – особистий кодекс поведінки та цінностей.

Методи реалізації першої умови у міському освітньому середовищі

Метод публічного позиціонування та особистого брендингу є центральним для міського контексту. Здобувачі аналізують іміджеві стратегії успішних директорів міських шкіл, вивчають їхні публічні профілі в соціальних мережах, виступи на конференціях, публікації у ЗМІ. На основі цього аналізу розробляють власну *«іміджеву карту»* – систему ключових повідомлень, цільових аудиторій та каналів комунікації.

Панельні дискусії та дебати в міському контексті набувають форми відкритих публічних обговорень актуальних проблем міської освіти. Здобувачі освіти відстоюють певні управлінські позиції перед умовною аудиторією батьків, представників медіа або міської ради, опрацьовують техніки переконання, вчаться формувати переконливий публічний образ у конкурентному середовищі.

Метод аналізу медійного іміджу освітніх організацій передбачає систематичний моніторинг публічного образу міських закладів освіти у ЗМІ та соціальних мережах. Здобувачі освіти досліджують, як формується медійний імідж конкретної школи та її директора, виявляють ефективні та деструктивні комунікативні практики, формулюють рекомендації щодо корекції іміджевої стратегії.

Технології реалізації першої умови у міському освітньому середовищі

Медіатехнологія «Школа у медіапросторі» охоплює опанування студентами сучасних інструментів медіакомунікації: створення прес-релізів, підготовка коментарів для медіа, розробка контент-стратегії для соціальних мереж закладу освіти. Майбутні менеджери опрацьовують реальні кейси

успішного та кризового PR міських шкіл, навчаються управляти іміджевими ризиками.

EdTech-платформи (Google Classroom, Moodle, Canva) використовуються для створення інтерактивного іміджеформувального середовища: студенти опановують розробку освітнього контенту для веб-сайту закладу, оформлення digital-портфолію, підготовку інфографіки та презентацій, що відображають управлінські досягнення закладу.

Технологія особистого брендингу «USP-іміджування» базується на маркетинговій концепції унікальної торгової пропозиції (Unique Selling Proposition), адаптованій до педагогічного контексту. Кожен студент формулює власний USP – унікальне управлінське послання: *«Чим моя школа та я як її керівник відрізняємось від інших?»*. Технологія розвиває стратегічне іміджеве мислення та навички конкурентного позиціонування.

Друга педагогічна умова – удосконалення освітнього контенту управлінської підготовки майбутніх менеджерів освіти, спрямованого на формування мотиваційної сфери, професійної ідентичності, правової культури й етичної відповідальності та на підвищення рівня фахової компетентності й розвиток професійно значущих і особистісних якостей – реалізується через систему методів і технологій, що забезпечують інтеграцію змісту управлінської підготовки з практикою іміджеформування.

Методи реалізації другої умови у гірському освітньому середовищі

Метод аналізу документів місцевого самоврядування є унікально значущим для гірського контексту, оскільки менеджер гірської школи часто виступає стратегічним партнером сільської чи селищної ради. Майбутні управлінці аналізують рішення органів місцевого самоврядування щодо розвитку освіти, статuti об'єднаних територіальних громад, програми збереження малокомплектних шкіл. Це формує правову культуру та розуміння реального управлінського контексту гірського закладу.

Метод «Менторство місцевих керівників» передбачає організацію тривалих (протягом семестру) стажувальних відносин між студентом та практикуючим директором гірської школи у форматі «тінь». Студент спостерігає за щоденною управлінською діяльністю ментора, бере участь у нарадах, аналізує іміджеві ситуації, отримує зворотний зв'язок. Цей метод формує і фахові компетентності, і іміджеву ідентичність через живий досвід.

Проектний метод «Школа і громада» передбачає розробку студентами реального соціального проекту, спрямованого на розвиток партнерства між гірською школою та місцевою громадою. У процесі роботи над проектом здобувачі виявляють лідерські якості, набувають досвіду публічної презентації та захисту управлінських ідей перед різними цільовими аудиторіями (вчителі, батьки, представники влади), що безпосередньо формує компоненти їхнього управлінського іміджу.

Технології реалізації другої умови у гірському освітньому середовищі

Технологія контекстного навчання забезпечує занурення змісту управлінської підготовки у реальний контекст гірського закладу освіти. Усі навчальні задачі (аналіз педагогічного колективу, планування бюджету, складання розкладу, управління конфліктами) вирішуються на матеріалі конкретних гірських шкіл – реальних або змодельованих з максимальним наближенням до дійсності. Технологія формує не лише знання та вміння, а й розуміння унікального управлінського середовища.

Технологія наративної ідентичності ґрунтується на теорії П. Рікера та передбачає формування управлінської самоідентичності через побудову особистого наративу. Студенти пишуть *«Автобіографію майбутнього менеджера гірської школи»* (від першої особи, з проєкцією в майбутнє), аналізують, як їхні цінності, досвід і мрії формують їхній управлінський стиль та публічний образ. Технологія забезпечує глибоку інтеграцію особистісної та професійної ідентичності.

Технологія громадянської освіти реалізується через залучення студентів до реальних механізмів громадської участі: участь у громадських слуханнях, підготовка пропозицій до освітніх програм громади, взаємодія з батьківськими комітетами. Для гірського контексту ця технологія особливо актуальна, оскільки менеджер освіти є ключовим суб'єктом громадянського суспільства у малій спільноті.

Методи реалізації другої умови у міському освітньому середовищі

Проблемне навчання на матеріалі міських управлінських кейсів реалізується через аналіз реальних управлінських проблем міських закладів освіти: конкуренція між школами, управління різноманітністю учнівського контингенту, цифровізація освітнього процесу, репутаційні кризи. Майбутні менеджери не лише вирішують управлінські задачі, а й розробляють іміджеві стратегії реагування на кожну ситуацію.

Коучинг «Лідер-стратег» здійснюється у форматі індивідуальних та групових коучингових сесій, де здобувач разом із коучем досліджують власні управлінські сильні сторони, виявляють «іміджеві блоки» та формують індивідуальні плани розвитку. Особливу увагу приділяють розвитку емоційного інтелекту – ключової компетентності менеджера в конкурентному міському середовищі.

SWOT-аналіз іміджу освітньої організації застосовується як метод стратегічного аналізу поточного та бажаного іміджу конкретного міського закладу. Студенти вивчають сильні та слабкі сторони іміджу, можливості та загрози зовнішнього середовища, розробляють стратегію іміджевого вдосконалення. Метод формує стратегічне управлінське мислення та практичні навички іміджевого аудиту.

Технології реалізації другої умови у міському освітньому середовищі

Технологія управлінської симуляції «Директор міської школи» занурює студентів у реалістичне моделювання роботи керівника великого міського закладу освіти: прийом на роботу педагогів, проведення педради,

робота із засобами масової інформації, управління соціальними мережами школи. Симуляція відтворює реальне медійне та соціальне середовище міського закладу, включаючи «журналістів», «незадоволених батьків», «депутатів міської ради».

LMS-платформи (Moodle, Google Classroom) використовуються не лише як інструменти доставки навчального контенту, а й як простір іміджеформувальної діяльності: здобувачі освіти опановують розробку електронних навчальних курсів, управління цифровим навчальним середовищем закладу, побудову системи онлайн-комунікації з батьками та учнями. Опанування цих платформ формує цифровий компонент іміджу сучасного менеджера.

Третя педагогічна умова – конструювання комплексу педагогічного інструментарію іміджеформування особистості, спрямованого на реалізацію цілей і завдань освітнього процесу та самоосвітньої діяльності через упровадження авторської програми *«PRO-імідж менеджера освіти»* та ВОК *«Іміджеформування особистості майбутнього менеджера освіти»* – є найбільш практично орієнтованою та потребує найвищого рівня диференціації відповідно до освітнього середовища таблиця 3.7.

Таблиця 3.7.

Змістовна диференціація програми «PRO-імідж менеджера освіти» для гірського та міського освітнього середовища

Модуль	Гірське середовище	Міське середовище
Модуль 1. Ідентичність та цінності	Дослідження регіональної ідентичності та традицій гірської громади; формулювання особистісного педагогічного кредо у контексті місцевих цінностей	Аналіз урбаністичної педагогічної культури; позиціонування особистих цінностей в умовах конкурентного освітнього ринку
Модуль 2. Зовнішній імідж	Кодекс ділового стилю з урахуванням традицій та очікувань громади;	Медіаобраз; дрес-код для публічних заходів;

Модуль	Гірське середовище	Міське середовище
	практикум «Образ лідера гірської школи»	практикум «Стиль менеджера мегаполісу»
Модуль 3. Комунікативний імідж	Мистецтво «живої» розмови в громаді; нарадна риторика; неформальне лідерство через довіру	Публічні виступи; медіакомунікація; робота з пресою; цифровий нетворкінг
Модуль 4. Цифровий імідж	Базові інструменти (з урахуванням обмеженого інтернету): Viber-канал для громади, публікації на сайті школи	SMM-стратегія; LinkedIn-профіль; YouTube-канал закладу; Instagram-сторінка; онлайн-репутація
Модуль 5. Іміджева стратегія	Стратегія «Школа – серце громади»: проєкт просування закладу в місцевій спільноті	Стратегія «Школа як бренд»: комплексний PR-план закладу та особистий бренд менеджера

Методи реалізації третьої умови у гірському освітньому середовищі

Рольова гра «Директор гірської школи» є флагманським методом програми «PRO-імідж» для гірського контексту. Майбутні менеджери освіти програють розгорнуті управлінські сценарії: прийом у сільській раді, прес-конференція для місцевої газети, збори батьківської ради, урочиста лінійка у День знань. Після кожного сценарію проводиться іміджевий аналіз: як вплинула поведінка учасника на його публічний образ? Які вербальні та невербальні сигнали були сприйняті позитивно? Що потребує корекції?

Метод громадського аудиту іміджу передбачає виїзну практику до гірської школи, де студенти проводять опитування серед учнів, учителів, батьків та представників громади: «Яким Ви хочете бачити директора нашої школи?» Зібрані дані аналізуються та порівнюються з власними іміджевими орієнтирами студентів. Метод формує розуміння розриву між реальними та бажаними іміджевими характеристиками та спонукає до цілеспрямованої роботи над собою.

Метод самопрезентації у спільноті реалізується через організацію публічних представлень студентів перед мешканцями гірської громади у форматі «Познайомтесь: майбутній директор вашої школи». Студенти готують п'ятихвилинну самопрезентацію, яка транслює їхні цінності, управлінське бачення та особистісні якості. Реальна аудиторія громади забезпечує автентичний іміджевий досвід.

Технології реалізації третьої умови у гірському освітньому середовищі

Технологія проєктного навчання «Громадський проєкт» передбачає розробку та захист студентами реального або напівреального проєкту розвитку гірської школи: відновлення шкільного музею, залучення грантового фінансування, організація екологічного туристичного табору тощо. Захист проєкту відбувається перед «умовною радою громади» (викладачі, представники партнерських шкіл). Технологія формує навички проєктного менеджменту та публічного іміджу керівника-стратега.

Офлайн-портфоліо «Мій імідж: від здобувача освіти до директора» є ключовим рефлексивним інструментом програми «PRO-імідж» для гірського контексту. Портфоліо включає: особистісний SWOT-аналіз, іміджевий кодекс керівника, щоденник управлінських спостережень під час практики, ескіз педагогічного кредо, програму власного іміджевого розвитку на 3 роки. Паперовий формат портфоліо є усвідомленим вибором, що враховує реальні умови роботи в гірських школах без стабільного інтернету.

Методи реалізації третьої умови у міському освітньому середовищі

Тренінг публічних виступів і медіакомунікації є обов'язковим компонентом програми «PRO-імідж» для міського контексту. Студенти опановують техніки виступів перед великою аудиторією, роботу з мікрофоном та камерою, управління враженням під час прямих ефірів, підготовку коментарів для ЗМІ. Тренінг включає серію відеозаписів публічних виступів з подальшим іміджевим аналізом.

Метод 360° оцінювання іміджу є найбільш комплексним інструментом зворотного зв'язку щодо сформованості компонентів іміджу. Студент отримує структуровані оцінки від однокурсників (як «колеги»), викладача (як «методичного керівника»), запрошеного практика (як «роботодавця») та здійснює власну самооцінку. Зведений профіль 360° виявляє сильні сторони та зони розвитку, слугує основою для індивідуальної програми іміджевого зростання.

PR-майстерня «Бренд школи – бренд директора» об'єднує студентів у команди для розробки комплексної PR-стратегії реального або змодельованого міського закладу освіти. Команди досліджують конкурентне середовище, формують унікальне позиціонування школи, розробляють медіаплан, створюють зразки контенту для різних платформ, пропонують іміджеву стратегію для директора. Результат презентується перед журі з практикуючих PR-фахівців та освітніх менеджерів.

Технології реалізації третьої умови у міському освітньому середовищі

Digital-портфоліо менеджера освіти є сучасним аналогом традиційного портфоліо, адаптованим до вимог цифрового публічного простору. Здобувачі створюють власні персональні сторінки або розділи на платформах Google Sites, WordPress, Notion, де розміщують управлінські кейси, рефлексивні нотатки, відеопрезентації, рекомендаційні листи від практичних керівників. Digital-портфоліо виступає одночасно і навчальним інструментом, і реальним елементом публічного іміджу.

Технологія особистого брендингу в соціальних мережах передбачає системну роботу над формуванням професійного профілю студента як майбутнього менеджера освіти в LinkedIn, Facebook, Instagram (освітній акаунт). Студенти вивчають алгоритми соціальних платформ, формують контент-стратегію для кожної мережі, опановують основи SMM у педагогічному контексті, аналізують іміджеві ризики цифрової присутності.

Імідж-коучинг здійснюється у форматі серії індивідуальних сесій студента з фахівцем з іміджеформування (запрошений практик – стиліст, PR-консультант, психолог, або досвідчений освітній менеджер). Кожна сесія присвячена конкретному компоненту іміджу: зовнішній вигляд, невербальна комунікація, публічна риторика, цифровий профіль. Рекомендації коуча документуються в індивідуальному плані іміджевого розвитку. Узагальнений перелік методів та технологій реалізації трьох педагогічних умов у диференціації за типом освітнього середовища представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Системне представлення методів і технологій реалізації педагогічних умов формування іміджу менеджерів освіти

Педагогічна умова	Компонент	Гірське середовище	Міське середовище
Умова 1. Іміджеформувальне освітнє середовище	Методи	Кейс-аналіз гірських шкіл; громадські форуми; метод «лідер громади»; рефлексивна бесіда	Кейс-study міських закладів; панельні дискусії; метод публічного позиціонування; дебати
	Технології	Офлайн-воркшоп; сторітелінг на основі місцевих традицій; портфоліо-технологія	Медіатехнологія; EdTech-платформи; технологія брендингу особистості; вебінари
Умова 2. Освітній контент управлінської підготовки	Методи	Аналіз документів місцевого самоврядування; метод проєктів; менторство місцевих керівників	Проблемне навчання на матеріалі міських кейсів; коучинг; метод ситуаційного аналізу
	Технології	Технологія громадянської освіти; контекстне навчання; технологія наративної ідентичності	Технологія управлінської симуляції; SWOT-аналіз іміджу; LMS-платформи (Moodle, Google Classroom)
Умова 3. Педагогічний інструментарій іміджеформування (програма «PRO-імідж»)	Методи	Рольові ігри «Директор гірської школи»; метод громадського аудиту; самопрезентація у спільноті	Тренінг публічних виступів; метод 360° оцінювання; PR-майстерня; медіатренінг

Педагогічна умова	Компонент	Гірське середовище	Міське середовище
	Технології	Технологія проєктного навчання (громадський проєкт); офлайн-портфоліо «Мій імідж»	Digital-портфоліо; технологія особистого брендингу в соцмережах; імідж-коучинг

Перейдемо до аналізу результатів формувального етапу експерименту – діагностики рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти згідно виокремлених критеріїв. Діагностичний інструментарій залишився без змін. (Додаток В, Г).

Результати оцінювання рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти після формувального етапу педагогічного експерименту за *мотиваційно-ціннісним критерієм* подано у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

Результати діагностики рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за мотиваційно-ціннісним критерієм (формувальний етап)

Рівні розвитку	Кількість майбутніх менеджерів освіти					
	КГ		ЕГ ₁		ЕГ ₂	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Високий	4	7,69	7	26,92	8	28,57
Достатній	13	25,00	9	34,62	8	28,57
Середній	16	30,77	6	23,08	6	21,43
Низький	19	36,54	4	15,38	6	21,43
Всього	52	100	26	100	28	100

Аналіз даних таблиці 3.9 вказує, що експериментальні дослідження позитивно вплинули на формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за *мотиваційно-ціннісним критерієм*.

За цим критерієм високий рівень сформованості професійного іміджу мають 4 студента КГ (7,69%), 7 студентів ЕГ₁ (26,92%) та 8 студентів ЕГ₂ (28,57%); достатній рівень мають 13 студентів КГ (25,00%), 9 студентів ЕГ₁ (34,62%) та 8 студентів ЕГ₂ (28,57%), середній рівень мають 16 студентів КГ (30,77%), 7 студентів ЕГ₁ (26,92%) та 6 студентів ЕГ₂ (21,43%); низький рівень мають 19 студентів КГ (36,54%), 3 студента ЕГ₁ (11,54%) та 6 студентів ЕГ₂ (21,43%)

Результати оцінювання рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти після формувального етапу педагогічного експерименту за когнітивно-рефлексивним критерієм представлено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10.

Результати діагностики рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за когнітивно-рефлексивним критерієм (формувальний етап)

Рівні розвитку	Кількість майбутніх менеджерів освіти					
	КГ		ЕГ ₁		ЕГ ₂	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Високий	3	5,77	8	30,77	10	35,71
Достатній	14	26,92	8	30,77	8	28,57
Середній	14	26,92	5	19,23	5	17,86
Низький	21	40,39	5	19,23	5	17,86
Всього	52	100	26	100	28	100

Нам вдалося з'ясувати, що за когнітивно-рефлексивним критерієм високий рівень сформованості професійного іміджу мають 3 студента КГ (5,77%), 8 студентів ЕГ₁ (30,77%) та 10 студентів ЕГ₂ (35,71%); достатній рівень мають 14 студентів КГ (26,92%), 8 студентів ЕГ₁ (30,77%) та 8 студентів ЕГ₂ (28,57%), середній рівень мають 14 студентів КГ (26,92%), 5 студентів ЕГ₁ (19,23%) та 5 студентів ЕГ₂ (17,86%); низький рівень мають 21 студент КГ (40,39%), 5 студентів ЕГ₁ (19,23%) та 5 студентів ЕГ₂ (17,86%).

Отримані результати дослідження ступеня прояву *комунікативно-поведінкового* критерію сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти після формувального етапу педагогічного експерименту слугують підставою до висновку, що високий рівень сформованості професійного іміджу мають 5 студентів КГ (5,77%), 6 студентів ЕГ₁ (23,08%) та 7 студентів ЕГ₂ (25,00%); достатній рівень мають 12 студентів КГ (23,08%), 9 студентів ЕГ₁ (34,61%) та 9 студентів ЕГ₂ (32,14%), середній рівень мають 15 студентів КГ (28,85%), 6 студентів ЕГ₁ (23,08%) та 6 студентів ЕГ₂ (21,43%); низький рівень мають 20 студентів КГ (38,46%), 5 студентів ЕГ₁ (19,23%) та 6 студентів ЕГ₂ (21,43%) (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11.

**Результати діагностики рівнів сформованості професійного іміджу
майбутніх менеджерів освіти за комунікативно-поведінковим критерієм
(формувальний етап)**

Рівні розвитку	Кількість майбутніх менеджерів освіти					
	КГ		ЕГ ₁		ЕГ ₂	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Високий	5	9,62	6	23,08	7	25,00
Достатній	12	23,08	9	34,61	9	32,14
Середній	15	28,85	6	23,08	6	21,43
Низький	20	38,46	5	19,23	6	21,43
Всього	52	100	26	100	28	100

Здійснений аналіз результатів діагностики рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти після формувального етапу педагогічного експерименту за *естетично-репрезентативним критерієм* слугує підставою до висновку, що високий рівень сформованості професійного іміджу мають 4 студенти КГ (7,69%), 7 студентів ЕГ₁ (26,92%) та 7 студентів ЕГ₂ (25,00%); достатній рівень мають 13 студентів КГ (25,00%), 10 студентів ЕГ₁ (38,46%) та 10 студентів ЕГ₂ (35,71%), середній рівень мають 15 студентів КГ (28,85%), 6 студентів ЕГ₁ (23,08%) та 7 студентів ЕГ₂ (25,00%); низький рівень мають 20 студентів КГ (38,46%), 3 студенти ЕГ₁ (11,54%) та 4 студенти ЕГ₂ (21,43%) (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12.

**Результати діагностики рівнів сформованості професійного іміджу
майбутніх менеджерів освіти за естетично-репрезентативним критерієм
(формувальний етап)**

Рівні розвитку	Кількість майбутніх менеджерів освіти					
	КГ		ЕГ ₁		ЕГ ₂	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Високий	4	7,69	7	26,92	7	25,00
Достатній	13	25,00	10	38,46	10	35,71
Середній	15	28,85	6	23,08	7	25,00
Низький	20	38,46	3	11,54	4	14,29
Всього	52	100	26	100	28	100

Узагальнені дані констатувального і формувального етапів експериментального дослідження щодо рівнів сформованості професійного

іміджу майбутніх менеджерів освіти в експериментальній та контрольній групах на початку й після експерименту представлено в табл. 3.13 та 3.14.

Таблиця 3.13.

Узагальнені дані щодо рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в ЕГ та КГ на початку й після експерименту

Критерії	Групи	Етапи	Рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти							
			Низький		Середній		Достатній		Високий	
			Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Мотиваційно-ціннісний	КГ (52)	КЕ	22	42,31	17	32,69	10	19,23	3	5,77
		ФЕ	19	36,54	16	30,77	13	25,00	4	7,69
	ЕГ ₁ (26)	КЕ	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
		ФЕ	4	15,38	6	23,08	9	34,62	7	26,92
	ЕГ ₂ (28)	КЕ	12	42,86	8	28,57	6	21,43	2	7,14
		ФЕ	6	21,43	6	21,43	9	32,14	7	25,00
Когнітивно-рефлексивний	КГ (52)	КЕ	24	46,15	16	30,77	8	15,38	4	7,70
		ФЕ	21	40,39	14	26,92	13	25,00	4	7,70
	ЕГ ₁ (26)	КЕ	10	38,46	8	30,77	6	23,08	2	7,69
		ФЕ	5	19,23	5	19,23	8	30,77	8	30,77
	ЕГ ₂ (28)	КЕ	13	46,43	7	25,00	6	21,43	2	7,14
		ФЕ	5	17,86	5	17,86	8	28,57	10	35,71
Комунікативно-поведінковий	КГ (52)	КЕ	21	40,38	17	32,69	10	19,23	4	7,70
		ФЕ	20	38,46	15	28,85	12	23,08	5	9,62
	ЕГ ₁ (26)	КЕ	11	42,31	7	26,92	6	23,08	2	7,69
		ФЕ	5	19,23	6	23,08	9	34,61	6	23,08
	ЕГ ₂ (28)	КЕ	11	39,29	9	32,14	6	21,43	2	7,14
		ФЕ	6	21,43	6	21,43	9	32,14	7	25,00
Естетично-репрезентативний	КГ (52)	КЕ	21	40,38	17	32,69	11	21,15	3	5,77
		ФЕ	20	38,46	15	28,85	13	25,00	4	7,69
	ЕГ ₁ (26)	КЕ	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
		ФЕ	3	11,54	6	23,08	10	38,46	7	26,92
	ЕГ ₂ (28)	КЕ	11	39,29	8	28,57	7	25,00	2	7,14
		ФЕ	4	14,29	7	25,00	10	35,71	7	25,00
Узагальнений показник	КГ (52)	КЕ	22	42,31	17	32,69	10	19,23	3	5,77
		ФЕ	20	38,46	15	28,85	13	25,00	4	7,69
	ЕГ ₁ (26)	КЕ	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
		ФЕ	4	15,38	6	23,08	9	34,62	7	26,92
	ЕГ ₂ (28)	КЕ	12	42,86	8	28,57	6	21,43	2	7,14
		ФЕ	4	15,38	6	23,08	9	34,62	7	26,92

Таблиця 3.14.

Динаміка рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за результатами дослідно-експериментальної роботи

Групи	Етапи експерименту	Рівні сформованості професійного іміджу							
		Низький		Середній		Достатній		Високий	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
КГ (52)	Константувальний	22	42,31	17	32,69	10	19,23	3	5,77
	Формувальний	20	38,46	15	28,85	13	25,00	4	7,69
ЕГ₁ (26)	Константувальний	11	42,31	8	30,77	5	19,23	2	7,69
	Формувальний	4	15,38	6	23,08	9	34,62	7	26,92
ЕГ₂ (28)	Константувальний	12	42,86	8	28,57	6	21,43	2	7,14
	Формувальний	5	17,86	6	21,43	9	32,14	8	28,57

Отримані результати свідчать, що за *мотиваційно-ціннісним критерієм* високий рівень сформованості професійного іміджу у студентів КГ зріс на 1,92%, у той час як в ЕГ₁ зріс 19,23% та в ЕГ₂ на 17,86%; достатній рівень у студентів КГ зріс на 5,77%, у той час як в ЕГ₁ зріс на 15,29% та в ЕГ₂ на 10,71%; середній рівень у студентів КГ знизився на 1,92%, у той час як у студентів ЕГ₁ знизився 7,69% та в ЕГ₂ на 7,14%; низький рівень у студентів КГ знизився на 5,77%, у студентів ЕГ₁ знизився на 26,92% та в ЕГ₂ на 21,43%.

За *когнітивно-рефлексивним критерієм* високий рівень сформованості професійного іміджу у студентів КГ не змінився, у той час як в ЕГ₁ зріс 23,08% та в ЕГ₂ на 28,57%; достатній рівень у студентів КГ зріс на 9,62%, у той час як в ЕГ₁ зріс на 7,69% та в ЕГ₂ на 7,14%; середній рівень у студентів КГ знизився на 3,85%, у той час як у студентів ЕГ₁ знизився 11,54% та в ЕГ₂ на 7,14%; низький рівень у студентів КГ знизився на 5,76%, у студентів ЕГ₁ знизився на 19,23% та в ЕГ₂ на 28,57%. (Додаток Ж-2).

За *комунікативно-поведінковим критерієм* високий рівень сформованості професійного іміджу у студентів КГ зріс на 1,92%, у той час як в ЕГ₁ зріс 15,39% та в ЕГ₂ на 17,86%; достатній рівень у студентів КГ зріс на 3,85%, у той час як в ЕГ₁ зріс на 11,53% та в ЕГ₂ на 10,71%; середній рівень у студентів КГ знизився на 3,85%, у той час як у студентів ЕГ₁ знизився 3,84% та в ЕГ₂ на 10,71%; низький

рівень у студентів КГ знизився на 1,92%, у студентів ЕГ₁ знизився на 23,08% та в ЕГ₂ на 17,86%.

За естетично-репрезентативним критерієм високий рівень сформованості професійного іміджу у студентів КГ зріс на 1,92%, у той час як в ЕГ₁ зріс 19,02% та в ЕГ₂ на 17,86%; достатній рівень у студентів КГ зріс на 3,85%, у той час як в ЕГ₁ зріс на 19,23% та в ЕГ₂ на 10,71%; середній рівень у студентів КГ знизився на 3,84%, у той час як у студентів ЕГ₁ знизився 7,69% та в ЕГ₂ на 3,57%; низький рівень у студентів КГ знизився на 1,92%, у студентів ЕГ₁ знизився на 30,77% та в ЕГ₂ на 25,00%. (Додаток Ж-1).

Результати дослідницько-експериментальної роботи засвідчили, що згідно з встановленими рівнями сформованості професійного іміджу кількість майбутніх менеджерів освіти ЕГ₁, які досягли високого рівня, збільшилася на 19,23% (від 7,69% до 26,92%), в ЕГ₂ збільшилася на 21,43% (від 7,14% до 28,57%), в КГ збільшилася на 1,92% (від 5,77% до 7,69%). Кількість майбутніх менеджерів освіти ЕГ₁, які досягли достатнього рівня, збільшилася на 15,39% (від 19,23% до 34,62%), в ЕГ₂ збільшилася на 10,71% (від 21,43% до 32,14%), в КГ збільшилася на 5,77% (від 19,23% до 25,00%). Кількість майбутніх менеджерів освіти ЕГ₁, які досягли середнього рівня, зменшилася на 7,69% (від 30,77% до 23,08%), в ЕГ₂ зменшилася на 7,14% (від 28,57% до 21,43%), в КГ зменшилася на 3,84% (від 32,69% до 28,85%). Найбільш суттєво змінилися показники низького рівня: в ЕГ₁ кількість майбутніх менеджерів освіти з таким рівнем сформованості професійного іміджу зменшилася на 26,93% (від 42,31% до 15,38%), в ЕГ₂ зменшилася на 25,00% (від 42,86% до 17,86%), а в КГ – лише на 3,85% (від 42,31% до 38,46%).

Зведені дані динаміки розподілу майбутніх менеджерів освіти за рівнем сформованості професійного іміджу до і після експерименту в експериментальній і контрольній групах відображено на рис. 3.2.

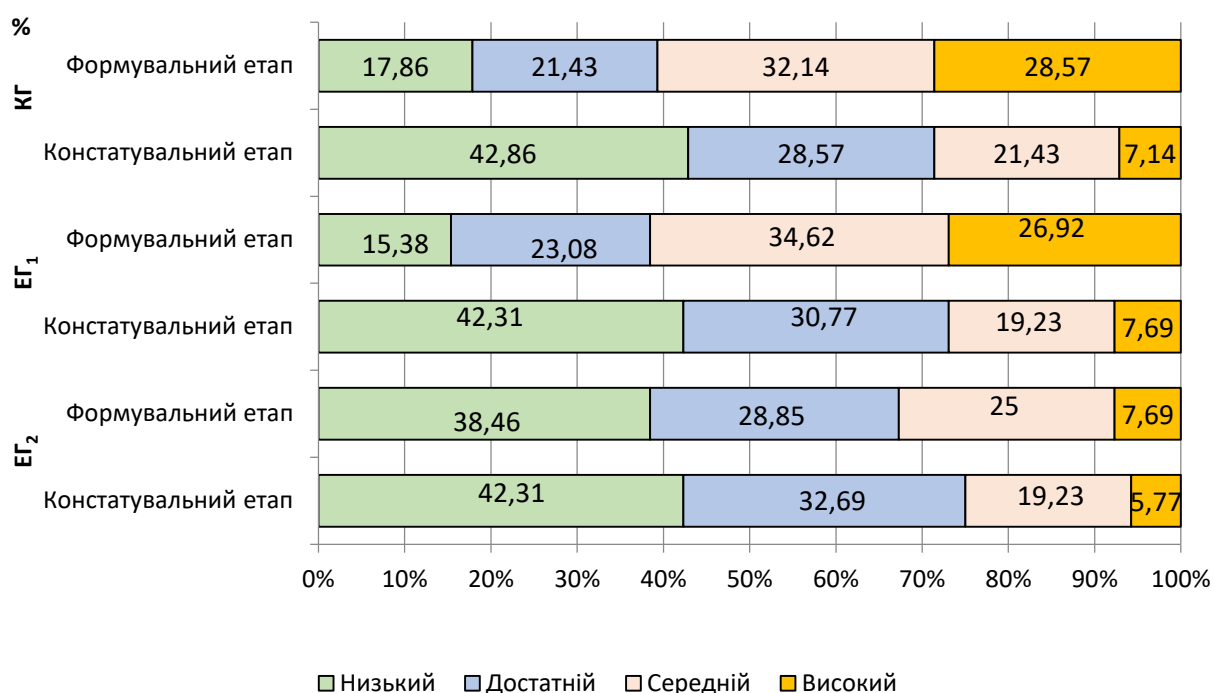


Рис. 3.2 Динаміка рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти за результатами дослідно-експериментальної роботи

Як засвідчують дані, відображені на діаграмі (рис. 3.12), після завершення формувального етапу педагогічного експерименту в експериментальних групах майбутніх менеджерів освіти зафіксовано суттєве зростання кількості респондентів із високим рівнем сформованості професійного іміджу, що супроводжувалося помітним зменшенням майбутніх менеджерів освіти із низьким рівнем. Докладну динаміку змін загального рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15.

Динаміка змін загального рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти (після експерименту)

Рівні сформованості	Групи		
	КГ	ЕГ ₁	ЕГ ₂
Високий	+1,92	+19,23	+21,43
Середній	+5,77	+15,39	+10,71
Достатній	-3,84	-7,69	-7,14
Низький	-3,85	- 26,93	-25,00

Вірогідність результатів проведеної експериментальної роботи на формульовальному етапі й достовірність експериментальних даних визначено з використанням непараметричного критерію *U Манна-Уїтні*.

Рівні сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти розташовуємо в порядку спадання значень. Здійснюємо ранжування рівнів і визначаємо окремо ранги для вибірок контрольної (КГ) та експериментальних (ЕГ₁ та ЕГ₂) груп. Для кожного з рівнів розраховуємо середнє значення рангу та суму рангів відповідно до кількості респондентів у кожній групі (таблиці 3.16, 3.17).

Таблиця 3.16.

Розрахунок критерію *U Манна Уїтні* для групи ЕГ₁ гірське освітнє середовище (формульовальний етап)

Рівні	КГ	ЕГ ₁	Ранги	Ранги КГ	Ранги ЕГ
Високий	4	7	1-11	6 (24)	6 (42)
Достатній	13	9	12-33	22,5 (292,5)	22,5 (202,5)
Середній	15	6	34-54	44 (660)	44 (264)
Низький	20	4	55-78	66,5 (1330)	66,5 (266)
Всього	52	26	1-78	2306,5	774,5

Знаходимо суму рангів для кожної вибірки ($\sum R_{КГ}=2306,5$; $\sum R_{ЕГ1}=774,5$)

Визначаємо емпіричне значення критерію *U Манна-Уїтні* за формулою:

$$U_{\text{емп}} = n_1 \cdot n_2 + n_x \cdot \frac{(n_x + 1)}{2} - R_{\text{max}}$$

Де: n_1 – значення першої вибірки (КГ);

n_2 – значення другої вибірки (ЕГ);

n_x – вибірка з більшою сумою рангів

R_{max} – найбільше значення суми рангів в вибірках.

$$U_{\text{емп}} = 423,5$$

Таблиця 3.17

Розрахунок критерію *U* Манна Уїтні для групи ЕГ₂ міське освітнє середовище (формувальний етап)

Рівні	КГ	ЕГ ₂	Ранги	Ранги КГ	Ранги ЕГ
Високий	4	8	1-12	6,5 (26)	6,5 (52)
Достатній	13	9	13-34	23,5 (305,5)	23,5 (211,5)
Середній	15	6	35-55	45 (675)	45 (270)
Низький	20	5	56-80	68 (1360)	68 (340)
Всього	52	28	1-80	2366,5	873,5

Знаходимо суму рангів для кожної вибірки ($\sum R_{КГ}=2366,5$; $\sum R_{ЕГ2}=873,5$)

Визначаємо емпіричне значення критерію *U* Манна-Уїтні за формулою:

$$U_{\text{емп}} = n1 \cdot n2 + n_x \cdot \frac{(n_x + 1)}{2} - R_{\text{max}}$$

Де: $n1$ – значення першої вибірки (КГ);

$n2$ – значення другої вибірки (ЕГ);

n_x – вибірка з більшою сумою рангів

R_{max} – найбільше значення суми рангів в вибірках.

$$U_{\text{емп}} = 467,5$$

Критичне значення критерію *U* Манна Уїтні для рівня значущості $p=0,05$ (Таблиці функцій та критичних розподілів. (2009) Таблиця 11)

$$U_{\text{крит1}} = 520$$

$$U_{\text{крит2}} = 564$$

Оскільки $U_{\text{емп}} < U_{\text{крит}}$, то з імовірністю 0,95 правомірно прийняти альтернативну гіпотезу про те, що рівень сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в респондентів контрольної (КГ) та експериментальної (ЕГ₁) груп на формувальному етапі експерименту суттєво відрізняється. Отже, з імовірністю 0,95 можна стверджувати, що статистично значуща різниця в рівнях сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти упровадження обґрунтованих педагогічних умов та

структурно-функціональної моделі формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти.

Аналіз результатів досліджень показав, що запропоновані педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти є ефективними (Додаток К, Л, М). Вони сприяють позитивним змінам у характеристиках, здібностях, ціннісних і мотиваційних орієнтаціях майбутніх менеджерів освіти та забезпечують їхній ефективний професійний розвиток. Це дає підстави стверджувати, що мета дослідження досягнута, визначені завдання виконані.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі представлено зміст і завдання експериментального дослідження; описано особливості застосування діагностичного апарату під час констатувального етапу педагогічного експерименту, а також схарактеризовано зміст та організацію педагогічного експерименту на формувальному етапі.

Дослідно-експериментальна робота проводилася на базі факультетів ЗВО, що здійснюють підготовку майбутніх менеджерів освіти. До експерименту залучено 114 осіб, із них: 8 викладачів ЗВО (експертів) та 106 студентів – майбутніх менеджерів освіти, із яких були сформовані контрольна (КГ – 52 студенти) та дві експериментальні групи: гірське освітнє середовище (ЕГ₁ – 26 студентів) та міське освітнє середовище (ЕГ₂ – 28 студентів).

Експериментальне дослідження проводилося впродовж 2022–2026 і охоплювало три взаємопов'язані етапи: підготовчий, основний (констатувальний і формувальний) та підсумковий.

На першому (підготовчому) етапі (2022 р.) здійснено комплексний аналіз філософської, психолого-педагогічної, управлінської, нормативно-правової та науково-методичної літератури з проблеми формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти; визначено його теоретико-методологічні засади (понятійно-категоріальний апарат), сформульовано об'єкт, предмет, мету, завдання й гіпотезу, а також обґрунтовано методичний інструментарій експериментальної роботи.

Другий (основний) етап (2022–2025 рр.) включав організаційні аспекти та безпосередню роботу над проведенням педагогічного експерименту. Його мета полягала в перевірці ефективності створеної системи формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки. На констатувальному етапі визначено вихідний рівень сформованості професійного іміджу учасників експерименту, а також здійснено діагностику його структурних компонентів, критеріїв і показників.

Під час формувального етапу реалізовано структурно-функціональну модель, упроваджено педагогічні умови та організаційно-методичне забезпечення формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, після чого проведено повторну діагностику та звірку одержаних показників експерименту.

На третьому (підсумковому) етапі (2025–2026 рр.) здійснено узагальнення та систематизацію результативності (показники: кількісний та якісний аналіз), педагогічного експерименту, оцінено ефективність упроваджених педагогічних умов та структурно-функціональної моделі, сформульовано основні висновки й практичні рекомендації.

Для перевірки вірогідності результатів формувального етапу експерименту та статистичної значущості виявлених відмінностей між експериментальними і контрольними групами застосовано непараметричний критерій U Манна–Уїтні.

Результати статистичної обробки емпіричних даних підтвердили достовірність отриманих результатів, статистично значущу позитивну динаміку рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти та засвідчили ефективність упроваджених педагогічних умов і розробленого організаційно-методичного забезпечення.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, розроблено структурно-функціональну модель та організаційно-методичне забезпечення їх реалізації, експериментально підтверджено їхню ефективність у процесі фахової підготовки.

Отримані результати дали підстави сформулювати такі *загальні висновки*.

1. Проаналізовано стан розробленості проблеми в педагогічній теорії і практиці та схарактеризовано теоретико-методологічні засади дослідження. За результатами опрацювання психологічної, соціологічної, управлінської та педагогічної літератури, увиразнено її поліпарадигмальний та міждисциплінарний характер, описано генезу інтерпретації ключових понять дослідження «імідж», «професійний імідж», «менеджер освіти», «іміджелогія». Уточнено сутність поняття «професійний імідж менеджера освіти», який визначено як цілісний динамічний образ керівника освітньої сфери, що формується в процесі професійного становлення та відображає рівень його управлінської компетентності, професійної культури, етичних цінностей, комунікативної майстерності, цифрової грамотності та здатності до ефективної взаємодії.

2. Розкрито структуру процесу формування професійного іміджу, представлену мотиваційно-ціннісним, когнітивно-рефлексивним, комунікативно-діяльнісним та естетично-репрезентативним компонентами, описано основні функції (інформаційну, комунікативну, мотиваційну, репрезентативну, адаптивну, регулятивну та професійно-розвивальну).

3. Виявлено та схарактеризовано закономірності, механізми і чинники формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. Доведено, що ефективність цього процесу визначається взаємозв'язком особистісних і професійних характеристик здобувачів освіти, цілеспрямованістю іміджеформувального освітнього середовища, практичністю професійної

підготовки, рівнем цифровізації освітнього процесу та залученням до реальних управлінських практик.

4. Згідно з окресленими завданнями, теоретично обґрунтовано сутність іміджеформувального освітнього середовища як складової цього багатоаспектного процесу. Встановлено, що спеціально організоване іміджеформувальне освітнє середовище забезпечує інтеграцію професійних знань, ціннісних орієнтацій, практичного досвіду та можливостей професійної самореалізації, створення сприятливих умов розвитку іміджмейкерства майбутніх менеджерів освіти.

5. Визначено засадничі компоненти вказаного процесу, до яких відносимо: когнітивно-професійний компонент, який формує «основу знань і умінь» (компетентностей) для розвитку інших компонентів. Емоційно-ціннісний компонент забезпечує мотивацію та етичну основу професійного іміджу. Комунікативно-поведінковий (іміджеформувальний) компонент визначає, як особистість сприймається оточенням і як формується авторитет управлінця. Презентаційно-цифровий компонент виступає «першим сигналом», що підсилює ефект інших компонентів, забезпечуючи завершений професійний образ керівника.

6. Визнано, що практична реалізація закономірностей, дієвих механізмів, зовнішніх і внутрішніх чинників багатоаспектного процесу формування професійного іміджу у змісті професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти забезпечує комплексне формування сучасного управлінця освітньої галузі, здатного до професійного лідерства, ефективної комунікації, стратегічного управління, інноваційної діяльності та позитивного позиціонування у професійному середовищі.

7. Узагальнено, що стратегія цифрового PRO-іміджу є невід'ємною складовою сучасного імідж-портрета керівника, яка забезпечує адаптацію до умов цифрового суспільства, підвищує ефективність комунікації та сприяє формуванню конкурентоспроможного професійного образу менеджера освітньої установи (закладу освіти).

8. Імплементація компонентів професійного іміджу у зміст підготовки майбутніх менеджерів освіти передбачає системне включення відповідних компетентностей, цінностей, поведінкових моделей та професійного досвіду в усі складові освітнього процесу: навчальні дисципліни, практичну підготовку, тренінгову діяльність, цифрові ресурси, іміджеформувальне освітнє середовище, науково-дослідну роботу та професійну рефлексію.

9. Визначено та обґрунтовано педагогічні умови ефективного формування професійного іміджу: проєктування та впровадження інноваційного іміджеформувального освітнього середовища; удосконалення змісту професійної підготовки шляхом інтеграції іміджелогічного, управлінського та цифрового компонентів; забезпечення активної професійної взаємодії та самопрезентації; розвиток рефлексії та готовності саморозвитку та професійної мобільності. Конструювання комплексу педагогічного інструментарію (критерії, показники і методи діагностики, іміджеформувальні технології, авторські програми та вибіркові дисципліни) забезпечує об'єктивне оцінювання ефективності реалізації педагогічних умов, визначення рівнів сформованості професійного іміджу та дозволяє об'єктивно визначити динаміку професійного становлення в умовах цифровізації, освітніх трансформацій і воєнного стану.

10. Узагальнення результатів дослідження доводять, що регіональна компонента фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти не обмежується лише формуванням знань про місцеві особливості, а скерована на реалізацію підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно здійснювати керівництво закладом освіти з урахуванням специфіки конкретного регіону, особливостей розвитку територіальної громади, викликів децентралізації та умов воєнного стану. Ефективність реалізації визначених педагогічних умов підтверджується розробленим організаційно-методичним забезпеченням, що охоплює оновлений зміст професійної підготовки, сучасні форми, методи, цифрові засоби навчання, систему практичної підготовки та діагностичний інструментарій оцінювання.

11. Доведено, що поетапне втілення в різнотипові освітні середовища увиразнених педагогічних умов сприятиме цілеспрямованому розвитку компонентів процесу формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. Запропоновані педагогічні умови формують цілісну педагогічну систему, комплексна реалізація якої забезпечує ефективне формування професійного іміджу та підтверджена результатами педагогічного експерименту.

12. Спроектовано структурно-функціональну модель формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, яка охоплює цільовий, методологічний, змістовий, процесуально-технологічний, діагностично-результативний блоки та забезпечує поетапне формування складових професійного іміджу. Реалізацію моделі забезпечено через спеціально розроблену педагогічну технологію, що передбачає використання інтерактивних, проєктних, цифрових та рефлексивних методів навчання. Таким чином, наголошується, що запропонована модель є інваріантною щодо характеристики мети, принципів, компонентів, опису запропонованих критеріїв і результатів, відповідно до вимог регіонального компонента в ОПП. Однак її імплементація набуває варіативності залежно від типу іміджеформувального освітнього середовища – (урбанізованого – міського чи локально-територіального – гірського), оскільки сучасні менеджери здійснюють управлінську діяльність не в абстрактному, а в конкретному соціально-економічному територіальному середовищі. Зазначене зумовлює різні акценти у змісті підготовки із врахуванням регіональної специфіки, організації практичної діяльності, розвитку цифрової компетентності, комунікативних стратегій і лідерських практик. Варіативність реалізації структурно-функціональної моделі полягає не у зміні її структури, а у диференціації змісту професійної підготовки, доборі педагогічних технологій, організації практичної діяльності, цифрових інструментів, способів професійної комунікації та управлінських практик відповідно до особливостей іміджеформувального освітнього середовища.

13. Розкрито потенціал цифрового управління як важливого ресурсу описаного процесу іміджеформування. Встановлено, що використання цифрових

технологій, електронних платформ, засобів професійної комунікації та інструментів цифрової самопрезентації значно оптимізує професійну діяльність менеджера освіти та покращує ефективність управління закладом освіти під час повномасштабних воєнних дій.

14. Під час роботи на дисертаційним дослідженням здійснено експериментальну перевірку ефективності запропонованих педагогічних умов, структурно-функціональної моделі та технологій їх реалізації в іміджеформувальному освітньому середовищі. До експериментального дослідження включили 114 осіб, із них: 8 викладачів ЗВО (експертів) та 106 студентів – майбутніх менеджерів освіти, із яких були сформовані контрольна (КГ – 52 студенти) та дві експериментальні групи: гірське освітнє середовище (ЕГ₁ – 26 студентів) та міське освітнє середовище (ЕГ₂ – 28 студентів).

15. За час проведення експерименту перевірено ефективність педагогічних умов, структурно-функціональної моделі та організаційно-методичного забезпечення формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, реалізованих із використанням інноваційних іміджеформувальних технологій. Результати констатувального етапу підтвердили недостатній рівень сформованості окремих компонентів професійного іміджу у значної частини майбутніх менеджерів освіти, що обґрунтувало необхідність цілеспрямованого педагогічного впливу та впровадження розроблених авторських технологій.

16. Дослідно-експериментальну роботу проведено упродовж 2022–2026 років на базі факультетів, які здійснюють підготовку майбутніх менеджерів освіти, Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка та Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського».

17. Експериментальне дослідження проводилося впродовж трьох взаємопов'язаних етапів. Серед яких виокремлюємо: підготовчий етап (2022 р.), основний етап (2022–2025 рр.), який включав констатувальний і формувальний

підетапи, та підсумковий етап (2025–2026 рр.). Під час підготовчого етапу зроблено теоретико-методологічний аналіз проблематики наукового пошуку, уточнено понятійно-науковий апарат і розроблено методичне забезпечення експериментальних досліджень. Проведення базового етапу передбачало визначення вихідного (стартового) рівня сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, реалізацію авторської іміджеформувальної технології, педагогічних умов і структурно-функціональної моделі, а також проведення повторної діагностики сформованості досліджуваного педагогічного феномена.

18. Підсумковий етап сприяв узагальненню результатів експерименту, проведення їх кількісного й якісного аналізу, підготовці висновків відносно показників ефективності запропонованого організаційно-методичного забезпечення. Результати формувального експерименту засвідчили статистично значущу позитивну динаміку за всіма критеріями, показниками та компонентами професійного іміджу в експериментальних групах порівняно з контрольною. Це підтвердило ефективність запропонованих педагогічних умов, структурно-функціональної моделі та організаційно-методичного забезпечення формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. Отримані показники дослідницько-експериментальної роботи підтвердили, що згідно з встановленими рівнями сформованості професійного іміджу кількість майбутніх менеджерів освіти ЕГ₁, які досягли високого рівня, збільшилася на 19,23% (від 7,69% до 26,92%), в ЕГ₂ збільшилася на 21,43% (від 7,14% до 28,57%), в КГ збільшилася на 1,92% (від 5,77% до 7,69%). Кількість майбутніх менеджерів освіти ЕГ₁, які досягли достатнього рівня, збільшилася на 15,39% (від 19,23% до 34,62%), в ЕГ₂ збільшилася на 10,71% (від 21,43% до 32,14%), в КГ збільшилася на 5,77% (від 19,23% до 25,00%). Кількість майбутніх менеджерів освіти ЕГ₁, які досягли середнього рівня, зменшилася на 7,69% (від 30,77% до 23,08%), в ЕГ₂ зменшилася на 7,14% (від 28,57% до 21,43%), в КГ зменшилася на 3,84% (від 32,69% до 28,85%). Найбільш суттєво змінилися показники низького рівня: в ЕГ₁ кількість майбутніх менеджерів освіти з таким рівнем сформованості

професійного іміджу зменшилася на 26,93% (від 42,31% до 15,38%), в ЕГ₂ зменшилася на 25,00% (від 42,86% до 17,86%), а в КГ – лише на 3,85% (від 42,31% до 38,46%).

19. Вірогідність результатів формувального етапу педагогічного експерименту та достовірність отриманих емпіричних даних перевірено за допомогою непараметричного критерію U Манна–Уїтні. Дані статистичної обробки підтвердили достовірність виявлених змін і продемонстрували позитивну динаміку рівнів сформованості професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. Показники формувального етапу експерименту засвідчили ефективність розроблених педагогічних умов і структурно-функціональної моделі формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, що дало змогу підтвердити гіпотезу дослідження, досягнення його мети та виконання поставлених завдань.

Виконане дослідження створює підґрунтя для подальших наукових розвідок у сфері формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти. Перспективним напрямом подальших досліджень вбачаємо обґрунтування можливостей використання цифрових екосистем у розвитку професійного іміджу керівників освіти, вдосконалення механізмів цифрової самопрезентації, а також вивчення особливостей формування професійного іміджу менеджерів освіти в умовах міжнародної академічної мобільності та інтернаціоналізації вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агалець І. О. Соціалізація іміджу освітянина: історичні витoki проблеми періоду ХХ століття. *Вісник Чернігівського національного пед. ун-ту*. Серія: Педагогічні науки. 2015. Вип. 124. С. 245–249.
2. Актуальні проблеми розвитку вищої освіти: навч.-метод. посіб. /авторський колектив / за заг. ред. В. Стинської, Л. Прокопів. Івано-Франківськ, 2021. 400 с.
3. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія /за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
4. Амелін О. В. Імідж прокурорів та прокуратури в Україні: сучасний концепт. *Правова держава*. 2022. № 48. С. 118–126.
5. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. Електронний ресурс.
Режим доступу URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_7_13_80
6. Апостол О. В. Критеріальний аналіз формування позитивного іміджу майбутніх викладачів закладів вищої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 19. Т. 1. С. 25–30.
7. Арбузова А. А. Педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти в процесі магістерської підготовки. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. Серія : Педагогічні науки, 2021. Вип. 2. С. 75-82.
8. Барабаш Ю. Г. Освітній менеджмент: навчально-метод. посібник. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2014. 448 с.
9. Барна Н. В. Образне імідж-мислення в аспекті мистецької діяльності. Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури. *Міленіум*. 2005. № 15. 276 с.
10. Барна Н. В. Іміджологія. К.: Університет «Україна», 2008. 217 с.

11. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №72 (2). С. 12–20. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-72-2-12-20>
12. Берека В. Є. Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти : монографія. Хмельницький : Вид-во ХГПА, 2008. 357 с.
13. Беседін Д. Теоретичне підґрунтя підготовки майбутніх менеджерів освіти до формування професійного іміджу. *Педагогічний дискурс*. 2025. №37, С. 18–26. doi: 10.31475/ped.dys.2025.37.03.
14. Биков В., Спірін О. Пінчук О. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. Журнал кафедри ЮНЕСКО *Неперервна професійна освіта XXI століття*. 2025. № (1). С. 27-36.
15. Білан Л., Кучай Т., Кучай О. Механізми формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. №2 (44). С. 1518-1525.
16. Білозерська С.І. Аксіологічні основи формування професійного іміджу майбутнього педагога. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Психологія, 2022. С. 133-138. DOI <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2022.2/22>
17. Біляковська О. О. Професійна підготовка майбутніх учителів в умовах цифровізації освіти. *Наукові записки*. Серія: Педагогічні науки. 2023. № 210. С. 10-14. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-210-10-14> .
18. Бліхар В. Етично-соціальні виклики штучного інтелекту в правовій системі: філософія права та соціальна філософія в епоху цифровізації. *Наукове пізнання: методологія та технологія*. 2025. № 2 (56).С.4-11.
19. Бобро Н. В. Цифрова трансформація університетів в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Український економічний журнал*. 2025. № 1. С. 45–52.
20. Богатирьов К. О., Романенко С. С., Сучасні концепції теорії управління закладом освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2025. Випуск 82. Том 1. С.169-179.

21. Богущ Л. А. Вплив медіа на формування громадської думки у світі. Прикладні соціально-комунікаційні технології. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Філологія. Журналістика. 2021. Том 32 (71) № 1. Ч. 3 С. 299-305
22. Бодріяр Ж. Симулякри та симуляції. пер. з англ. Ховхун В. Київ, 2004. 188 с.
23. Бойко М. В. Професійний імідж майбутнього вчителя початкової школи у викликах реформи НУШ. *Освітній альманах*. 2024. № 7. С.36-39.
24. Болотова В. О., Ляшенко Н. О., Агаларова К. А. Іміджелогія: текст лекцій для студентів спеціальностей 054 Соціологія, 061 Журналістика. Харків : НТУ ХПІ, 2021. 150 с.
25. Болсун С. А. Професійний імідж керівника навчального закладу : *Менеджмент*, 2013. № 7. С. 379–381.
26. Бондар В. І., Адаменко Л. О. Педагогічний імідж та його становлення і розвиток у процесі професійної підготовки вчителя: *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2020. Вип. 76. С. 5–10.
27. Бондар В. І. Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект. Київ, 1987. 160 с.
28. Бондар О. М. Педагогічна етика як основа формування професійного іміджу викладача вищої школи. *Освітні та педагогічні науки*. 2012. № 45. С. 44–48.
29. Бондаренко В. І. Критерії, показники та рівні сформованості професійного іміджу майбутніх учителів технологій. *Педагогічні науки: реалії та перспективи*, 2015. 52. 32–39.
30. Бондаренко В. І. Методологічні засади формування професійного іміджу майбутніх учителів технологій у навчально-виховному процесі вищого навчального закладу. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика* : зб. наук. пр. / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. 2015. Вип. 2. С. 15–26.

31. Бондаренко В. І. Професійний імідж майбутнього вчителя технологій: теорія і практика формування : монографія. Слов'янськ : Б. І. Маторіна, 2014. 260 с.
32. Бондаренко В. І. Теоретичні і методичні засади формування іміджу майбутнього вчителя технологій у системі виховної роботи педагогічного університету : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.07. Сєверодонецьк, 2016. 40 с.
33. Бондаренко І. С. Іміджологія у системі гуманітарних знань: культурно-освітні стратегії: монографія. Запоріжжя, 2016. 305 с.
34. Боруцька Л. Едьютейнмент в освіті. *Розвиток професійної майстерності педагога в умовах нової соціокультурної реальності* : збірник . матеріалів IV Міжнародної наук.-практ. конференції (Тернопіль, 15–16 квітня 2021 року). Тернопіль : Тайп, 2021. С. 57–60.
35. Боснюк В. Д. (2020). Математичні методи в психології: курс лекцій. Харків: НУЦЗУ. 206 с.
36. Бочарова О. А. Формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2018. Вип. 61. С. 24–29.
37. Братко М. В. Освітнє середовище вищого навчального закладу: пошук стратегій управління. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. Психологія. Педагогіка. 2014. № 22. С. 15-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2014_22_4
38. Брич Т. Нетворкінг : поняття та особливості застосування в управлінні персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5 (251). С. 108-111.
39. Будник О., Кондур О., Цюняк О., Вербещук С. Стратегії формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в реаліях воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. 12 (20). С. 180-193.
40. Будянський Д. В. Формування професійного іміджу майбутнього вчителя. *Педагогічні науки*. 2008. С. 225–233.

41. Бурцева Ю. В. Формування професійного іміджу майбутнього викладача як складова його професійної підготовки. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*, 2022. С. 206-208.
42. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / За ред. В. О. Василенко. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
43. Вдовенко В. В. Математичні методи в психології: навчально-методичний посібник. Кіровоград: ПП «Центр оперативної поліграфії Авангард», 2017. 180 с.
44. Веб-сайт Творчої навчально-наукової лабораторії «Гірська школа Українських Карпат» КНУВС. URL: <https://mountainschoollab.cnu.edu.ua/>
45. Веб-сайт «Вступ-інфо» URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/>
46. Великий енциклопедичний словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К. : Наукова думка, 1970–1980. Т. 9. С. 502.
47. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250 000 слів і словосполучень / укл. і гол. редактор В. Т. Бусел. К. : Перун, 2005. 1728 с.
48. Весо́ва О., Кривоше́єва І., Камі́нський В. Цифрові платформи для безперервного професійного розвитку лікарів у системі післядипломної медичної освіти. *Цифрова медицина*. 2026. №1. С.1-6.
49. Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент : кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. Київ : Інтерсервіс, 2018. 440 с.
50. Влодарска-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах: дис ... канд. пед. наук: 13.00.04. К., 2003. 310 с.
51. Вознюк В. С. Позитивний імідж навчального закладу й управлінська культура його керівника *Пед. пошук*. 2016. № 2. С. 12–16.
52. Волинець І. М. (2016). Особистісний імідж сучасного педагога загальноосвітнього навчального закладу. *Народна освіта*. 2016. Вип. 1. С. 32-36.
- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NarOsv_2016_1_6. 64

53. Волкова В. В. Формування професійної спрямованості студентів-менеджерів на початковому етапі навчання (на матеріалі англійської мови): *Автореф. дис.... канд. пед. наук*: 13.00.01. К., 2000. 19 с.
54. Воловик П. М. Теорія ймовірностей і математична статистика в педагогіці: монографія. Хмельницький: ХГПА. 2010. 246 с.
55. Волошко Л. Особистісно-професійний імідж майбутніх фахівців соціономічної сфери як наукова категорія професійної педагогіки. *Молодь і ринок*. 2016. № 1. С. 103–107.
56. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. 2020.
URL:<https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8ac96639-0e35-4d87-83bc-181c1a0e3526/content>
57. Вошколуп Г. Чинники формування професійного іміджу сучасного психолога. *Acta Paedagogica Volynienses*. 2021. № 3. С. 22-26.
58. Гаврилюк С. М. Характеристика та методологічна цінність загальнонаукових підходів у формуванні професійного іміджу у майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти: спеціальна педагогіка та історія педагогіки. *Інноваційна педагогіка*. 2025. Випуск 82. Том 1. С. 89-93.
59. Галицька Е. В., Донкоглова Н. А. Імідж ділової людини та чинники впливу на його формування. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2011. Т. 120. С. 12-18.
60. Галітська О. В. Імідж навчального закладу – конкурентоспроможність школи. *Управління школою*. 2017. № 1/3. С. 22–27.
61. Гаркуша С. В. *Методи математичної статистики в педагогічних дослідженнях*. Чернігів, 206 с.
62. Герасимова І. Г. Гуманізація професійної підготовки майбутніх менеджерів виробничої сфери: *автореф. дис. ... канд. пед. наук*: 13.00.04 .К., 2002. 20 с.
63. Гінсіровська І. Р. *Праксеологічні основи менеджменту*: методичні рекомендації. Тернопіль :ТНПУ, 2017. 120 с.

64. Гонтаровська Н. Б. Теоретичні і методичні засади створення освітнього середовища як фактору розвитку особистості школяра : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.07. Київ, 2012
65. Гончаренко С. Український педагогічний словник. К.: Либідь, 1997. 374 с
66. Горovenko O. A. Формування особистісно-професійного іміджу загальноосвітнього навчального закладу засобами самопрезентації: дис. канд. педагог. наук: 13.00.04. Х., 2013. 288 с.
67. Грень Л. М., Курбанова М. Ш. Шляхи формування професійного іміджу майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук у закладах вищої освіти: порівняльний аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2022. № 4. С. 26–39.
68. Гречаник С., Гречаник Н. Емоційно-етична компетентність особистості як психолого-педагогічна проблема. *Acta Paedagogica Volyniensis* 2022. 2(1) С. 44-49. DOI: 10.32782/apv/2022.1.2.7
69. Грицай Я. Г. Стан цифрового освітнього середовища закладів загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2024. 4 (217), С. 37–41. URL [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-4\(217\)-37-41](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-4(217)-37-41)
70. Грицак Н. Р. Поняття «педагогічні умови» в сучасних педагогічних студіях. *Проблеми реформування педагогічної науки і освіти*. 2019. С. 15-18. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/10590/1/%D0%A3%D0%B6%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4.pdf#page=15>
71. Грицан О. Імідж загальноосвітнього навчального закладу та особистість керівника. *Школа управління*. 2016. № 1/2. С. 16-21.
72. Гузій Н. В. Педагогічна творчість, майстерність, професіоналізм у системі підготовки освітянських кадрів: здобутки, пошуки, перспективи: монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. 427 с.
73. Гуменюк В. А. Педагогічне моделювання як підґрунтя проектування освітніх процесів. *Управління школою*. 2017. №34/36. С. 73–91.

74. Гура Т. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник. Харків: ТОВ «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с.
75. Гуржій А., Карташова Л. Підготовка керівників закладів освіти до організації змішаного навчання. *Сучасні досягнення в науці та освіті*: збірник праць XVII Міжнародної наукової конференції. Нетанія. 2022.
76. Дарміць Р. З., Шило Ю. І. Емерджентність менеджменту як ключова концепція в організаційному управлінні. *Агросвіт*. 2024. №22. С. 132-137
77. Девіл Огілві. Про рекламу. К. : ДС, 2023. 240 с.
78. Димченко Н. С. Модель сучасного менеджера-професіонала. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2013. № 12. С. 10-13.
79. Довга Т. Елементи іміджотворчості у навчально-професійній діяльності майбутнього вчителя початкової школи. *Людинознавчі студії*. Серія Педагогіка. 2016. Вип. 3/35. С. 100–108.
80. Довга Т. Іміджеві акценти в професійній підготовці майбутнього вчителя початкової школи. *Витоки педагогічної майстерності*: Педагогічні науки. 2016. Вип. 18. С. 90–96.
81. Довга Т. Я. Імідж сучасного вчителя : навч. посібн. Кіровоград : ПП «Ексклюзив-Систем», 2014. 144 с.
82. Дольнікова Л. В. Системний підхід до фундаментальної підготовки менеджерів як передумова формування фахових знань. *Вісник НУ «Львівська політехніка*. Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. Частина 1. № 790. С. 122–126.
83. Драч І. І. Теоретичні і мечні засади управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ, 2013. 583 с.
84. Дубровіна І. В., Горецька Н. В. Професійний імідж як чинник активізації самовдосконалення та самоосвіти педагогів. *Молодий вчений*, 2018. № 2(2). С. 610-613.
85. Дуднєва Ю. Е., Кір'ян О. І. Імідж керівника як управлінська та соціально-психологічна категорія. *Вісник Національного технічного*

університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. №15. С. 83–89.

86. Дудчак, Г. Формування педагогічного іміджу в майбутніх учителів НУШ. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2020. №2 (22). С. 56-63. DOI: [https://doi.org/10.31499/2307-4914.2\(22\).2020.219400](https://doi.org/10.31499/2307-4914.2(22).2020.219400)

87. Дячук В. П. Іміджелогія. Соціокультур-ний вимір : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 308 с.

88. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; гол. ред. В. Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

89. Євтух М. Б., Червінська І. Б. Соціокультурний аспект традицій збереження здоров'я молоді гірських регіонів Українських Карпат. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2020. № 1(94). С.74-87.

90. Желанова В. В. Рефлексивно-контекстне освітнє середовище як чинник професійної підготовки майбутнього вчителя початкових класів у ВНЗ. *Педагогічний дискурс*. 2012. Вип. 11. С. 88–93.

91. Желанова В. В. Середовищний підхід у вищій освіті: сутність та логіка реалізації. Теорія і практика професійної майстерності в умовах цілежиттєвого навчання : монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во «Рута», 2016. С. 98–116.

92. Желанова В. Впровадження стратегії міждисциплінарності в сучасній вищій освіті. *Науковий вісник Ужгородського університету. Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. № 1. С. 477–480. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.48.477-48>

93. Жигірь В. Менеджмент та його структура в теорії дослідження у професійній педагогіці. *Молодь і ринок*. 2010. № 10. С. 58–62.

94. Житеньова Н. В. Електронне портфоліо як інструмент самопрезентації майбутнього фахівця. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 212-219.

95. Жук М. І. Концепція Education 4.0 у контексті цифрової трансформації освіти. *Академічні студії*. Серія: Педагогіка. 2023. № 1. С. 33–40.

96. Жулай В. І. Теоретичні виміри поняття «імідж» та «репутація»: соціально-філософський аспект. *Гілея: науковий вісник*. 2011. №46. С. 325-330.
97. Забіяка І. М. Цифровізація освіти: європейські тенденції та українські реалії. *Академічні студії*. Серія: Педагогіка. 2024. № 2. С. 55–63.
98. Завальська Л. В. Маніпулятивна стратегія комунікації в українському політичному дискурсі. *Національний університет «Одеська юридична академія»*
 URL:/ <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4bc112bd-a8ac-4cb9-8691-1cea82b650c5/content>
99. Загородня Л. Підготовка вихователів до створення середовищного іміджу дошкільного навчального закладу. *Вісник Інституту розвитку дитини*. Серія : Філософія, педагогіка, психологія, 2013. Вип. 29. С. 55-60.
100. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2014. №37–38. С. 2004.
 Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
101. Закон України «Про Освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017. № 38-39, 380 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Дата звернення: 07.05.2026)
102. Закон України «Про професійний розвиток працівників». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 39, 462 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (Дата звернення: 07.05.2026)
103. Замкова Н. Л. Формування професійних якостей майбутніх менеджерів зовнішньо-економічної діяльності у процесі вивчення іноземних мов: *дис. ... канд. пед. наук* : 13.00.04. К., 2005. 269 с.
104. Затворнюк О. М. Формування та розвиток професійного іміджу майбутніх психологів *Освіта та розвиток обдарованості особистості*. 2014. №9-10 (28-29). С. 41–44.
105. Звягінцева О. Сегментація аудиторії: що це і як вона допоможе збільшити продажі Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/segmentacziya-klientiv-shho-cze-take-ta-yak-segmentuvati-cza> (2025) ,

106. Зязюн І. А. Педагогічна майстерність: підручник. Київ : Вища школа, 2004. 422 с.
107. Зязюн І. А., Сагач Г. М. Краса педагогічної дії : навч. посіб. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 302 с.
108. Іванова Т. В. Основи культури педагогічного менеджменту працівників освіти: методичні рекомендації. К. : Центр вільної преси, 2010. 132с.
109. Інтенсифікація освітнього процесу на основі системного підходу та впровадження сучасних технологій навчання. *Матеріали науково-методичної конференції*, Луцьк, 30 травня 2025 р. / уклад. : О. Цвіль. Луцьк: ТФК ЛНТУ, 2025. 202 с.
110. Казакова С. В. Особливості психологічної готовності керівників закладів професійно-технічної освіти до маркетингу освітніх послуг. *Вісник післядипломної освіти*. Серія: Соціальні та поведінкові науки. 2019. № 7(36). С. 63-77.
111. Кайданова, Л. Професійна компетентність та імідж сучасного викладача. *Гуманітарний вісник*. 2009. №17. С. 24–29.
112. Калагурка Х. В., Засименко С. Д. Розвиток професійного іміджу вчителя в умовах сучасної освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2022. Вип. 2 (51). С. 68–72.
113. Калита Н., Даниляк, Р. Професійний імідж вчителя початкової школи: історико-педагогічний аспект. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 6 (40) URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-6\(40\)-175-182](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-6(40)-175-182)
114. Калініна Л. М. Управління освітніми системами: монографія. Київ : Педагогічна думка, 2011. 460 с.
115. Калініна Л. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посіб. / За заг. Ред. В. Олійника, Луганськ, СПД Резніков В.С., 2011. 308 с.
116. Калініна Л. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / За наук. ред. Л. Калініної. К.: Педагогічна думка, 2018. 224 с. ISBN 978–617–7724–01–7

117. Калюжний А. А. Особливості побудови професійного іміджу. *Вісник Державного університету управління*. Серія: Соціологія і керування персоналом. 2010. № 3 (19), С. 59-63.

118. Калюжний А. А. Соціально-психологічні механізми побудови іміджу. *Вісник Державного університету управління*. Серія: Соціологія і керування персоналом. 2015. № 2 (13), С. 15-19.

119. Капітанець О. М. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Т., 2001. 211 с.

120. Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. К. : Просвіта, 2011. 226 с.

121. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та ін-тів післядипломної освіти. К. : Міленіум, 2003. 342 с.

122. Ковальчук В. Освітнє середовище закладу професійної освіти як фактор розвитку особистості майбутнього фахівця. *Креативна педагогіка*. Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. 2023. Вип. 16. 141 с. С.48-53.

123. Ковальчук В. І. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток закладу освіти. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*. 2023. № 2 (26) 198 С.198-206.

124. Ковальчук Л. В. Складники професійного іміджу майбутнього вчителя фізичної культури. *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві*, 2012. № 3. С. 61–66.

125. Козлова О., Гребеник Т., Волосюк Т. Структура професійного іміджу майбутніх педагогів. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 2019. № 10 (94). С. 63-74.

126. Колесніченко Л. А. Психологічні особливості саморегуляції у професійній діяльності менеджерів : автореф. дис.... канд. психол. наук : 19.00.07. К., 2004. 20 с.

127. Кондур О., Цюняк О., Будник О. Digital-імідж сучасного менеджера освіти. *Гірська школа Українських Карпат*. 2025. № 33. С. 156-162.
128. Кондур О., Цюняк О., Вербещук С. Інтеграція та цифровізація як сучасні тенденції розвитку освіти. *Гірська школа Українських Карпат*. 2024. № (30). С. 90–95.
129. Кононенко А. О. (2003). Психологічні складові індивідуального іміджу сучасного педагога: *автореф. дис. ... канд. психол. наук*: 19.00.07. Одеса, 20 с.
130. Концепція розвитку гірських територій українських Карпат на 2019–2027 роки/ схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2019 р. № 232-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2019-%D1%80#Text>
131. Концепція цифрової трансформації освіти і науки: МОН запрошує до громадського обговорення. <https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-inauki-mon-zaproshuye-do-gromadskogo-obgovorenniya>
132. Корицька О. М., Буцяк В. І. Цифрові інструменти управління закладами освіти в умовах трансформації освітнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № 56. С. 112–118.
133. Коркішко А. Специфіка професійного іміджу майбутнього педагога як предмет наукових досліджень. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2017. №1 (76). С. 103-111.
134. Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз : навч. посіб. Київ : Ваклер, 2001. 528 с.
135. Костікова І. І., Черненко А. В. Диджиталізація викладання англійської мови: метод. рек. для здобувачів першого (бакалавр.) та другого (магістер.) рівня вищ. освіти. Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2022. 29 с.
136. Кравець Р. Е. Концептуальний простір поняття «професійний імідж» у наукових психолого-педагогічних дослідженнях. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. № 65. С. 53–57.

137. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти : монографія. Полтава: Техсервіс, 2006. 420 с
138. Красницька О. В. Автентичність викладача-лідера. *Вища освіта України*. 2023. №4. С. 64–70.
DOI: [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2023.4\(91\).09](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2023.4(91).09)
139. Красницька О. В. Постать сучасного викладача: справжність та фейковість. *Імідж сучасного педагога*. 2023. №3(210). С. 11–17.
DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3\(210\)](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3(210))
140. Кремень В. Г. *Філософія освіти*. Київ : Педагогічна думка, 2009.
141. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. К. : Освіта України, 2005. 256 с.
142. Кроїтору Л. Механізми удосконалення управлінської діяльності менеджерів в умовах сучасних викликів, *Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи*: збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., (Одеса 21 листопада 2025). Одеса : ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2025. 145 с.
143. Круглик В. С. Цифровізація освіти як фактор модернізації освітніх систем України. *Освітологічний дискурс*. 2023. № 2 (41). С. 78–89.
144. Крутій К. Едьютейнмент: навчання як розвага. *Педагогічна лабораторія «Дошкільне виховання»*. 2017. № 1. С. 2-6.
145. Кузнецова Ю. В. Теоретичні засади формування професійного іміджу сучасного фахівця. *Педагогічний альманах*. 2016. Вип. 30. С. 142–148.
146. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. К. : Академвидав, 2007. 464 с.
147. Кулаковський Т. Ю. Психологічні та управлінські аспекти іміджу керівника. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 10 (38). С. 872–879
148. Кучай Т., Кучай О., Білан Л., Понипаляк А. Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти засобами інтерактивних технологій. *Перспективи та інновації науки*. 2026. № 2(60). С. 872-879.

149. Кучай Т., Кучай О., Сироежко О. Розвиток професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти у процесі професійної підготовки. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 2(54). С. 1583-1590.

150. Кушніренко Т. Середовищний підхід в управлінні закладом освіти е Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи: *збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф.* (Одеса 21 листопада 2025 року). Одеса : ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2025. 145 с.

151. Лабзенко Л. С. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності менеджерів освіти.
URL : <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0f90e022-159d-4805-b0d6-3d1dd7d540d7/content>.

152. Лаврентьєва 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. 321–326

153. Литвин А. В. Методологічні засади поняття «педагогічні умови» : *практ. посібник*. 3-є вид. доп. Львів : ЛДУБЖД, 2022. 90 с.

154. Лівенцова В. А. Формування культури професійного спілкування у майбутніх менеджерів невиробничої сфери : *дис. ... канд. пед. наук* : 13.00.04. Вінниця, 2002. 232 с. 94

155. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. ISBN 978-617-511-405-6 179.

156. Лотиш Т. В.. Soft Skills у вищій освіті: експертиза ЄС: *науково-методичні тези Міжнародної програми підвищення кваліфікації для викладачів* (Острог, 21 квітня – 31 травня). Острог: Вид-во НаУОА, 2025. Том II. 276 с.

157. Лук'янченко О. Естетичні засади формування іміджу майбутнього вчителя НУШ. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. №202. С. 47-53.
DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/47-3-32>

158. Мазоренко М. О. Діловий імідж – професійно важлива якість спеціаліста *Проблеми екстремальної та кризової психології* : зб. наук. праць. Харків : УЦЗУ. 2010. Вип. 7. С. 319–327.
159. Маклюен М. Розуміння медіа: зовнішні розширення людини / Marshall McLuhan. 2-ге вид. Лондон ; Нью-Йорк : Routledge, 2001. 392 с.
160. Максименко Н., Салига Н. Системний підхід до процесу формування професійного іміджу майбутніх викладачів у закладах вищої освіти: навч. метод. пос. Івано-Франківськ, НАІР, 2021. 64 с.
161. Малихіна В. М. Управлінська підтримка інноваційної діяльності вчителя. *Післядипломна освіта в Україні*. 2002. № 2. С. 69–71.
162. Малицька І. Цифрові освітні стратегії країн Європейського Союзу. Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта 2023. *Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта*. 2023: горизонти інновацій : зб. Матеріалів VII Міжнародної наукової конференції (Київ, 25 травня 2023 р.) / Ін-т педагогіки НАПН України / За заг. Ред. О.І. Локшиної. Київ-Тернопіль : Крок, 2023. 336 с.
163. Малік М. В. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах інклюзії: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2015. 300 с .
164. Маркова В., Князева, В. Імідж керівника освітньої установи. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2022. № 76. С. 49–57. doi: 10.32820/2074-8922-2022-76-49-57
165. Мармаза О. І. Використання можливостей програмно-цільового підходу для формування іміджу вчителя засобами само презентації. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2013. Вип. 31. С. 147-155.
166. Мармаза О. І. Імідж як спосіб професійної соціалізації керівника навчального закладу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. №33 (86). С. 263–269.
167. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

168. Мартиненко С. М. Система підготовки вчителя початкових класів до діагностичної діяльності : *дис. ... доктора пед. наук* : 13.00.04. К. 2009. 499 с.
169. Марченко В. С. Формування професійного іміджу сучасного вчителя. *Наука і освіта*. 2016. № 1. С. 120-125.
170. Матвієнко О. В. Теоретико-методичні засади підготовки майбутніх учителів до педагогічної взаємодії у навчально-виховному середовищі школи першого ступеня : *дис. ... доктора пед. наук* : 13.00.04. К., 2010. 496 с.
171. Маценко В. Ф. Технологія іміджу: навч. посібник. Київ: Главник, 2005. 96 с.
172. Мачинська Н. Педагогічні умови формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Гірська школа Українських Карпат*. 2025. № 33. С. 5-9.
173. Мачинська Н. І. Самоосвітня діяльність – чинник професійного зростання викладача. *Молодий вчений*. 2019. №7. С. 39-44.
174. Мачинська Н. І. Психологічна компетентність – необхідна складова професійної компетентності майбутнього фахівця. *Інженерні та освітні технології в електротехнічних і комп'ютерних системах*, 2013. Вип. 1. С. 123-128.
175. Мачинська Н. Формування лідерських якостей у майбутніх педагогів. Науково-методичний супровід професійної підготовки педагогічних та керівних кадрів для Нової української школи: монографія; за заг. ред. О. А. Голюк. Київ: Маріупольський державний університет, 2024. С. 35-50.
176. Мачинська Н. Цифровізація професійної підготовки майбутніх фахівців у контексті євроінтеграційних процесів. *Вісник Львівського університету*. 2023. №39. С.117-128.
177. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Публічне управління : навчально- методичний комплекс. Тернопіль ТНЕУ. 2018. 196 с.
178. Мельник Ю., Фенчак, Л.М. Класифікація іміджу педагога та характеристика основних його компонентів. *Актуальні проблеми навчання і виховання в умовах інтеграційних процесів в освітньому та науковому просторі:*

збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернетконференції, 5 листопада 2021 р., 496 с.

179. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.

180. Мирошниченко М. С., Сафаргаліна-Корнілова Н. А., Бібіченко В. О., Кучерявченко М. О. Емоційний інтелект як складова softskills та його значимість для підготовки висококваліфікованих медичних кадрів. *Актуальні питання педагогіки вищої медичної освіти* : збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю (Харків, 21 березня 2023 року). Харків, 2023. С. 185–187. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/647362cb-40c1-4d6c-8943-745c1c4c53a9/content>

181. Митцева, О. С. Професійний імідж фахівця: суть, функції, структура. *Педагогіка та психологія*. 2018. №59. С. 191–200.

182. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

183. Мицишин І. Я., Калагурка Х. І. Професійна компетентність сучасного менеджера освіти. *Молодь і ринок*, 2019. №7(174). С. 67-71.

184. Міцура О. О., Хижняк М. О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 122–129.

185. Молнар Т. І. До проблеми формування професійного іміджу вчителя початкових класів. *Науковий вісник Кременецької обласної гуманітарнопедагогічної академії ім. Тараса Шевченка*. Серія: Педагогічні науки. 2023. Вип. 17. С. 62-68. DOI <https://doi.org/10.32782/2410-2075-2023-17.7>

186. Морзе Н., Василенко С., Гладун М. Шляхи підвищення мотивації викладачів університетів до розвитку їх цифрової компетентності. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2018. № 5. С. 160–177.

187. Мурогіна Н. Едьютейнмент – нове освітнє явище, технологія чи навчання як розвага. *На Урок: освітній проект*. 2022. Режим доступу:

<https://naurok.com.ua/edyuteynment-nove-osvitne-yavische-tehnologiya-chi-navchannya-yak-rozvaga-273746.html>6.

188. Навроцька М. М. Внутрішній образ як невід’ємна складова професійного іміджу педагога. *Педагогічний альманах: збірник наукових праць*. 2015. Вип. 27. С. 170–175.

189. Навроцька М. М. Імідж педагога в освітньому просторі. *Таврійський вісн. освіти*. 2014. № 1. С. 8–12.

190. Навроцька М. М. Педагогічні умови розвитку професійного іміджу педагога післядипломної освіти. *Педагогічний альманах : зб. наук пр. / Херсон. акад. неперерв. освіти Херсон. облради*. Херсон, 2016. № 32. С. 108–113.

191. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.

192. Наказ Міністерства освіти і науки України від 16 липня 2018 р. *Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти* № 776. URL : <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-konceptsiyi-rozvitku-pedagogichnoyiosviti> (Дата звернення: 07.05.2026)

193. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи: наук.-аналіт. доп. / В. Ю. Биков, О. І. Ляшенко, С. Г. Литвинова ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : ІЦО НАПН України, 2022. С. 12.

194. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Схвалено Указом Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>

195. Немченко С. Г. Теоретичні і методичні засади підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління. – кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису: *дис. ступеня доктора педагогічних наук*. 13.00.04. Харків, 2021. 486 с.

196. Ничкало Н. Г. Професійний розвиток особистості в умовах освіти. *Педагогіка і психологія*. 2016. № 3. С. 5–14.

197. Ніколаєску І. О. Розвиток професійного іміджу соціального педагога в післядипломній освіті : *дис. канд. пед. наук* : 13.00.04. Черкаси, 2011. 195 с.

198. Новгородська Ю. Г. Теоретичні основи формування конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах євроінтеграції. *Наукові записки НДУ ім. М.Гоголя*. Психолого-педагогічні науки. 2018. № 3. С.50-53.
199. Обушна Н. І. Теплов С. О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 3(9). С.157-172.
200. Овчарук О. В. Інформаційно-цифрове середовище закладу загальної середньої освіти: аналіз поняття у контексті цифровізації. *Цифрова трансформація освіти України в умовах воєнного стану* : зб. Матеріалів звітної наук. Конф. Інституту цифровізації освіти НАПН України. Київ, 2023. С. 50–52.
201. Олексенко В. Формування професійного іміджу сучасного вчителя. *Проблеми освіти*. 2015. Вип. 84. С. 258-263.
202. Опис цифрової компетентності педагогічного працівника [Електронний ресурс] : проєкт : розроблено на виконання Наказу МОН України № 38 від 15 січ. 2019 р. / Н. Морзе, О. Базелюк, І. Воротникова [та ін.]. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного ун-ту*. 2019. Спецвип. С. 1-53.
203. Определянская, О. І. Особливості формування етичних засад управлінської діяльності менеджера навчального закладу. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції *Наукові підходи в управлінні навчальними закладами*. (Житомир: ЖДУ ім. І. Франка. 2023). № 2 (26) 204 с.
204. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. К. : Академвидав, 2003. 567 с.
205. Оршанський Л. В. Професійний розвиток і формування професійного іміджу майбутнього вчителя технологій у навчально-професійній діяльності. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи* : зб. наук. праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / Ред. кол.: Безлюдний О.І. (гол. ред.) та ін., 2015. Вип. 52. С. 68-73.
206. Осадчий В. В. Цифрові освітні середовища та їх роль в управлінні освітніми процесами. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. Т. 89, № 3. С. 15–28.

207. Освітній менеджмент: навч. посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К. : Шкільний світ, 2003. 400 с.

208. Освітньо-професійна програма «Освітній менеджмент»

URL <https://inst-hist.chnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/op-pedagogika-vyshhoyi-shkoly-ta-administruvannya-osvity.pdf>

209. Охріменко І. М., Мартенко О. Л. Психологічні детермінанти формування іміджу поліцейського. *Юридична психологія*. 2021. № 2 (29). С. 56–64.

210. Пакард В. Приховані переконувачі. *The Hidden Persuaders*. Нью-Йорк: David McKay Company, 1957. 275 с.

211. Паламарчук О. Ф., Скиба Ю. А. Роль викладача у розвитку лідерських якостей студента. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*. Теорія та методика навчання природничих наук. 2023. № 5. С. 110–118.

DOI: <https://doi.org/10.31652/2786-5754-2023-5-110-118>

212. Палеха Ю. І. Іміджелогія: навч. посібник / за заг. ред. З. І. Тимошенко. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 324 с.

213. Палінчак В. М. До питання про визначення поняття «менеджмент» науковцями України і США. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Педагогіка, соціальна робота». 2024. Вип. 32. С. 143–144.

214. Пантюк М. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка / [редактори-упорядники М. Пантюк, А. Душний, І. Зимомря]. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 31. Том 3. 332 с.

215. Пасічніченко А. Сучасні уявлення про освітнє середовище як психолого-педагогічний феномен. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2016. № 9. С. 50-61.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2016_9_7.

216. Педагогічний словник. Відп. ред. М. Д. Ярмаченко ; АПН, Ін-т педагогіки. К. : Педагогічна думка, 2001. 516 с.

217. Пенькова О. А. Проблема іміджу: соціокультурний і психолого-педагогічний аспекти. *Рідна школа*. 2002. № 6. С.47-48.

218. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання третє / за наук. ред. проф. Волошина І.М. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 448 с. ISBN 978-617-672-156-7

219. Писарчук О. Т. Формування іміджу вчителя початкової школи в умовах освітньо-розвивального середовища. *Педагогічний альманах*, 2018. Вип. 40. С. 134-141

220. Пищик О. Розвиток комунікативної культури вчителя в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Educological discourse*, 2023. №4 (43). С. 21-38. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2023.42>

221. Пінчук Н. Я. Емоційний інтелект у роботі менеджера освіти: реалії та виклики воєнного стану. *Педагогічна наука й освітня практика в реаліях війни: виклики, досвід, перспективи: зб. наукових праць / упоряд. Слипаний О. В., Поясик О. І., Ковальчук О. В., Русакова О. В.* Івано-Франківськ: НАІР, 2025. 332с. С.227-234.

222. Пінчук Н. Я. Теоретико-методологічні засади побудови структурно-функціональної моделі формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Гірська школа Українських Карпат*. 2025. №32. С. 43-48.

223. Пінчук Н. Я. Використання потенціалу інтернет-ресурсів для створення позитивного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення працівників сфери освіти: електронний збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції*. Чернігів, 2023. С. 60-62.

224. Пінчук Н. Я. Професійний імідж майбутнього менеджера освіти: стан, критерії та методи діагностики. *Гірська школа Українських Карпат*. 2025. № 33. С. 101-107.

225. Пінчук Н. Я., Червінська І. Б. Педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки. *Наукові перспективи*, 2025. №12 (42). С. 2704-2719.

226. Пінчук Н. Я., Червінська І. Б. Складові професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Проблеми освіти*. 2025. №2 (103). С. 393-410.

227. Пінчук Н. Я., Червінська І. Б. PRO-імідж менеджера освіти: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Івано-Франківськ: НАІР, 2026. 56 с.

228. Пінчук Н. Я. Вплив емоційного інтелекту на ефективність формування іміджу майбутнього менеджера освіти в процесі професійної підготовки. *Гірська школа Українських Карпат*. 2024. №31. С. 106-112.

229. Плахотнік О. В. Професійно-особистісний імідж сучасного викладача вищої школи. *Освітній простір України*. 2018. №14. С. 102-108.

230. Плухатіна Т. Формування особистісно-професійного іміджу керівника: навч-метод пос. К., 2022. 68 с.

231. Повалій Т. Л. Іміджологія та брендинг у соціокультурній діяльності : навчальний посібник / Т. Л. Повалій, О. П. Бойко, О. О. Котенко. Суми : Сумський державний університет, 2024. 257 с.

232. Повстин О. В., Піцикевич, В. В., Косач, І. В. Психологія групового впливу у формуванні раціональної економічної поведінки. *Академічні візії*. 2024. № 29. URL <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1220>

233. Подік Ю., Мачинська Н. Педагогічні умови формування іміджу педагога: змістовий аналіз поняття. *Матеріали конференцій МНЛ*, (Вінниця, 5 квітня 2024). 2024. С. 46-48 <https://doi.org/10.62732/liga-inter-05.04.2024>

234. Поліщук Д. В. Softskills у структурі моделі професійно-педагогічної компетентності майбутніх викладачів вищої школи в процесі підготовки аспірантів технічного університету. *Наукова школа академіка Івана Зязюна у працях його соратників та учнів* : матеріали 9-ї наук.-практ. конф. (22–23 травня 2025 р). Харків : НТУ "ХПІ", 2025. С. 84–85.

235. Положення про дуальну форму здобуття освіти», (2021)
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23#Text>

236. Посудієвська О. Підхід «едьютейнмент» в українській системі освіти
 Перспективи та інновації науки. 2025. № 3 (49). С. 826-834.

237. Почепцов Г. Г. Імідж: від фараонів до президентів Будівництво
 уявних світів у міфі, казці, анекдоті, рекламі, пропаганді та паблік рілейшенз.
 Київ: АДЕФ-Україна, 2007. 328 с

238. Почепцов Г. Г. Іміджелогія : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Київ
 : Рефл-бук ; Ваклер, 2001. 698 с.

239. Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації. *Стратегічні комунікації в
 політиці, бізнесі і державному управлінні*. Київ, Альтпрес, 2008. 224 с.

240. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації Київ : Видавничий центр
 «Київський університет», 1999. 308 с.

241. Поясок Т., Беспарточна О. Формування позитивного іміджу
 майбутнього викладача вищої школи як складова його професійної підготовки.
Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія Педагогіка і психологія.
 Педагогічні науки. 2020. № 2 (20), С. 251–258.

242. Пригожин І., Стенгерс І. Порядок із хаосу: новий діалог людини з
 природою. 1984. 480 с.

243. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в
 Україні. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

244. Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період
 до 2026 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaproshuye-do-gromadskogo-obgovorenniya>

245. Прокопенко І. Ф. Педагогічні технології: навч. посібник. Харків :
 Колегіум, 2005. 224 с.

246. Професійна підготовка менеджерів у вимірі нових освітніх реалій.
Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Ніжин,
 29 вересня 2022) / Упоряд. Ю. Г. Новгородська, М. О. Шевчук. Ніжин: НДУ ім. М.
 Гоголя, 2022. 79 с.

247. Професійний розвиток фахівців в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди : *наук.-практ. конф. з міжнар. участю* : Матеріали конф. / наук. ред. О. М. Спірін, О. А. Остряньська. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2021. 279 с. ISBN 978-966-485-280-4

248. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». № 568-21. (2021). Відновлено з [https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/](https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf) Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf

249. Прус Н. О. Формування професійного іміджу майбутнього викладача іноземних мов: *дис. канд. пед. наук*. Дніпро, 2017. 242 с.

250. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях, *V Міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ 26-27 жовтня 2023) / за заг. ред. Трофименко М.В. Київ: МДУ, 2023. 254с.

251. Пузириний С. С. Імідж директора школи як елемент управління закладом освіти. *Упр. школою*. 2015. № 19/21. С. 26–30.

252. Пушкарьова Т. Понятійний конструкт «релятивістська педагогіка» як важливий чинник новочасної освітньої парадигми. *Український педагогічний журнал* . 2022. № 4. С. 112-120

253. Пшенична Л. Імідж керівника – важлива складова кар’єри управлінця. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 6 (80). С. 233–250. URL: DOI 10.24139/2312-5993/ 2018.06/233-250

254. Размолодчикова І. В. Імідж як складова професійної підготовки майбутнього вчителя. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2017. № 3 (67). С. 214–221.

255. Размолодчикова І. В. Формування професійного іміджу вчителя початкових класів у процесі вивчення фахових дисциплін : *дис. канд. пед. наук*: 13.00.04. Кривий Ріг, 2011. 263 с.

256. Рамка цифрових компетентностей для громадян України (Проект) URL: 72 <http://fit.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/07/DigComp-Framework-UA-forCitizens.pdf>

257. Рибалка В. В. *Психологія особистості*: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2011. 486 с.

258. Різун В. В. Теорія масової комунікації: підруч. для студ. галузі 0303 журналістика та інформація К.: Видавничий центр “Просвіта”, 2008. 260 с. ISBN 978-966-2133-41-7

259. Романенко Р. Н. Рівнева характеристика готовності менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища. *Наука і освіта*. 2009. № 3. С. 117–121.

260. Романовська О. О., Поняття і структура іміджу сучасного викладача вищої школи. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2016. № 2. С. 95–103.

261. Савченко Н. Професійний імідж учителя початкової школи як предмет психолого-педагогічних досліджень. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2015. № 53. С. 55–62.

262. Сагач Г. М. Риторика : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Ін Юре, 2000. 567 с. ISBN 966-7752-22-4.

263. Северина Л. Цифрове освітнє середовище як засіб підвищення ефективності навчання та викладання. *Формування цифрового освітнього середовища професійного розвитку фахівців в умовах відкритого університету післядипломної освіти* : зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 12–13 черв. 2024 р. – Режим доступу: <https://sites.google.com/uem.edu.ua/vosikt/>

264. Семикіна Л. І. Рефлексія та її значення у формуванні професійного іміджу майбутнього викладача. *Педагогічна рефлексія: теорія та практика*. 2015. № 37. С. 35–42.

265. Сенкевич Г. Хілько А. Аксьонов О. І Теорія наукових парадигм як модель і методологія наукового знання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Філологія. Журналістика Том 32 (71) № 1 Ч. 3 2021 С.168-174

266. Сергієнко Т. Особливості розвитку сучасної політичної іміджелогії в контексті використання політичних, іміджевих та комунікаційних технологій С. 914-917. *The I International Science Conference on Multidisciplinary Research*, January 19 – 21, 2021, Berlin, Germany. 1113 p.

267. Серман Л. І. Педагогічні умови формування професійного іміджу у майбутнього вчителя іноземних мов : дис. ... канд. пед. наук. Київ, 2020. 310 с.

268. Сисоєва С. О. Професійна педагогічна освіта: методологія і методи: монографія. Київ: Логос, 2010. 456 с.

269. Скопенко О.І., Цимбалюк, Т.В. Сучасний словник іншомовних слів . Київ : Довіра, 2006. 789 с.

270. Сайт Творчої навчально-наукової лабораторії «Гірська школа українських Карпат» <https://mountainschoollab.cnu.edu.ua>

271. Словник-довідник з професійної педагогіки / за ред. А. В. Семенової. Одеса: ПАЛЬМІРА, 2006. 130 с

272. Сопіна О. А. Комунікаційна діяльність у формуванні іміджу органів державного управління *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2018. №3 (63). С.191-196.

273. Спирін О., О. Пінчук, С. Литвинова, О. Овчарук Концептуальні засади цифровізації освітнього середовища закладу загальної середньої освіти *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. Том 102. №4.С.56-76.

274. Стонога, А. О. Процес формування педагогічного іміджу. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти* : зб. наук. пр. / Укр. інж.-пед. акад. Харків, 2018. № 58. С. 143-148.

275. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

276. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України (WINWIN) до 2030 року Мін-во цифрової трансформації України, Мін-во освіти і науки України. Київ, 2025. Режим доступу: <https://winwin.gov.ua/?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAaYgKGEXxcYfb9u57V>

58691K4Jz3Byieh-

ONKTSNrEJ7UBp4WLlk0iBM0_aem_hfEmwtV1WqJ6qWJpkxIoyg

277. Суслов В. В. Готовність майбутніх офіцерів Збройних Сил України до міжнародної комунікації: сутність і структура. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2024. № (13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15286432>

278. Сучасний психолого-педагогічний словник. Переяслав-Хмельницький: Домбровська Я.М Шапран, О.І. (ред). 2016.

279. Сущенко Л. О. Діловий імідж менеджера закладу освіти : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра 73 спеціальностей Дошкільна освіта, Початкова освіта ОПП Дошкільна освіта, Початкова освіта. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. 155с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5216/1/Sushchenko2021.docx>

280. Таблиці функцій та критичних розподілів. Розділи: Теорія ймовірностей. Математична статистика. *Математичні методи в психології*. Харків.: УЦЗУ, 2009,-90с.

281. Титаренко А. Зміст, критерії, показники та рівні сформованості професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Педагогіка. 2023. Том 16. № 31. DOI: 10.33296/2707-0255-16(31)-15

282. Титаренко А. Модель методики формування професійного іміджу в майбутніх менеджерів освіти у магістерській підготовці. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. 2023. №2. С.12-16.

283. Титаренко А. Спецкурс Основи професійного іміджу» в підготовці майбутніх керівників закладів освіти. 2023.

284. Ткаченко Н. М. Методика формування професійного іміджу майбутніх учителів іноземних мов у педагогічних закладах вищої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2018. Вип. 3. С. 180-183.

285. Ткаченко Н.М. Формування професійного іміджу майбутніх учителів іноземних мов : теорія та методика : монографія / за наук. ред. В. П. Курок. –Суми: ФОП Цьома С.П., 2020 – 454 с.ISBN 978-617-7487-71-4

286. Томіліна С. С. Аналіз трактування поняття «професійний імідж» у науковій літературі. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2006. Вип. 14. С. 102–107.
287. Трофаїла Н. Професійний імідж вихователя закладу дошкільної освіти. *Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2019. Вип. 68. С. 216–219.
288. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посібник. К. : Каравела, 2012. 304 с.
289. Туриніна О. Л. критерії, показники та рівні оцінювання іміджу керівника як феномена міжособистісної взаємодії
<http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v11/i20/24.pdf>
290. Указ Президента України Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (Дата звернення: 07.07.2024)
291. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М.Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. К.: Педагогічна думка, 2018. 224 с. ISBN 978-617-7724-01-7
292. Управління навчальним закладом : навчально-методичний посібник. Абетка менеджера освіти [Електронний ресурс] / В.В. Григоращ, О.М. Касьянова, О. І. Мармаза. Харків : Ранок, 2004. 116 с.
293. Федірчик Т., Нікула Н. Система формування професійно-педагогічного іміджу майбутніх викладачів вищої школи. *Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології*, 2018. №10 (84). С. 226-237
294. Філософський енциклопедичний словник (2002). Голов. ред. В.І. Шинкарук. Київ : Абрис. 742 с.
295. Філь О. Р., Сватюк О.Р.. Імідж як цілеспрямовано керований інструмент лідера. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 84. С138-144.
296. Філюк Л. М. Контент-аналіз дефініцій поняття «професійний імідж». *Львівський філологічний часопис*. 2023. №(12). С. 162-167. Retrieved із <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/philology/article/view/2514>

297. Формування сучасного освітнього середовища : теорія і практика : матеріали міжвуз. наук.-практ. конф. : зб. наук. пр. / ред. кол. : Н. В. Ільченко (голова) та ін. Ірпінь, 2020. 100 с.
298. Хакен Г. Синергетика. Вступ. 1983.
299. Хоружа Л. Л. Етика педагогічної діяльності : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2010. 256 с.
300. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навчальний посібник Київ Знання 2006. 365с.
301. Хромова В. С. Педагогічні умови підготовки майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Луганськ, 2012. 342 с.
302. Хуртенко О., Дмитренко С. Психологічний аспект формування іміджу сучасного педагога. *Перспективи та інновації науки*, 2024. №9 (43).
303. Цехмістрова Г. С. Управління в освіті та педагогічна діагностика : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Слово, 2005. 280 с.
304. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний – 2020»). *Концептуальні засади. Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 р.* 2016. Грудень. 90 с. URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/40009.pdf>.
305. Цифрова освіта : зб. наук. пр. ; за ред.: І. Цепенди, О. Будник ; Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника. Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника, 2021. 295 с.
306. Цифрові технології в освіті: сучасний досвід, проблеми та перспективи : монографія; за заг. ред.: Т. А. Васильєвої, Ю. М. Петрушенка. Суми : Сумськ. держ. ун-т, 2022. 150 с.
307. Ціннісно-орієнтований підхід в освіті і виклики євроінтеграції: *матер. Міжнар. наук.-метод. конф.* (Суми, 29-30 травня 2020 р.) / ред. колегія : В.М. Завгородня, А.М. Куліш, та ін. Суми : Сумський державний університет, 2020. – 272 с..

308. Цюняк О. П., Довбенко С.Ю., Вербещук С.В. Інтеграція цифрових технологій у професійну підготовку майбутніх учителів початкових класів: виклики і перспективи. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»*. 2024. №10(44). С.644–657.

309. Чебикін О. Я., Ковальова О. О. Психологічні особливості формування основ професійного іміджу : монографія. Одеса : [СВД М. П. Черкасов], 2009. 223 с.

310. Чеботарьов М. К. Формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління у процесі професійної підготовки: *дис. ... канд. пед. наук*. Харків, 2018. 185 с.

311. Червінська І. Б., Атаманюк Я. Д., Червінський А. І., Пінчук Н. Я. Професійний імідж менеджера освіти як психолого-педагогічний феномен та предмет наукових студій. *Освітні обрії*. 2023. Том 57. № 2. С. 43–59. DOI: <https://doi.org/10.15330/obrii.57.2.33-37>

312. Червінська І. Б. Соціально-освітнє партнерство як умова ефективності державно-громадського управління закладом освіти в гірській місцевості регіону Українських Карпат. *Трансформація моделей управління освітою в територіальних громадах: стан, проблеми, перспективи: колективна монографія* / За заг.ред. Клясен Н. Л., Пушкарьова Т.О. Київ : ТОВ НВП «Росток А. В. Т.», 2022. 428 с. ISBN 978-617-512-299-0

313. Червінська І. Б. Соціокультурний простір гірської школи регіону Українських Карпат: монографія. Івано-Франківськ : СимфоніяФорте, 2020. 380с.

314. Червінська І., Пінчук Н. Складові професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Проблеми освіти, випуск*. 2025. №2. (103). С. 393-410.

315. Червінська І. Б., Пінчук Н. Я. Педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки. *Наукові перспективи*. 2025. №12 (42). С.2704-2719.

316. Червінська І. Б. Державно-громадське управління сучасною школою за умов децентралізації. *Гірська школа Українських Карпат*. 2017. № 16. С.166–171. doi:10.15330/msuc.2017

317. Червінська, І. Б. Соціально-освітнє партнерство як умова формування позитивного іміджу сучасного закладу освіти. *Вісник Львівського університету*. 2021. № 35. С. 219-226. URL <http://hdl.handle.net/123456789/11883>

318. Черняховська І. М., Соколова Г. П. Професійний імідж викладача вищої школи як основа педагогічної культури. *Наукові праці університету*. 2014. № 24. С. 72–80.

319. Швардак М. В. Система підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту: дис. д-ра наук. Мукачево, 2022. 480 с.

320. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. 2016. №2 (52), С. 157–161. doi: 10.26565/2524-2547-2016-52-24

321. Шеремет П.М. Розвиток професійного іміджу вчителя історії в системі післядипломної освіти. *автореф. дис. канд. пед. наук*. Кропивницький, 2018.

322. Шолох О. А. Вектори розвитку професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти. *Сучасні досягнення в науці та освіті* : зб. пр. XVIII Міжнар. наук. конф., 13–20 верес. 2023 р., м. Нетанія (Ізраїль). Хмельницький : ХНУ, 2023. С. 63-66. URI <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/14475>

323. Шоробура І. М. Менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький, 2014. 457 с.

324. Щербань П. І. Педагогіка партнерства як філософія сучасної освіти // *Партнерство в парадигмі Нової української школи: виклики часу* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (онлайн), 19 травня 2025 р. / КЗ «Житомирський ОППО» ЖОР ; КВНЗ «Харків. акад. неперервної освіти» ; ЖОР, 2025. С. 305-308

325. Щербан Т.Д., Хома П. П. (2024) Цифрова компетентність вчителя. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2024. Вип. 1(36). С. 273-280. URI <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/11524>.

326. Юхимук І. М. Використання цифрових технологій у формуванні професійного іміджу викладача вищої школи. *Інформаційні технології в освіті*. 2020. № 89. С. 85–92.

327. Якімова І.А. Управління іміджем керівника. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : *матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю*. (Одеса, 23 квіт. 2020 р.). (с. 254–256). Одеса: ОРІДУ НАДУ. URL <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/30097>

328. Ярова М. В. Деякі аспекти сучасної диригентсько-хорової підготовки вчителів музичного мистецтва. *Педагогічний дискурс*. 2012. Вип. 12. С. 365–369.

329. Ярошинська О. О. Проектування освітнього середовища професійної підготовки майбутніх учителів початкової школи : монографія. Умань : ФОП Жовтий О. О., 2014. 456 с.

330. Яценко О. М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки : *автореф. дис.... канд. пед. наук* : 13.00.04. Тернопіль, 2016. 22 с.

331. Яцишин А., Буров О., Кондратова Л. Інтеграція генеративного штучного інтелекту у професійний розвиток менеджерів освіти. 2025. URL <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/747118/1%202025.pdf>

332. Яцура М. Потенціал інноваційних технологій у формуванні професійної культури у майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки у закладах вищої освіти. *Social Work and Education*. 2023. №10- 3. С. 393-400.

333. A Digital Agenda for Europe: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 2010. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0245> (дата звернення: 15.06.2026).

334. Aaker D. *Building Strong Brands*. New York : Free Press, 1996. 380 p.

335. Antoszkiewicz J. D. Kształcenie menedżerów w permanentnym procesie transformacji // *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku* / red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac. Kraków : Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego ; Księgarnia Akademicka, 2001. 61–70.

336. Arkin R. M. Self-presentation styles // *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York : Academic Press, 1981. 311–333.

337. Asch S. E. Forming Impressions of Personality // *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1946. Vol. 41, No. 3. 258–290. DOI: 10.1037/h0055756.

338. Atroshchenko T., Yokob A. Theory, Methodology and Practice of Using Interactive Technologies in the Formation of the Professional Image of Applicants. Youth and the market. 2023. №2. P.23-26.

339. Barrett H. Balancing the Two Faces of e-Portfolios. 2010. URL: <https://electronicportfolios.org/balance/balancingarticle2.pdf> (дата звернення: 18.04.2026).

340. Bielecki W. T. Przedsiębiorcy wobec e-biznesu. Szanse i zagrożenia dla polskiej e-gospodarki. *Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych* / red. G. W. Kołodko. Warszawa : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, 2001. 133–150.

341. Bilyk N. I. Communicative Competence as a Professional Quality of Teacher for General Secondary Education. *Theory and Practice of Introduction of Competence Approach to Higher Education in Ukraine* : monograph / ed. S. T. Zolotukhina, I. M. Trubavina. Vienna : Premier Publishing, 2019. 191–201.

342. Borrego M., Douglas E. P., Amelink C. T. Quantitative, Qualitative, and Mixed Research Methods in Engineering Education. *Journal of Engineering Education*. 2009. Vol. 98, No. 1. 53–66. DOI: 10.1002/j.2168-9830.2009.tb01005.x.

343. Boulding K. E. *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1956.

344. Budnyk O. Features of the Organization of the Educational Process in Ukrainian Universities in the Conditions of War: Public Challenges and Realities //

Transformational Processes of the Social and Humanitarian Sphere of Modern Ukraine in the Conditions of War: Challenges, Problems and Prospects / eds. Amantius Akimjak, Iurii Shcherbiak. Ružomberok : VERBUM – vydavateľstvo KU, 2023. 129–140. ISBN 978-80-561-1009-6.

345. Hoxha B. Umberto Eco's Writing Labyrinth: From the Code's Theory to the Interpretation Process. *Humanities Bulletin*. 2025. Vol. 8, No. 1.

346. Castells M. *The Rise of the Network Society*. Oxford : Blackwell Publishers, 1996.

347. Cooley C. H. *Human Nature and the Social Order*. New York : Charles Scribner's Sons, 1902. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/75145> (дата звернення: 15.06.2026).

348. Day C. *Leaders the Schools Need: Why Leadership Matters*. London : Routledge, 2009. 192 p.

349. *Merriam-Webster Dictionary*. URL: <https://www.merriam-webster.com> (дата звернення: 15.06.2026).

350. Bourdieu P. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1984.

351. Dörnyei Z. *Motivational Strategies in the Language Classroom*. Cambridge : Cambridge University Press, 2001.

352. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York : Harper & Row, 1985. 277 p.

353. Eco U. *Semiotics and the Philosophy of Language* / ed. A. Thomas Sebeok. Bloomington : Indiana University Press, 1986.

354. European Commission. European Framework for the Digital Competence of Educators (DigCompEdu). Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017.

355. European Commission. Proposal for a Council Recommendation on Improving the Provision of Digital Skills in Education and Training. Brussels, 2021. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/action-10> (дата звернення: 18.04.2026).

356. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. Brussels, 2021. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-learning> (дата звернення: 18.04.2026).

357. European Commission. DigCompEdu: European Framework for the Digital Competence of Educators. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466> (дата звернення: 18.04.2026).

358. Fombrun C., Shanley M. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33, No. 2. 233–258.

359. Asch S. E. Forming Impressions of Personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1946. Vol. 41, No. 3. P. 258–290.

360. Fullan M. Leading in a Culture of Change. San Francisco : Jossey-Bass, 2001.

361. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 4th ed. New York : Teachers College Press, 2007. 336 p.

362. Gaba D. M. The Future Vision of Simulation in Health Care. *Quality and Safety in Health Care*. 2004. Vol. 13 (Suppl. 1). P. i2–i10.

363. Galytska E., Donkohlova N. The main characteristics of the image of a higher school teacher and factors influencing it. Scientific notes NaUKMA. *Economic sciences*. 2022. Vol.7, № 1. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.29-34>.

364. Goffman E. The Presentation of Self in Everyday Life. New York : Anchor Books, 1959. 259 p.

365. Goleman D. Emotional Intelligence. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.

366. Haken H. Synergetics: An Introduction. 3rd ed. Berlin : Springer, 1983.

367. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York : Teachers College Press, 2012. 240 p.

368. Hinsirovska I. Model of Technology of Preparing the Managers for the Innovative Professional Activities at Technical Higher Education Institutions // Person,

Family, and Society: Interdisciplinary Approach to the Harmonization of Interests : monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. 180–186.

369. Husserl E. The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology / transl. by D. Carr. Evanston : Northwestern University Press, 1970.

370. Jung C. G. Psychological Types. Princeton, NJ : Princeton University Press, 1971. 608 p.

371. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1984. 256 p.

372. Kotler P. Marketing Management. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1967.

373. Martinet M. A., Raymond D. Teacher Training: Orientations, Professional Competencies. Québec : Ministère de l'Éducation, 2001.

374. Mayer R. E. Multimedia Learning. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2009. 321 p.

375. OECD. Education in a Digital World. Paris : OECD Publishing, 2020.

376. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Education in the Digital World. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/education/education-in-the-digital-world.htm> (дата звернення: 18.04.2026).

377. **Pinchuk N.**, Yaremchuk N., Kalahurka K., Turko B. Formation of the Professional Identity of a Future Teacher in the Conditions of a Digital Educational Environment. *Insight: Psychological Dimensions of Society*. 2024. No. 12. 229–249.

378. Prigogine I. From Being to Becoming: Time and Complexity in the Physical Sciences. San Francisco : W. H. Freeman, 1980.

379. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators (DigCompEdu). Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466> (дата звернення: 18.04.2026).

380. Rogers C. R. Empathic: An Unappreciated Way of Being. *The Counseling Psychologist*. 1975. Vol. 5, No. 2. 2–10.
381. Sampson E. The Image Factor. London : Kogan Page, 1994. 384 p.
382. Taylor M. Teaching Capabilities and Professional Development and Qualifications Framework Project: Stage One. Melbourne : RMIT University, 2003.
383. Taylor P. M. War and the Media: Propaganda and Persuasion in the Gulf War. Manchester : Manchester University Press, 1992.
384. UNESCO. Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. Paris : UNESCO, 2021.
385. UNESCO. Glossary of Educational Technology Terms. Geneva : Imprimerie Steffen SA, 1986.
386. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. Paris: UNESCO, 2021. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707> (дата звернення: 18.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Наукові праці, опубліковані у періодичних виданнях, проіндексованих у
базах даних Scopus / Web of Science Core Collection (категорія А)**

1. Yaremchuk N., Pinchuk N., Kalahurka K., & Turko B. Formation of the professional identity of a future teacher in the conditions of a digital educational environment. *Insight: Psychological dimensions of society*. 2024, № (12), P. 229-249.

DOI: <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2024-12-8>

UDC: [159.923.2:37-051]:331.101.3

URL: <https://insight.journal.kspu.edu/index.php/insight/uk/article/view/250/152>

**Наукові праці, опубліковані у наукових фахових виданнях України
(категорія Б)**

2. Червінська І. Б., Атаманюк Я. Д., Червінський А. І., Пінчук Н. Я. Професійний імідж менеджера освіти як психолого-педагогічний феномен та предмет наукових студій. *Освітні обрії*. 2023. № 57 (2). С. 43-59.

URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/obrii/article/view/7543/>

DOI: <https://doi.org/10.15330/obrii.57.2.33-37>

3. Пінчук Н. Я. Вплив емоційного інтелекту на ефективність формування іміджу майбутнього менеджера освіти в процесі професійної підготовки. *Гірська школа Українських Карпат*. 2024. № 31. С. 106-112.

DOI: <https://doi.org/10.15330/msuc.2024.31.106-112>

URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/msuc/article/view/9286>

4. Червінська І. Б., Пінчук Н. Я. Складові професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Проблеми освіти*. 2025. № 2 (103). С. 393-410.

URL: <https://imzo-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/241>

DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3986.2-103.2025.25>

5. Пінчук Н. Я. Теоретико-методологічні засади побудови структурно-функціональної моделі формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Гірська школа Українських Карпат*. 2025. № 32. С. 43-48.

DOI: <https://doi.org/10.15330/msuc.2025.32.43-48>

URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/msuc/article/view/9763>

6. Пінчук Н. Я. Професійний імідж майбутнього менеджера освіти: стан, критерії та методи діагностики. *Гірська школа Українських Карпат*. 2025. № 33. С. 101-107.

DOI: <https://doi.org/10.15330/msuc.2025.33.101-107>

URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/msuc/article/view/10117>

7. Червінська І. Б., Пінчук Н. Я. Педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки. *Наукові перспективи*. 2025. № 12 (42). С. 2704-2719.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12\(42\)-2704-2718](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12(42)-2704-2718)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/35105>

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Пінчук Н. Я. Використання потенціалу інтернет-ресурсів для створення позитивного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення працівників сфери освіти: електронний збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції*. Чернігів, 2023. С. 60-62.

URL: <https://inst-hist.chnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/zbirnyk-konferencziyi-ih.pdf>

9. Пінчук Н. Я. Емоційний інтелект у роботі менеджера освіти: реалії та виклики воєнного стану. *Педагогічна наука й освітня практика в реаліях війни: виклики, досвід, перспективи: зб. наукових праць / упоряд. Слипанюк О. В., Поясик О. І., Ковальчук О. В., Русакова О. В.* Івано-Франківськ: НАІР, 2025. 332с. С.227-234.

URL:<https://knni.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/43/2025/05/zbirnyk-naukovykh-prats-2025.pdf>

Методичне видання

10. Червінська І. Б., Пінчук Н. Я. PRO-імідж менеджера освіти: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Івано-Франківськ: НАІР, 2026. 56 с.

ISBN 978-617-8768-27-0

Апробація результатів дослідження здійснювалася на конференціях:

міжнародних: IV Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація системи освіти в гірських регіонах: національний і глобальний виміри» (м. Івано-Франківськ, 2022); Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу» (м. Запоріжжя, 2023); I Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку соціальної роботи в Україні та зарубіжжі». (м. Івано-Франківськ, 2023); I Міжнародна науково-практична конференція «Національне відродження та розвиток освітнього простору на основі народознавчого потенціалу України» (м. Чортків, 2023); IX Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення працівника сфери освіти» (м. Чернігів, 2024); V Міжнародна науково-практична конференція «Україно моя вишивана: етнокультурний та освітньо-виховний потенціал української вишиванки». (м. Івано-Франківськ, 2024); III Міжнародна науково-практична онлайн-конференція «Актуальні проблеми професійної підготовки педагогів: національний та євроінтеграційний виміри». (м. Чернівці, 2024); Міжнародна науково-практична конференція «Кібербезпека в транскордонному співробітництві» (м. Берегове, 2024); VI Міжнародна науково-практична конференція «Україно моя вишивана: освітньо-виховний та етнокультурний

потенціал української вишиванки» (м. Івано-Франківськ, 2025); VIII Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Академічна культура дослідника в освітньому просторі: європейський та національний досвід» (м. Суми, 2025) науково-практичних конференціях;

всеукраїнських: Всеукраїнська науково-практична конференція «Розвиток сучасної науки та освіти в Україні та зарубіжжі: історія, інновації, перспективи» (м. Івано-Франківськ, 2023); Всеукраїнська науково-практичної конференція з міжнародною участю «Проблеми утвердження в учнівської і студентської молоді української національної і громадянської ідентичності» (м. Київ, 2023); Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні проблеми української освіти» (м. Івано-Франківськ, 2024); Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Сучасна початкова освіта: реалії сьогодення, виклики та перспективи» (м. Хмельницький, 2025); Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Трансформація початкової освіти в епоху змін: виклики та можливості» (м. Чернівці, 2025); IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні питання початкової освіти: досвід, реалії, перспективи» (м. Кам'янець-Подільський, 2025); Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Педагогічна освіта і наука: традиції, реалії, перспективи» (м. Умань, 2025);

регіональних: методологічний семінар на тему: «Реалізація регіональної компоненти в наукових дослідженнях здобувачів доктора філософії (Ph D)» (2024). Методологічного вебінару «Діагностичні методи в наукових педагогічних дослідженнях» (2025), а також *щорічних звітних наукових конференцій* Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Таблиця 1.2.

Наукові підходи до формування професійного іміджу менеджера освіти

Назва підходу	Сутність підходу	Представники
Компетентнісний підхід	Формування професійного іміджу менеджера освіти пов'язується з розвитком професійних компетентностей, управлінських умінь, лідерських якостей, soft skills, педагогічної культури та здатності до ефективної комунікації. Імідж розглядається як показник професійної компетентності та готовності до управлінської діяльності.	Ю. Кузнецова [145]
Системний підхід	Професійний імідж менеджера освіти трактується як цілісна система взаємопов'язаних компонентів: особистісного, професійного, комунікативного, етичного, візуального та поведінкового. Формування іміджу здійснюється через узгоджену взаємодію всіх складників професійної підготовки.	Н. Максименко [160], Н. Салига [160], І. Червінська [226]
Інтеграційний підхід	Формування професійного іміджу розглядається як інтеграція особистісного розвитку, професійної підготовки, педагогічної культури, управлінської компетентності та соціального досвіду. Імідж формується у взаємозв'язку теоретичної, практичної та комунікативної підготовки менеджера освіти.	І. Зязюн [107], Г. Сагач [107], А. Титаренко [281]
Рефлексивно-діяльнісний підхід	Професійний імідж формується у процесі активної професійної діяльності, самопізнання, самоаналізу та рефлексії. Важливого значення набуває здатність менеджера освіти оцінювати власну професійну поведінку, коригувати стиль управління та здійснювати самопрезентацію.	І. Зязюн [107], Т. Плутахіна [230]
Технологічний підхід	Формування професійного іміджу менеджера освіти здійснюється через використання спеціальних педагогічних технологій, тренінгів, інтерактивних методів, іміджевих стратегій, цифрових інструментів і технологій самопрезентації.	А. Титаренко [281]
Середовищний підхід	Формування професійного іміджу менеджера освіти залежить від освітнього середовища, корпоративної культури, професійної взаємодії, соціального оточення та комунікативного простору закладу освіти. Освітнє середовище виступає чинником професійного самовираження та розвитку іміджу керівника.	І. Червінська [226], Д. Беседін [13]

**ДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ
ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ**

Прізвище, ім'я, по батькові: _____

Спеціальність / Група: _____ Дата: _____

Інструкція: Цей діагностичний пакет включає два опитувальники та два тести. Будь ласка, відповідайте щиро та самостійно. Немає «правильних» чи «неправильних» відповідей – важливо ваше реальне ставлення та знання. Орієнтовний час виконання: 40–50 хвилин.

ШКАЛА РІВНІВ СФОРМОВАНOSTІ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ

Бали	Рівень	Характеристика
85–100	Високий	Стійка система цінностей і мотивів, глибока рефлексія, впевнена комунікація, бездоганна самопрезентація
65–84	Достатній	Переважно сформовані якості, незначні прогалини в окремих аспектах іміджу
40–64	Середній	Часткова сформованість, непослідовність у поведінці та самопрезентації
0–39	Низький	Відсутність усвідомленого ставлення до іміджу, несформованість ключових умінь та цінностей

Додаток Г

ОПИТУВАЛЬНИК 1 Мотиваційно-ціннісний та когнітивно-рефлексивний критерій

Інструкція: Оцініть кожне твердження за 5-бальною шкалою, де: 1 – ніколи, 2 – рідко, 3 – іноді, 4 – часто, 5 – завжди. Обведіть відповідне коло або поставте позначку у відповідній колонці.

Блок А. Мотиваційно-ціннісний критерій (твердження 1–15)

№	Твердження	1 (ніколи)	2 (рідко)	3 (іноді)	4 (часто)	5 (завжди)
1	Я свідомо обрав(ла) управлінську діяльність у сфері освіти як своє покликання.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Лідерство для мене — це насамперед відповідальність перед колективом, а не привілеї.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Я регулярно визначаю нові цілі для свого професійного розвитку.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Соціальна справедливість є для мене однією з ключових цінностей у роботі керівника.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Мене мотивує позитивна репутація серед колег і батьків учнів більше, ніж матеріальна винагорода.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Я відчуваю внутрішню потребу постійно вдосконалювати свій управлінський стиль.	☐	☐	☐	☐	☐

7	Дотримання етичних норм у роботі керівника вважаю безумовним пріоритетом.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Я прагну, щоб мій імідж відображав справжні цінності, а не лише зовнішні атрибути.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Репутаційний капітал керівника освіти є важливим ресурсом для вирішення управлінських завдань.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Навіть без зовнішнього контролю я дотримуюсь високих стандартів професійної поведінки.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Я усвідомлюю, що мій особистий приклад впливає на формування цінностей педагогічного колективу.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Прагнення до соціального визнання спонукає мене до якісної роботи.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Я активно шукаю можливості для участі у фахових заходах, конференціях, тренінгах.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Відповідальність за результати роботи закладу освіти я сприймаю як частину свого іміджу.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Мої особисті цінності та цінності освітньої установи, якою я управляю, узгоджені між собою.	☐	☐	☐	☐	☐

Продовження Додатку Г

Блок Б. Когнітивно-рефлексивний критерій (твердження 16–30)

№	Твердження	1 (ніколи)	2 (рідко)	3 (іноді)	4 (часто)	5 (завжди)
16	Я можу пояснити, що таке іміджологія та яке значення вона має для керівника освіти.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Я знаю основні компоненти педагогічного менеджменту та їх вплив на імідж керівника.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Я регулярно аналізую свою управлінську поведінку з позиції зовнішнього спостерігача.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Я здатний(а) адекватно сприймати критику щодо свого стилю керівництва.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Я можу порівнювати власний управлінський імідж із образом ефективного керівника.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Я вмію виявляти невідповідність між бажаним і реальним образом себе як керівника.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Після складних управлінських ситуацій я зазвичай аналізую власні дії та їх результати.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Я знайомий(а) з концепцією ділової етики	☐	☐	☐	☐	☐

	та її застосуванням в управлінні закладом освіти.					
24	Я усвідомлюю вплив мого іміджу на довіру з боку педагогічного колективу та батьків.	○	○	○	○	○
25	Я можу обґрунтувати роль іміджу в досягненні стратегічних цілей освітнього закладу.	○	○	○	○	○
26	Я вмію виокремлювати сильні та слабкі сторони своїх іміджевих характеристик.	○	○	○	○	○
27	Я знаю, як формується репутаційний капітал керівника в освітньому середовищі.	○	○	○	○	○
28	Я можу провести самооцінку рівня своїх лідерських якостей за конкретними критеріями.	○	○	○	○	○
29	Мій самоаналіз допомагає мені коригувати поведінку у взаємодії з підлеглими та колегами.	○	○	○	○	○
30	Я розумію взаємозв'язок між особистим іміджем керівника та якістю освіти у закладі.	○	○	○	○	○

Продовження Додатку Г

Підрахунок балів: Опитувальник 1 (Блоки А і Б): сума балів за всіма 30 твердженнями (мін. 30 – макс. 150). Переведення у відсотки: $(\text{сума} / 150) \times 100$. Блок А (тверд. 1–15) – мотиваційно-ціннісний критерій; Блок Б (тверд. 16–30) – когнітивно-рефлексивний критерій.

Сума балів (Блок А): _____ Сума балів (Блок Б): _____ Загальна
сума: _____ Відсоток: _____ %
Рівень (Блок А): _____ Рівень (Блок Б): _____
Загальний рівень: _____

Додаток Д

ОПИТУВАЛЬНИК 2 Комунікативно-поведінковий та естетично-репрезентативний критерій

Інструкція: Оцініть кожне твердження за 5-бальною шкалою, де: 1 – ніколи, 2 – рідко, 3 – іноді, 4 – часто, 5 – завжди. Обведіть відповідне коло або поставте позначку у відповідній колонці.

Блок В. Комунікативно-поведінковий критерій (твердження 1–15)

№	Твердження	1 (ніколи)	2 (рідко)	3 (іноді)	4 (часто)	5 (завжди)
1	Я впевнено та переконливо висловлюю свою позицію перед педагогічним колективом.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Під час публічних виступів я вмію утримувати увагу аудиторії та структурувати інформацію.	☐	☐	☐	☐	☐
3	У конфліктних ситуаціях я шукаю компромісне рішення, враховуючи інтереси всіх сторін.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Я дотримуюсь правил ділового етикету у спілкуванні з батьками, колегами та органами управління.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Мій стиль спілкування з підлеглими є одночасно вимогливим і поважним.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Я вмію нейтралізувати емоційну напруженість під час педагогічних рад або батьківських зборів.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Я сліdkую за своїм мовленням, уникаючи	☐	☐	☐	☐	☐

	некоректних висловлювань та маніпулятивних прийомів.					
8	Я здатний(а) вирішити конфлікт між вчителями, не підриваючи авторитет жодної зі сторін.	○	○	○	○	○
9	Я свідомо керую невербальними сигналами (жести, міміка, поза) під час ділового спілкування.	○	○	○	○	○
10	Я вмію адаптувати стиль комунікації залежно від аудиторії (діти, батьки, колеги, чиновники).	○	○	○	○	○
11	Я усвідомлюю, що моя управлінська поведінка є зразком для наслідування педагогічним колективом.	○	○	○	○	○
12	Я дотримуюсь послідовності між словами та вчинками у своїй управлінській діяльності.	○	○	○	○	○
13	Я вмію конструктивно давати зворотний зв'язок підлеглим, не порушуючи їхньої гідності.	○	○	○	○	○
14	Я знайомий(а) з принципами ненасильницького спілкування та застосовую їх у роботі.	○	○	○	○	○
15	Мій зовнішній вигляд відповідає стандартам ділового стилю та очікуванням освітнього середовища.	○	○	○	○	○

Продовження Додатку Д

Блок Г. Естетично-репрезентативний критерій (твердження 16–30)

№	Твердження	1 (ніколи)	2 (рідко)	3 (іноді)	4 (часто)	5 (завжди)
16	Я маю сформоване уявлення про власний цифровий імідж у мережі Інтернет.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Я свідомо формую свій особистий бренд як менеджера освіти.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Я регулярно оновлюю інформацію про себе в освітніх і професійних мережах (LinkedIn, сайт закладу тощо).	☐	☐	☐	☐	☐
19	Я вмію готувати якісні презентації та мультимедійні матеріали для публічних виступів.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Я усвідомлюю, як публікації в соціальних мережах впливають на мій професійний імідж.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Я здатний(а) ефективно використовувати цифрові інструменти для управління освітнім закладом.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Я розумію поняття «медіаграмотність» і свідомо розвиваю цю компетентність.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Я дбаю про те, щоб сайт чи соціальна сторінка закладу	☐	☐	☐	☐	☐

	відображали його цінності та досягнення.					
24	Я вмію відрізнати достовірну інформацію від маніпулятивної у медійному просторі.	○	○	○	○	○
25	Я регулярно відстежую своє представлення в медіапросторі та реаую на відгуки.	○	○	○	○	○
26	Я знаю основні інструменти особистого брендингу та використовую хоча б деякі з них.	○	○	○	○	○
27	Мій публічний виступ — це ретельно підготовлений акт самопрезентації, а не просто доповідь.	○	○	○	○	○
28	Я можу розробити стратегію цифрової присутності для себе як керівника освітнього закладу.	○	○	○	○	○
29	Я слідкую за трендами в освітній комунікації та цифровому управлінні.	○	○	○	○	○
30	Мій загальний образ (зовнішність, мовлення, цифрові профілі) складає цілісну та узгоджену систему.	○	○	○	○	○

Продовження Додатку Д

Підрахунок балів: Опитувальник 2 (Блоки В і Г): сума балів за всіма 30 твердженнями (мін. 30 – макс. 150). Переведення у відсотки: $(\text{сума} / 150) \times 100$. Блок В (тверд. 1–15) – комунікативно-поведінковий критерій; Блок Г (тверд. 16–30) – естетично-репрезентативний критерій.

Сума балів (Блок В): _____ Сума балів (Блок Г): _____ Загальна сума: _____
Відсоток: _____ %

Рівень (Блок В): _____ Рівень (Блок Г): _____

Загальний рівень: _____

Додаток Ж. 1.

ТЕСТ 1 Когнітивно-рефлексивний критерій: теоретичні знання та усвідомлення іміджу

Інструкція: Оберіть ONE правильну відповідь для кожного запитання. Обведіть відповідне коло або підкресліть обрану відповідь.
Кожна правильна відповідь – 1 бал (максимум 12 балів).

1	Що таке іміджелогія?
☐	А) Наука про управління фінансами освітнього закладу
☐	Б) Наукова дисципліна, що вивчає закономірності формування, функціонування та управління іміджем
☐	В) Розділ педагогіки, присвячений естетичному вихованню учнів
☐	Г) Теорія комунікативних технологій у менеджменті

2	Яка з наведених характеристик НЕ відноситься до компонентів професійного іміджу менеджера освіти?
☐	А) Зовнішній вигляд і манера поведінки
☐	Б) Рівень заробітної плати
☐	В) Стиль управлінської комунікації
☐	Г) Ціннісні орієнтації та ділова репутація

3	Що розуміють під поняттям «рефлексія» у контексті формування іміджу керівника?
☐	А) Здатність чітко формулювати цілі освітнього закладу
☐	Б) Уміння аналізувати власну поведінку, думки та емоції з позиції стороннього спостерігача
☐	В) Навичка публічних виступів перед аудиторією

○	Г) Знання нормативно-правової бази управління освітою
---	---

4	Яку роль відіграє ділова етика у формуванні іміджу менеджера освіти?
○	А) Встановлює правила розподілу навчального навантаження
○	Б) Регулює фінансову звітність закладу
○	В) Визначає норми поведінки, що формують довіру, авторитет та репутацію керівника
○	Г) Регламентує порядок атестації педагогічних працівників

5	Яке з тверджень найточніше описує «репутаційний капітал» керівника освіти?
○	А) Кількість нагород і грамот, отриманих упродовж кар'єри
○	Б) Накопичена система позитивних оцінок, довіри та авторитету в освітньому середовищі
○	В) Рівень освіти та перелік здобутих кваліфікацій
○	Г) Загальний стаж роботи на керівній посаді

6	Яке поняття характеризує усвідомлену невідповідність між реальним та ідеальним «Я» керівника?
○	А) Когнітивний дисонанс іміджу
○	Б) Управлінська криза
○	В) Синдром самозванця
○	Г) Педагогічне вигорання

7	Що є основою педагогічного менеджменту як управлінської концепції?
----------	---

○	А) Авторитарний контроль над педагогічним персоналом
○	Б) Інтеграція управлінських функцій із педагогічними цінностями, орієнтованість на розвиток і якість освіти
○	В) Застосування корпоративних бізнес-моделей у шкільній практиці
○	Г) Дотримання суворої ієрархії управління

8	Яка функція рефлексії є найважливішою для розвитку іміджу керівника?
○	А) Критична оцінка поведінки підлеглих
○	Б) Накопичення теоретичних знань про управління
○	В) Самопізнання та усвідомлення власних іміджевих ресурсів і обмежень
○	Г) Розробка стратегічних планів розвитку закладу

9	Що означає «самоефективність» (self-efficacy) у контексті формування іміджу?
○	А) Здатність самостійно виконувати адміністративні завдання
○	Б) Впевненість особистості у власній спроможності успішно реалізовувати певні завдання та формувати бажаний образ
○	В) Незалежність від думки колег при прийнятті рішень
○	Г) Рівень продуктивності управлінської праці

10	Яке твердження про зв'язок іміджу та лідерства є найбільш коректним?
○	А) Імідж є зовнішнім прикрасленням лідерства та не впливає на його ефективність
○	Б) Лідерство формується виключно через офіційний статус і повноваження

☐	В) Ефективний імідж керівника підсилює авторитет, полегшує вплив на колектив та сприяє досягненню цілей закладу
☐	Г) Імідж керівника не має значення для внутрішнього клімату колективу

11	Що розуміють під «аутентичністю» іміджу керівника?
☐	А) Копіювання успішних моделей поведінки відомих управлінців
☐	Б) Відповідність зовнішнього образу вимогам нормативних документів
☐	В) Щирість та відповідність образу, який транслюється, реальним цінностям і переконанням особистості
☐	Г) Вміння ефективно приховувати слабкі сторони свого характеру

12	Яка модель самооцінювання найбільш ефективна для розвитку іміджу менеджера освіти?
☐	А) Порівняння виключно з абсолютними стандартами
☐	Б) Комплексна оцінка через зворотний зв'язок від колег (360°), самоаналіз та відстеження динаміки власного розвитку
☐	В) Орієнтація лише на зовнішні оцінки перевіряючих органів
☐	Г) Самооцінка на основі кількісних показників успішності закладу

Кількість правильних відповідей: _____ / 12

Відсоток: _____ % Рівень: _____

ТЕСТ 2 Комунікативно-поведінковий та естетично-репрезентативний критерії

Інструкція: Оберіть ONE правильну відповідь для кожного запитання. Обведіть відповідне коло або підкресліть обрану відповідь. Кожна правильна відповідь – 1 бал (максимум 12 балів).

1	Яка стратегія поведінки під час конфлікту між педагогами є найбільш ефективною для керівника освіти з точки зору збереження іміджу?
○	А) Ігнорування конфлікту до його природного вирішення
○	Б) Безумовна підтримка більш досвідченого педагога
○	В) Нейтральне посередництво з орієнтацією на виявлення спільних інтересів і конструктивне вирішення
○	Г) Адміністративний примус обох сторін до примирення

2	Що означає «активне слухання» у контексті управлінської комунікації керівника?
○	А) Постійне перебування співрозмовника для уточнення деталей
○	Б) Комплекс вербальних і невербальних прийомів, що демонструють зацікавленість, розуміння та повагу до мовця
○	В) Ведення нотаток під час бесіди без відриву погляду від блокноту
○	Г) Повторення дослівно слів співрозмовника для підтвердження почутого

3	Яка особливість є ознакою НЕЕФЕКТИВНОГО стилю самопрезентації керівника освіти?
○	А) Структурована та логічна побудова виступу
○	Б) Використання конкретних прикладів із практики закладу
○	В) Демонстрація зверхності та зайвий формалізм у спілкуванні з аудиторією
○	Г) Чіткість формулювань і відповідність змісту контексту

4	Що розуміють під «невербальною комунікацією» у ділових стосунках?
----------	--

○	А) Електронне листування між учасниками управлінського процесу
○	Б) Передача інформації та ставлення через жести, міміку, поставу, відстань та контакт очей
○	В) Використання офіційних документів замість усних доручень
○	Г) Спілкування через посередників або уповноважених осіб

5	Який принцип лежить в основі ненасильницького спілкування (ННС) за М. Розенбергом?
○	А) Чіткий розподіл ролей «переможця» та «переможеного» у суперечці
○	Б) Вираження власних спостережень, почуттів, потреб і прохань без оцінок та звинувачень
○	В) Уникнення будь-яких конфліктних ситуацій у трудовому колективі
○	Г) Пріоритет авторитету керівника над правом підлеглих на висловлення думки

6	Що є ключовим елементом ефективного публічного виступу менеджера освіти?
○	А) Читання тексту з аркуша без відриву погляду від нотаток
○	Б) Максимальна насиченість слайдів текстовою інформацією
○	В) Чітка структура (вступ–основна частина–висновок), контакт з аудиторією та переконлива аргументація
○	Г) Використання виключно термінологічної лексики для демонстрації компетентності

7	Що означає поняття «цифровий імідж» керівника освіти?
○	А) Рівень технічної грамотності та вміння користуватися комп'ютером

○	Б) Сукупність уявлень про особистість, що формуються через її активність та матеріали в цифровому середовищі
○	В) Наявність акаунтів у всіх соціальних мережах
○	Г) Кількість підписників у соціальних мережах

8	Яка практика є найефективнішою для формування позитивного особистого бренду керівника освіти?
○	А) Постійне самовихваляння та акцентування на особистих досягненнях
○	Б) Відмова від будь-якої публічності та присутності в соціальних мережах
○	В) Послідовна демонстрація реальних цінностей, компетентності та досягнень через різні канали комунікації
○	Г) Копіювання іміджу успішних керівників без адаптації до власної ситуації

9	Що таке «медіаграмотність» у контексті компетентностей менеджера освіти?
○	А) Вміння створювати рекламні матеріали для закладу освіти
○	Б) Технічне знання роботи відео- та фотообладнання
○	В) Здатність критично аналізувати медіаконтент, розпізнавати маніпуляції та ефективно використовувати медіаресурси
○	Г) Регулярне читання освітніх новин в інтернеті

10	Яка стратегія управління цифровою репутацією є найбільш доцільною для керівника освіти?
○	А) Реагування виключно на позитивні відгуки та ігнорування критики
○	Б) Видалення будь-якого контенту, що містить критику на адресу закладу

☐	В) Проактивне формування позитивного контенту та конструктивна, прозора реакція на зворотний зв'язок
☐	Г) Делегування управління всіма цифровими ресурсами технічному персоналу

11	Що є ознакою цілісності та узгодженості іміджу менеджера освіти?
☐	А) Одночасне використання різних стилів спілкування залежно від вигоди ситуації
☐	Б) Відповідність між зовнішнім виглядом, стилем комунікації, цифровою присутністю та ціннісними переконаннями
☐	В) Копіювання образу успішних керівників з інших сфер
☐	Г) Суворе дотримання єдиного сценарію поведінки в усіх ситуаціях

12	Яка із вказаних дій НАЙБІЛЬШЕ загрожує професійному іміджу менеджера освіти в цифровому середовищі?
☐	А) Публікація статей у фахових педагогічних виданнях
☐	Б) Проведення онлайн-консультацій для батьків
☐	В) Поширення непідтвердженої або провокаційної інформації в соціальних мережах
☐	Г) Участь у вебінарах та онлайн-конференціях

Кількість правильних відповідей: _____ / 12

Відсоток: _____ %

Рівень: _____

КЛЮЧ ДО ТЕСТІВ ТА ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Правильні відповіді – Тест 1 (Когнітивно-рефлексивний критерій)

№	Відп.	Обґрунтування
1	Б	Іміджелогія – самостійна дисципліна, що досліджує закономірності формування та управління іміджем.
2	Б	Рівень заробітної плати – матеріальна категорія, що не входить до структури іміджу.
3	Б	Рефлексія – аналіз власних дій і мотивів із позиції стороннього спостерігача.
4	В	Ділова етика визначає норми поведінки, що формують довіру та авторитет керівника.
5	Б	Репутаційний капітал – нематеріальний актив: довіра, визнання, позитивні очікування.
6	А	Когнітивний дисонанс іміджу – усвідомлена розбіжність між реальним і бажаним образом.
7	Б	Педагогічний менеджмент гармонійно поєднує управлінську ефективність із педагогічними цінностями.
8	В	Рефлексія – інструмент виявлення іміджевих ресурсів і обмежень для розвитку.
9	Б	Самоефективність (А. Бандура) – переконання у власній спроможності досягати цілей.
10	В	Ефективний імідж підсилює лідерський вплив і сприяє досягненню цілей закладу.
11	В	Аутентичний імідж відображає справжні цінності, а не соціальну маску.
12	Б	Метод 360° забезпечує найповніший зворотний зв'язок через самооцінку та оцінки оточення.

Правильні відповіді – Тест 2 (Комунікативно-поведінковий та естетично-репрезентативний критерії)

№	Відп.	Обґрунтування
1	В	Нейтральне посередництво зберігає авторитет керівника і не дискредитує жодну зі сторін.
2	Б	Активне слухання – комплексний прийом: перефразування, уточнення, контакт очей, кивки.
3	В	Зверхність і формалізм руйнують психологічний контакт та підривають авторитет керівника.
4	Б	Невербальна комунікація передає 60–80% емоційної інформації у спілкуванні.
5	Б	ННС: спостереження, почуття, потреби, прохання – без оцінок і звинувачень (М. Розенберг).
6	В	Структурований виступ із вступом, логікою та висновком – стандарт ефективної презентації.
7	Б	Цифровий імідж формується через публікації, коментарі та будь-яку цифрову активність.
8	В	Послідовна автентична демонстрація цінностей через різні канали — основа стійкого бренду.
9	В	Медіаграмотність – критичне мислення, розпізнавання маніпуляцій, ефективне використання медіа.
10	В	Проактивна стратегія демонструє відкритість і відповідальність, формує позитивний наратив.
11	Б	Цілісний імідж: узгодженість поведінки, слів, зовнішності та цифрового сліду.
12	В	Поширення непідтвердженої інформації несе серйозні репутаційні та юридичні ризики.

ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

ЗАГАЛЬНИЙ ІНДЕКС сформованості професійного іміджу обчислюється як середнє арифметичне чотирьох показників: $(\% \text{ Оп.1} + \% \text{ Оп.2} + \% \text{ Т1} + \% \text{ Т2}) / 4$.

Інструмент	Критерій	Бали / %	Рівень
Опитувальник 1 (Блок А)	Мотиваційно- ціннісний	/ 150 _____%	
Опитувальник 1 (Блок Б)	Когнітивно- рефлексивний	/ 150 _____%	
Опитувальник 2 (Блок В)	Комунікативно- поведінковий	/ 150 _____%	
Опитувальник 2 (Блок Г)	Естетично- репрезентативний	/ 150 _____%	
Тест 1	Когнітивно- рефлексивний (теоретичний)	/ 12 _____%	
Тест 2	Комунікат.-поведінк. та естетично- репрезент.	/ 12 _____%	
ЗАГАЛЬНИЙ ІНДЕКС (середнє арифметичне %)		_____%	_____

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Рівень	Характеристика та рекомендації
Високий (85–100%)	Студент демонструє стійку систему професійних цінностей, глибокі знання з іміджології та педагогічного менеджменту, розвинену рефлексію, ефективну комунікацію та цілісну систему самопрезентації. Рекомендується залучення до менторства та наукової роботи.
Достатній (65–84%)	Основні компоненти іміджу сформовані, однак є незначні прогалини в окремих аспектах (напр., цифровий імідж або рефлексивні вміння). Рекомендується цільова робота за конкретними показниками, участь у тренінгах.
Середній (40–64%)	Часткова сформованість іміджевих компетентностей; непослідовність у поведінці та самопрезентації. Необхідне системне навчання: курси з публічного мовлення, практикуми з іміджології, супервізії наставника.
Низький (0–39%)	Відсутність усвідомленого ставлення до формування іміджу, несформованість ключових умінь та цінностей. Необхідна індивідуальна програма розвитку, психологічний супровід, базові навчальні модулі.

Підпис дослідника / викладача: _____

Дата: _____

Додаток М

Сертифікати, що засвідчують участь у конференціях і семінарах









Іміджологія в освіті: силабус навчальної дисципліни.
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
другий (магістерський) рівень вищої освіти

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА

Педагогічний факультет
Кафедра початкової освіти та освітніх технологій

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ІМІДЖОЛОГІЯ В ОСВІТІ

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Освітньо-професійна програма Початкова освіта
Спеціальність А3 Початкова освіта
Галузь знань 01 Освіта / Педагогіка

Затверджено на засіданні кафедри
початкової освіти та освітніх інновацій
Протокол №2 від 3 вересня 2026 р.

Івано-Франківськ – 2026

1. Загальна інформація	
Назва дисципліни	«Іміджологія в освіті»
Викладач (-і)	професор Червінська Інна Богданівна аспірант Пінчук Назарій Ярославович
Контактний телефон викладача	+380506716106
E-mail викладача	inna.chervinska@pnu.edu.ua
Формат дисципліни	Очний/заочний
Обсяг дисципліни	3 кредити ECTS, 90 год.
Посилання на сайт дистанційного навчання	http://www.d-learn.pu.if.ua/
Консультації	Згідно розкладу
2. Анотація до навчальної дисципліни	
Предметом вивчення навчальної дисципліни є: набуття теоретичних знань та формування професійних компетентностей, необхідних для формування позитивного іміджу педагога, розробка іміджологічних проєктів й механізмів їх застосування у сучасних закладах освіти. «Іміджологія в освіті» є однією із дисциплін вільного вибору здобувачів освіти й передбачає вивчення основних принципів теорії створення професійного іміджу, етичних та соціально-психологічних механізмів взаємодії суб'єктів освітнього процесу. Вивчення освітнього компонента спрямоване на усвідомлення соціальної значущості професії педагога, здобуття належного рівня професійної освіти; на оволодіння культурою управлінської діяльності, сприйняття інформації, формування професійного іміджу, постановки цілей та їх реалізації; на використання основних теоретичних знань з професійної етики та педагогічної культури в процесі професійного самовдосконалення. Зміст навчальної дисципліни сприяє набуттю здобувачами вищої освіти знань у галузі іміджології, підготовку до успішної професійної діяльності, ознайомлення зі структурою й основними компонентами іміджеформування та іміджмейкерства, формування успішного фахівця-управлінця освітньої галузі.	
3. Мета та цілі навчальної дисципліни	
<i>Метою вивчення навчальної дисципліни «Іміджологія в освіті» є:</i> формувати у майбутніх менеджерів освіти ціннісні орієнтації педагогічної професії, визначати соціально значимі ситуації морально-етичного розвитку особистості менеджера освіти, володіти теоретичними основами іміджеформувальних технологій, стимулювати розвиток і саморозвиток професійно-етичної та комунікативної культури майбутніх фахівців у галузі управління; виокремлювати складові компоненти професійного іміджу педагога, необхідні для управлінської діяльності майбутнього фахівця. <i>Основними цілями вивчення дисципліни є:</i> ознайомити здобувачів освіти з базовими принципами, нормами і правилами іміджології; увиразнити зв'язок професійного іміджу з сучасним іміджеформувальним освітнім середовищем закладу освіти; сприяти формуванню у здобувачів освіти практичних навиків побудови професійного іміджу майбутнього менеджера освіти, ознайомити з інструментальними засобами педагогічної іміджології, розкрити особливості процесу створення портфолію та резюме педагога та інструментами формування PRO іміджу менеджера освіти в цифровому середовищі ЗЗСО.	
4. Програмні компетентності та результати навчання	
<i>Загальні компетентності (ЗК).</i> Здатність дотримуватися професійної етики, правил академічної доброчесності в наукових дослідженнях та викладацькій діяльності, що сприяє розвитку загальної культури й соціалізації. <i>ЗК-9.</i> Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості	

корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

Фахові компетентності.

ФК-7. Здатність до міжособистісної взаємодії, до вибору стратегій спілкування; готовність працювати в команді, уміння вибудовувати педагогічну взаємодію на засадах співробітництва та партнерства; здатність до активного слухання; оволодіння прийомами та методами цілеспрямованого самовдосконалення.

Програмні результати навчання.

ПР- 9. Створювати умови для конструктивної взаємодії з учасниками освітнього процесу, демонструвати лідерські якості, уміння працювати у команді, дотримуючись принципів наукової етики.

ПР-10. Виявляти здатність до безперервного професійного й особистісного саморозвитку та самовдосконалення, навчання впродовж життя, брати відповідальність за результати власної професійної діяльності. Здійснювати безпечну управлінську діяльність у закладах професійної освіти на адаптивних засадах та принципах самоактуалізації, саморегуляції та саморозвитку.

ПР-19. Знати основи запобігання корупції, суспільної та академічної доброчесності на рівні необхідному для формування нетерпимості до корупції та проявів недоброчесної поведінки серед здобувачів освіти та вміти застосовувати їх у професійній діяльності.

5. Організація навчання

Обсяг навчальної дисципліни

Вид заняття	Загальна кількість годин
лекції	12
семінарські, практичні заняття	18
самостійна робота	60

Ознаки навчальної дисципліни

Семестр	Спеціальність	Курс (рік навчання)	Нормативна / вибіркова
2	А3 Початкова освіта	1	вибіркова

Тематика навчальної дисципліни

Тема	кількість годин		
	лекції	практичні заняття	сам. роб
Тема 1. Іміджологія в освіті: теоретичні засади, еволюція та інструментарій іміджмейкерства. Іміджологія як галузь наукового знання. Поняття «іміджологія» та його міждисциплінарний характер. Іміджологія в системі педагогічних наук та її інструментарій. Іміджмейкерство та його інструментарій. Іміджмейкерство як професійна діяльність. Особливості застосування основних прийомів іміджмейкерства в системі освіти.	2	2	10
Тема 2. Педагогічна іміджологія. Побудова ефективного професійного іміджу. Поняття і сутність іміджу педагога. Персональний імідж педагога. Професійний імідж менеджера освіти. Інструментальні засоби педагогічної <u>іміджології</u> . Педагогічний такт та етикет як складові професійного іміджу педагога. Діловий імідж. Етикет ділової комунікації.	2	2	10

Невербальні сигнали, діловий етикет у побудові іміджу педагога. Корпоративна культура педагога. Етикет електронного листування.				
Тема 3. Портфоліо як інструмент формування та розвитку професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. Портфоліо як індивідуальна траєкторія формування педагогічного іміджу. Структура сучасного е-портфоліо менеджера освіти. Компоненти портфоліо педагога та алгоритм його створення. Онлайн-портфоліо. Резюме як складова професійного іміджу педагога та форма взаємодії з роботодавцем. Види резюме та етапи його побудови.		2	2	10
Тема 4. PRO-імідж менеджера освіти як стратегічний ресурс управління закладом освіти. Сутність поняття «PRO-імідж» у контексті освітнього менеджменту. Взаємозв'язок професійного іміджу керівника та репутації закладу освіти. Компоненти PRO-іміджу (особистісний, професійний, цифровий, соціальний). Роль емоційного інтелекту та комунікативної компетентності у формуванні професійного іміджу. Іміджеві стратегії менеджера освіти в умовах освітніх реформ. Кейс-аналіз: успішні моделі професійного іміджу керівників закладів освіти. Іджеформувальне освітнє середовище.		2	4	10
Тема 5. Технології формування та просування професійного іміджу менеджера освіти в цифровому середовищі. Цифровий імідж та онлайн-репутація менеджера освіти. Інструменти формування професійного іміджу в цифровому середовищі (соціальні мережі, професійні платформи, публічні комунікації). Стратегії самопрезентації та позиціонування керівника закладу освіти. Нетворкінг і професійні спільноти як ресурс іміджеформування. Репутаційні ризики та кризові комунікації. Етика цифрової поведінки керівника освіти.		2	4	10
Тема 6. Персональний бренд менеджера освіти: стратегія створення, позиціонування та управління професійною репутацією. Сутність персонального бренду менеджера освіти та шляхи його формування. Персональний бренд менеджера освіти: структура та особливості. Позиціонування та самопрезентація менеджера освіти. Цифровий бренд і онлайн-репутація. Реклама як засіб побудови та підтримки професійного іміджу в освіті. Репутаційні ризики та антикризові комунікації.		2	4	10
Заг.:		12	18	60
7. Система оцінювання навчальної дисципліни				
Загальна система оцінювання навчальної дисципліни		Оцінювання знань здобувачів освіти з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до «Порядку організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Карпатського		

	національного університету імені Василя Стефаника» https://cutt.ly/YeXSdlpV Вид контролю – залік. Максимальна кількість балів – 100. Практичні заняття – 25 балів, Контрольна робота – 15 балів; Самостійна робота / індивідуальне/творче завдання – 10 балів.
Вимоги до письмової роботи	Контрольна робота – 15 балів. Самостійна домашня робота – 10 балів.
Семінарські /практичні заняття	Максимальна оцінка – 10 балів.
Умови допуску до підсумкового контролю	Виконання 50 % завдань
Підсумковий контроль	Форма контролю – залік. Форма здачі – комбінована (усна, письмова).

7. Політика навчальної дисципліни

Письмові роботи: виконання письмових робіт у процесі вивчення навчальної дисципліни є обов'язковим для всіх здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Інформація щодо результатів тестування, виконання індивідуальних / групових робіт, презентації результатів самостійної роботи, загальна оцінка змістового модуля в цілому надається кожному здобувачеві освіти індивідуально. Неприпустимими є плагіат та списування. Інформація щодо оцінки виконання індивідуального завдання надається здобувачеві після представлення результатів виконання роботи. Результати виконання індивідуального творчого завдання надаються згідно розкладу практичних занять.

Академічна доброчесність: викладання навчальної дисципліни та взаємодія із здобувачем освіти ґрунтуються на основі положень нормативно-правових документів та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників: «Кодекс честі Карпатського національного університету імені Василя Стефаника» <http://surl.li/vystzz>; «Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності Карпатського національного університету імені Василя Стефаника» <http://surl.li/fhjkej>; «Положення про запобігання академічному плагіату в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника» <https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/>.

Відвідування занять: порядок та організація контролю знань здобувачів вищої освіти визначаються «Положенням про організацію освітнього процесу та розробку основних документів з організації освітнього процесу в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника» <http://surl.li/omeveh>. Пропуски практичних занять відпрацьовуються. Здобувач вищої освіти зобов'язаний відпрацювати пропущене заняття відповідно до «Порядку організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Карпатського національного університету імені Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019 р.; із внесеними змінами наказом № 309 від 19 травня 2023 р.). <https://cutt.ly/YeXSdlpV>

Неформальна освіта. Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «Положенням про визнання результатів навчання, здобутих шляхом

неформальної освіти в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника»:

<https://cutt.ly/QeXSxE0n>

8. Рекомендована література

Основна:

1. Барна Н. В. Іміджологія: навч. посіб.; за наук. ред. В. М. Бебика. К.: Університет "Україна", 2017. 217 с.
2. Богдан С. К. Мовний етикет українців: традиції і сучасність. Київ: Рідна мова, 1998. 475 с.
3. Бондаренко І. С. Іміджологія в системі гуманітарних знань: соціально-комунікаційний підхід. *Держава та регіони*. 2019. Вип. 2 (66). С. 92–95.
4. Бралаган В.П., Гуцало Л.В., Здирко Н.Г. Професійна етика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 252 с.
5. Бугрим В. В. Іміджологія. Іміджмейкінг: навчальний посібник. К.: ВПЦ Київський університет, 2014. 250 с.
6. Васянович Г. П. Педагогічна етика: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2011. 256 с.
7. Ковальчук Л. Формування іміджу майбутнього вчителя у процесі вивчення педагогічних дисциплін в класичному університеті. *Вісник Львівського університету*. Серія педагогічна. 2007. Вип. 22. С. 65–74.
8. Кузьмінський А. І. Педагогіка: підручник. 3-тє вид. К.: Знання-Прес, 2008. 447 с.
9. Марченко В.С. Формування професійного іміджу сучасного вчителя. *Наука і освіта*. №1. 2016. С. 120-125.
10. Межеріцька О. Впровадження іміджології як компонента навчального процесу у вищих закладах освіти. *Теорія і методика управління освітою*. 2010. Вип. 3. : URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10mezhee.pdf>
11. Нуреева О. С. Вдалий імідж як запорука професійного успіху. *Географія*. 2007. №7 (83). С. 33–36.
12. Палеха Ю. І. Іміджологія: навч. посіб. К.: Вид-во Європ. у-ту, 2015. 324 с.
13. Професійна і прикладна етика: навчальний посібник.; за заг. ред. Коцура В.П. Препринт. Переяслав-Хмельницький, 2016. 314 с.
14. Професійна підготовка майбутнього педагога в умовах сучасної освітньої парадигми: монографія. ; за заг. ред. Г. В. Товканець. К.: Кондор, 2015. 268 с.
15. Сербенська О. Культура усного мовлення: практикум. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 206 с.
16. Черновол-Ткаченко Р. І. Імідж сучасної освітньої установи. *Управління школою*. 2006. № 19–21. С. 92–95.
17. Червінська І. Б. Технологічні підходи до формування позитивного іміджу гірської школи: монографія. *Інновації в освітньому процесі гірської школи*. Івано-Франківськ: Супрун В.П., 2019. С.168-198.
18. Червінська І. Б. Соціально-освітнє партнерство як умова формування позитивного іміджу сучасного закладу освіти. *Вісник Львівського університету*. Серія педагогічна. 2021. Випуск №35. С. 219-226. URL <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/11883>
19. Червінська І.Б. Бренд закладу загальної середньої освіти як показник його конкурентоздатності в освітньому просторі регіону. *Молодь і ринок*. 2021. №10 (196). С. 24-28. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/248336/245679>
20. Червінська І.Б., Пінчук Н. Я. PRO-імідж менеджера освіти: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Івано-Франківськ: НАІР, 2026. 56 с.
22. Червінська І. Б., Пінчук Н. Я. Складові професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Проблеми освіти*, 2025. 2 (103). 393-410.

URL: <https://imzo-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/241>

Допоміжна:

1. Закон України «Про освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380). [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

2. Закон України «Про загальну середню освіту». [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/normativno-pravova-bazal.html>

3. Нова українська школа: порадник для вчителя / за заг. ред. Бібік Н. М. К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. 206 с.

4. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні (від 15 травня 2013 р. № 386-р.). [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80>

Основні нормативно-правові документи:

1. Положення про запобігання академічному плагіату в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника. URL <https://cutt.ly/QeXSxE0>

2. Положення про організацію освітнього процесу та розробку основних документів з організації освітнього процесу в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника. URL: <http://surl.li/omeveh>

3. Нова українська школа : порадник для вчителя / за заг. ред. Н. М. Бібік Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. 360 с.

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2018/12/12/11/20-11-2018rekviz.pdf>

Інформаційні ресурси:

1. Наукова електронна бібліотека. (Книги, підручники). <http://www.nbuv.gov.ua/portal>

2. Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського. <http://www.nbuv.gov.ua>

3. Наукова бібліотека Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. <http://lib.cnu.edu.ua/>

Викладач,
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри початкової освіти



Інна ЧЕРВІНСЬКА

Освітній менеджмент: силабус навчальної дисципліни.
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника.
Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА**

Факультет природничих наук

Кафедра географії та природознавства



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Освітньо-професійна програма А4 Середня освіта (Географія)

Спеціальність А 4 Середня освіта (Географія)

Галузь знань А Освіта

Затверджено на засіданні кафедри
географії та природознавства
Протокол №1 від 26 серпня 2026 р.

Івано-Франківськ – 2026

1. Загальна інформація	
Назва дисципліни	«Освітній менеджмент»
Викладач (-і)	професор Червінська Інна Богданівна аспірант Пінчук Назарій Ярославович
Контактний телефон викладача	+380506716106
E-mail викладачів	inna.chervinska@cnu.edu.ua pinchuk1602@gmail.com
Формат дисципліни	Очний/заочний
Обсяг дисципліни	3 кредити ECTS, 90 год.
Посилання на сайт дистанційного навчання	http://www.d-learn.pu.if.ua/
Консультації	Згідно розкладу
2. Анотація до навчальної дисципліни	
<i>Предметом вивчення навчальної дисципліни є: концептуальні засади, нормативно-правова база та особливості освітнього менеджменту сучасного закладу освіти.</i> Вивчення дисципліни «Освітній менеджмент» передбачає удосконалення здобувачами вищої освіти професійних знань, умінь і навичок, підвищення особистої професійної здатності для забезпечення ефективного управління освітнім процесом у закладах освіти. У процесі вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти набувають необхідних знань та умінь щодо управління закладами освіти, знайомляться з вітчизняним та зарубіжним досвідом менеджменту освіти, усвідомлюють місію, мету, об'єкт і суб'єкт ЗЗСО, принципи, функції, інструменти менеджменту освіти, основи управлінської та організаційної культури. Зміст освітнього компонента спрямований на усвідомлення соціальної значущості професії педагога, здобуття належного рівня професійної освіти; на оволодіння культурою мислення, сприйняття інформації, створення управлінських кейсів, постановки цілей та їх реалізації; на використання основних теоретичних знань з професійної етики та педагогічної культури.	
3. Мета та цілі навчальної дисципліни	
Мета вивчення навчальної дисципліни полягає у формуванні у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти системи теоретичних знань, практичних умінь, професійних компетентностей і ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективного управління закладами освіти, організації освітнього процесу, прийняття управлінських рішень, здійснення лідерської діяльності, а також формування професійного іміджу сучасного менеджера освіти в умовах трансформації освітнього середовища. Основними завданнями освітньої компоненти є: формування цілісного уявлення про теоретико-методологічні засади освітнього менеджменту; розвиток управлінського мислення, лідерських якостей і здатності до аналізу та розв'язання професійних управлінських ситуацій; формування готовності до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, стратегічного планування та організації діяльності закладу освіти; розвиток комунікативної культури, навичок ефективної взаємодії, професійної самопрезентації та побудови конструктивного зворотного зв'язку; формування професійного іміджу майбутнього менеджера освіти, розвиток його лідерського потенціалу, цифрової компетентності та професійної репутації; оволодіння сучасними методами стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізом, інструментами самооцінювання, професійного розвитку та управління кар'єрою; набуття практичних навичок використання інноваційних управлінських технологій, цифрових ресурсів і засобів професійної комунікації в діяльності менеджера освіти. Основними цілями вивчення дисципліни є: ознайомлення здобувачів вищої освіти із сучасними концепціями, принципами, функціями, методами й технологіями освітнього	

менеджменту; розкриття особливостей управління сучасним закладом освіти в умовах цифрової трансформації та інноваційного розвитку; формування здатності здійснювати стратегічне планування, організовувати ефективні професійні комунікації, приймати управлінські рішення, реалізовувати лідерські функції, а також цілеспрямовано формувати професійний імідж менеджера освіти як важливу складову його професійної компетентності.

У процесі лекційних, практичних занять, самостійної роботи та виконання індивідуальних і модульних завдань здобувачі вищої освіти набувають досвіду застосування сучасних управлінських технологій, інструментів стратегічного аналізу, професійної самопрезентації, цифрової комунікації та оцінювання власного професійного розвитку, що забезпечує їхню готовність до ефективної управлінської діяльності в закладах освіти.

4. Програмні компетентності та результати навчання

Загальні компетентності (ЗК). Здатність дотримуватися професійної етики, правил академічної доброчесності в наукових дослідженнях та викладацькій діяльності, що сприяє розвитку загальної культури й соціалізації.

Фахові компетентності. ФК 7. Здатність до міжособистісної взаємодії, до вибору стратегій спілкування; готовність працювати в команді, уміння вибудовувати педагогічну взаємодію на засадах співробітництва та партнерства; здатність до активного слухання; оволодіння прийомами та методами цілеспрямованого самовдосконалення.

Програмні результати навчання.

ПРН 9. Створювати умови для конструктивної взаємодії з учасниками освітнього процесу, демонструвати лідерські якості, уміння працювати у команді, дотримуючись принципів наукової етики.

ПРН10. Виявляти здатність до безперервного професійного й особистісного саморозвитку та самовдосконалення, навчання впродовж життя, брати відповідальність за результати власної професійної діяльності. Здійснювати безпечну управлінську діяльність у закладах професійної освіти на адаптивних засадах та принципах самоактуалізації, саморегуляції та саморозвитку.

5. Організація навчання

Обсяг навчальної дисципліни

Вид заняття	Загальна кількість годин
лекції	12
семінарські, практичні заняття	18
самостійна робота	60

Ознаки навчальної дисципліни

Семестр	Спеціальність	Курс (рік навчання)	Нормативна / вибіркова
1	Середня освіта (географія)	1	вибіркова

Тематика навчальної дисципліни

Тема	кількість годин		
	лекції	практичні заняття	сам. роб
Тема 1. Стратегічний менеджмент в освіті. Теорія і практика освітнього менеджменту. Сутність і завдання освітнього	2	2	10

менеджменту. Інноваційний освітній менеджмент. Сучасні теорії освітнього менеджменту. Стратегії професійного менеджменту. Оперативне і стратегічне управління ЗЗСО.			
Тема 2. Особистість в управлінні ЗЗСО. Керівник-менеджер у системі освіти. Місія менеджера в сфері освіти. Компетентність сучасного менеджера освіти. Професіограма. Посадові вимоги до менеджера освіти. Карта посади. Професіоналізм, його складові: професіональна культура, управлінська майстерність, володіння управлінськими технологіями. Модель сучасного менеджера-професіонала в освіті.	2	2	10
Тема 3. Основні стилі менеджменту та професійний імідж менеджера освіти. Управлінські рішення в освіті. Алгоритм прийняття управлінських рішень. Організаційна культура прийняття управлінських рішень. Методи управління в освітньому менеджменті. Вплив стилю управління на формування професійного іміджу менеджера освіти. Професійна репутація керівника як результат управлінської діяльності. ЗЗСО як педагогічна система і об'єкт управління. Професійний імідж менеджера освіти та його складові.	2	2	10
Тема 4. Лідерство, новаторство та професійний імідж сучасного менеджера освіти. Педагогічний супровід. Ефективні стратегії лідерства в педагогічній діяльності. Специфіка управління кар'єрою молодих фахівців освітньої галузі. Емоційний інтелект як складова професійного іміджу. Персональний бренд керівника закладу освіти. Іміджеве лідерство. Іміджевий аспект професійної діяльності менеджера освіти	2	4	10
Тема 5. SWOT-аналіз діяльності закладу освіти та професійного іміджу менеджера освіти. SWOT-аналіз освітньої діяльності ЗЗСО. SWOT-аналіз як універсальний метод процесу стратегічного планування діяльності організації. Мета та завдання SWOT-аналізу. Матриця SWOT-аналізу: сильні та слабкі сторони. Використання результатів SWOT для побудови траєкторії професійного розвитку. Іміджеформувальне освітнє середовище. SWOT-аналіз професійного іміджу менеджера освіти.	2	4	10
Тема 6. Комунікації та зворотний зв'язок в освітньому менеджменті. Іміджева та цифрова комунікації керівника. Культура ділового спілкування. Ділові комунікації: значення, форми, організація спілкування (ділові бесіди, наради, педради). Організація якісного зворотного зв'язку. Комунікативна культура менеджера освіти. Комунікативно-поведінковий компонент професійного іміджу менеджера освіти.	2	4	10
Заг.:	12	18	60
7. Система оцінювання навчальної дисципліни			

Загальна система оцінювання навчальної дисципліни	Вид контролю – залік. Максимальна кількість балів – 100. Практичні заняття – 10 балів, Контрольна робота – 15 балів; Самостійна робота / індивідуальне/творче завдання – 10 балів.
Вимоги до письмової роботи	Контрольна робота – 10 балів. Самостійна домашня робота – 10 балів.
Семінарські /практичні заняття	Максимальна оцінка – 10 балів.
Умови допуску до підсумкового контролю	Виконання 50 % завдань
Підсумковий контроль	Форма контролю – залік. Форма здачі – комбінована (усна, письмова).

7. Політика навчальної дисципліни

1. *Письмові роботи* виконуються відповідно до програмових вимог та тематики лекцій, зазначених у силлабусі.
2. *Академічна доброчесність*. Викладання навчальної дисципліни та взаємодія із здобувачем освіти ґрунтуються на основі положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників: Кодекс честі Карпатського національного університету імені Василя Стефаника; Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності Карпатського національного університету імені Василя Стефаника; Положення про запобігання академічному плагіату в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника. Ознайомитися з цими положеннями та документами можна за посиланням <https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/>.
3. *Відвідування занять*. Пропуски практичних занять відпрацьовуються. Здобувач вищої зобов'язаний відпрацювати пропущене заняття відповідно до «Порядку організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Карпатського національного університету імені Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019 р.; із внесеними змінами наказом № 309 від 19 травня 2023 р.).
Порядок та організація контролю знань здобувачів вищої освіти визначаються «Положенням про організацію освітнього процесу та розробку основних документів з організації освітнього процесу в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника» введеного в дію наказом ректора № 447 від 24 липня 2015 р.; із внесеними змінами наказом ректора № 309 від 19 травня 2023 р.).
<https://nmv.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2023/05/organizatsia-osvitnjogo-protsesu.pdf> та «Порядку організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Карпатського національного університету імені Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019 р.; із внесеними змінами наказом № 309 від 19 травня 2023 р.) <https://nmv.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2023/05/otzinnuvannja-uspishnosti.pdf>
4. *Неформальна освіта*. Результати неформальної освіти зараховується згідно «Положення про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної освіти в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника» <https://nmv.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2022/11/neformalna-osvita.pdf>

8. Рекомендована література

Література

Основна:

1. Аспекти управлінської діяльності в школі. Ч. I / Упоряд. Н. Мурашко. К.: Ред. заг. газ., 2015. 128 с.
2. Андросюк В.М. Педагогічний менеджмент і психодіагностика: навч. посібник. Тернопільський національний економічний ун-т. Т. : Економічна думка, 2018. 216 с.
3. Гамаюнов В. Г. Дидактичний менеджмент: навчаюче управління. Х.: Вид. група «Основа», 2004. 80 с.
4. Гайдамака О.М. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Луганський національний педагогічний ун-т ім. Т. Шевченка. Луганськ: Альма-матер, 2015. 184 с.
5. Єльнікова Г. Управлінська компетентність. К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.
6. Зверева В. І. Як зробити керування школою успішним. Х.: Веста: Видавництво Ранок, 2007. 160 с.
7. Карамушка Л. Психологія освітнього менеджменту. К.: Либідь, 2004. 126 с.
8. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ, 2017. 126 с.
9. Червінська І.Б. Соціально-освітнє партнерство як умова формування позитивного іміджу сучасного закладу освіти. *Вісник Львівського університету. Серія педагогічна*. 2021. № 38. С. 68–78.
<http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/11883>
10. Червінська І.Б. Освітній менеджмент: науково-методичний супровід вивчення навчальної дисципліни : навчально-методичний посібник для студентів. Івано-Франківськ, ПНУ, 2020. 140 с.
11. Червінська І. Б. Технологічні підходи до формування позитивного іміджу гірської школи: монографія. *Інновації в освітньому процесі гірської школи*. Івано-Франківськ: Супрун В.П., 2019. С.168-198.
12. Червінська І. Б. Соціально-педагогічний супровід формування позитивного іміджу освітнього закладу: навч. посібник. Івано-Франківськ: ПНУ, 2019. 84 с.
13. Червінська І.Б. Бренд закладу загальної середньої освіти як показник його конкурентоздатності в освітньому просторі регіону. *Молодь і ринок*. 2021. №10 (196). С. 24-28. DOI: [10.24919/2308-4634.2021.248336](https://doi.org/10.24919/2308-4634.2021.248336)
14. Червінська І.Б. Соціокультурний контекст спрямованості державно-громадського управління сучасним закладом загальної середньої освіти. Професійна підготовка фахівців у вимірі нових освітніх реалій: український та зарубіжний досвід: монографія. Івано-Франківськ: НАІР, 2019. С.169-192.
https://drive.google.com/file/d/1Hf6b_6Wf-cuLW8ONJxoZMWM1x5dhIRmH/view?usp=share_link
15. Червінська І.Б. Пінчук Н. Я. Складові професійного іміджу майбутнього менеджера освіти. *Проблеми освіти*. 2025. №2(103). С.393-410.
<https://doi.org/10.52256/2710-3986.2-103.2025.25>
16. Червінська І.Б., Пінчук Н. Я. PRO-імідж менеджера освіти: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Івано-Франківськ: НАІР, 2026. 56 с.

Основні нормативно-правові документи:

Положення про запобігання академічному плагіату в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника. URL: <https://cnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату>

Допоміжна:

1. Волкова Н.П. Педагогіка: навч. посіб. К. : Академія, 2001. Р. 4.1., 4.2.
2. Закон України «Про освіту» (2017). Режим доступу: [http://kodeksy.com.ua / pro_osvitu / download.htm](http://kodeksy.com.ua/pro_osvitu/download.htm)

3. Єльнікова Г. Управлінська компетентність. К.: Ред. загальнопед. газ., 2015. 128 с.
4. Зверева В. І. Як зробити керування школою успішним. Х.: Веста: Видавництво Ранок, 2007. 160 с.
5. Коломійський Л. М. Психологія менеджменту в освіті: соціально-психологічний аспект: монографія. К.: МАУП, 2000. 160 с.
6. Черниш А.П. Менеджмент освіти: навчальний посібник. К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/7034/1/A_Chernysh_NP_OM_IS.pdf
7. Червінська І. Б., Василюк М.М. Червінський А. І., Нейко Н.В. Інноваційні підходи до застосування технік зворотного зв'язку в освітньому процесі закладів вищої освіти. *Гірська школа Українських Карпат*. 2023. №28. С.41-47
<https://journals.pnu.edu.ua/index.php/msuc/article/view/7225>
doi: 10.15330/msuc.2023.28.41-46

Інформаційні ресурси:

1. Наукова електронна бібліотека. (Книги, підручники, дисертації, автореферати.) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal>
2. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>
3. Наукова бібліотека Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. Режим доступу: URL <http://lib.cnu.edu.ua/>

Викладач,
доктор педагогічних наук, професор,

професор кафедри географії та
природознавства



Інна ЧЕРВІНСЬКА

Навчально-методичний посібник



КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

Інна ЧЕРВІНСЬКА

Назарій ПІНЧУК

PRO-ІМІДЖ

МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ



Довідки про впровадження результатів дослідження



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

вул. М.Коцюбинського, 2, м.Чернівці, 58002, тел. (0372) 584811, факс (0372) 552914,
E-mail: rector@chnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071240

Від 28.04.2026 №25/19-1761-26

На № _____ від _____

ДОВІДКА**про впровадження результатів дисертаційного дослідження****ПІНЧУКА Назарія Ярославовича****на тему:****«Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі
фахової підготовки»****на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»,
галузь знань 01 «Освіта/Педагогіка»**

Результати дисертаційного дослідження Пінчука Назарія Ярославовича «Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки» апробовано та використано у системі професійної підготовки здобувачів вищої освіти Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. У межах впровадження результатів дослідження застосовано авторські навчально-методичні розробки, зокрема посібники «PRO-імідж менеджера освіти» та «Іміджеформування особистості менеджера освіти» (інформаційно-методичний супровід практичних занять і самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти), які забезпечують системність і методичну цілісність освітнього процесу.

Реалізація положень дисертаційної роботи ґрунтується на авторському концептуальному підході до формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, що передбачає впровадження структурно-функціональної моделі, обґрунтованих педагогічних умов її ефективного функціонування, а також використання системи критеріїв, показників і рівнів сформованості досліджуваного феномену.

Практична реалізація напрацювань дослідження забезпечується через використання інноваційних педагогічних технологій, зокрема технологій формування PRO-іміджу, розвитку цифрового іміджу та персонального брендування, а також інтерактивних методів навчання, кейс-методів і тренінгових форм організації освітнього процесу. Такий підхід сприяє комплексному розвитку професійної, управлінської, комунікативної та



КЕП: Халавка Юрій Богданович 5E984D526F82F38F04000000EA7B8B010108BF06
Сертифікат дійсний з 2025-10-13 18:26:00.000 до 2026-10-13 23:59:00.000

цифрової компетентностей майбутніх фахівців у сфері освітнього менеджменту.

Отримані наукові положення та методичні розробки дістали практичне втілення у діяльності кафедри педагогіки та методики початкової освіти (протокол № 8 від «10» березня 2026 р.).

Апробація та подальше використання запропонованих підходів засвідчують їх наукову обґрунтованість, практичну значущість і доцільність інтеграції у зміст професійної підготовки здобувачів вищої освіти педагогічних спеціальностей.

Проректор з наукової роботи

Юрій ХАЛАВКА

Романюк Світлана, тел. 0508299766



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДРОГОБИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ФРАНКА**

вул. Івана Франка, 24, м. Дрогобич, Львівська обл., 82100; тел./факс: (03244) 1-04-74, тел.: (03244) 3-38-77
e-mail: dspu@dspu.edu.ua, вебсайт: http://dspu.edu.ua, код згідно з ЄДРПОУ 02125438

Від 01.05.2026 р. № 583

На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пінчука Назарія Ярославовича на тему
«Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі
фахової підготовки»**

**на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»,
галузь знань 01 «Освіта/Педагогіка»**

Результати дисертаційного дослідження Пінчука Назарія Ярославовича апробовано та використано у системі професійної підготовки здобувачів вищої освіти Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Наукові положення, висновки та методичні рекомендації інтегровано в освітньо-професійні програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка», зокрема в межах підготовки фахівців з освітнього менеджменту.

У процесі реалізації результатів дослідження застосовано авторські навчально-методичні розробки, зокрема посібники «PRO-імідж менеджера освіти» та «Іміджеформування особистості менеджера освіти», які забезпечують методичний супровід навчальної та самостійної роботи здобувачів освіти.

Практична реалізація наукових напрацювань здійснюється через використання інноваційних педагогічних технологій, зокрема технологій формування PRO-іміджу, розвитку цифрового іміджу та персонального брендування, а також інтерактивних методів навчання, кейс-методів і тренінгових форм організації освітнього процесу. Зазначені підходи сприяють розвитку професійної, управлінської, комунікативної та цифрової компетентностей здобувачів вищої освіти.

Отримані наукові положення та методичні розробки дістали практичне втілення у діяльності кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти (протокол № 7 від 28 квітня 2026 р.).

Апробація та використання результатів дослідження засвідчують їх наукову обґрунтованість, практичну значущість і доцільність впровадження у систему підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Завідувач кафедри загальної педагогіки
та дошкільної освіти
доктор педагогічних наук, професор

Проректор з науково-педагогічної роботи



Тетяна ПАНТЮК

Юрій СКВАРОК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А. С. МАКАРЕНКА

вул. Роменська, 87, м. Суми, 40002, факс (0542) 22-15-17, тел. (0542) 68-59-02
e-mail: rector@sspu.edu.ua, www.sspu.edu.ua
Код ЄДРПОУ 02125510

28.04.2026 № 972 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пінчука Назарія Ярославовича на тему:
**«Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти
в процесі фахової підготовки»**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями),
галузь знань 01 Освіта/Педагогіка

Під час організації освітнього процесу в Сумському державному педагогічному університеті імені А. С. Макаренка у 2025-2026 н.р. здійснено апробацію та впровадження результатів дисертаційного дослідження Пінчука Назарія Ярославовича з проблеми формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти у процесі фахової підготовки, що засвідчило актуальність і практичну значущість розв'язання окресленої педагогічної проблеми.

Реалізація наукових положень здійснювалася в межах освітньо-професійних програм магістерського рівня підготовки фахівців освітньої галузі А Освіта, спеціальності А1 Освітні науки ОПП Педагогіка вищої школи та D Бізнес, адміністрування і право, спеціальності D3 Менеджмент ОП Менеджмент освіти шляхом оновлення змісту дисциплін управлінського циклу та інтеграції іміджологічної компоненти до процесу фахової підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

У процесі впровадження реалізовано концептуальний підхід до формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, що ґрунтується на структурно-функціональній моделі, яка поєднує когнітивний, діяльнісний і рефлексивний компоненти, а також на системі педагогічних умов, спрямованих на розвиток іміджевих характеристик здобувачів освіти.

Практичне забезпечення здійснювалося шляхом застосування інноваційних освітніх технологій, зокрема цифрового іміджування, персонального брендингу, тренінгових методик розвитку управлінської поведінки, кейс-методів і моделювання професійних ситуацій, що сприяло посиленню практико-орієнтованої складової підготовки майбутніх фахівців.

Апробація результатів підтвердила їх наукову обґрунтованість, практичну доцільність та ефективність у контексті модернізації освітнього процесу відповідно до управлінських викликів сьогодення.

Отримані наукові положення та методичні напрацювання розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи (протокол № 8 від 26 березня 2026 року).

Проректор з науково-педагогічної
(наукової) роботи, д.е.н., професор



[Handwritten signature]

Ольга КУДРІНА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

вул. Гетьмана Полуботка, 53, м. Чернігів, 14013, Тел. 3-36-10
 E-mail chnpu @ chnpu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02125674

29.04.2016 № 09

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пінчука Назарія Ярославовича,
 на тему: **«Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти
 в процесі фахової підготовки»**
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 зі спеціальності 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»,
 галузь знань 01 «Освіта/Педагогіка»

Результати дисертаційного дослідження Пінчука Назарія Ярославовича впроваджено в освітній процес Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, що забезпечує підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальностями галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка».

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації дослідження інтегровано в освітньо-професійну програму «Публічне управління в освіті» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Зміст дослідження знайшов відображення в оновленні навчально-методичного забезпечення освітніх компонентів, зокрема таких дисциплін, як «Публічне управління в освіті», «Менеджмент освіти», «Лідерство в публічному управлінні», «Комунікації в публічному управлінні», «Цифрове врядування в освіті». У межах викладання зазначених дисциплін використовуються розроблені автором навчально-методичні посібники «PRO-імідж менеджера освіти» та «Іміджеформування особистості менеджера освіти», що забезпечують методичний супровід аудиторної та позааудиторної роботи здобувачів освіти.

Матеріали дослідження використовуються в освітньому процесі під час проведення лекційних і практичних занять, організації самостійної роботи здобувачів освіти, проходження управлінської практики, а також у процесі підготовки кваліфікаційних робіт. Їх впровадження забезпечується в діяльності кафедри педагогіки і методики викладання історії та суспільних дисциплін (протокол № 13 від 31.03.2026 р.).

Результати апробації та впровадження засвідчують наукову обґрунтованість запропонованих положень, їх відповідність сучасним тенденціям розвитку вищої освіти та публічного управління, а також практичну доцільність використання у професійній підготовці майбутніх менеджерів освіти.

Проректор з наукової роботи
кандидат педагогічних наук, професор



Наталія НОСОВЕЦЬ

Завідувач кафедри педагогіки і методики
викладання історії та суспільних дисциплін,
доктор педагогічних наук, професор

Тамара ЯНЧЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА
 вул. Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, 32300; тел.: (03849) 3-05-13, факс: (03849) 3-07-83, E-mail: post@kpmu.edu.ua
 Web: http://www.kpmu.edu.ua код ЄДРПОУ 02125616

Від 24.03.2026 № 16/26 На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 «Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти
 в процесі фахової підготовки»
 на здобуття ступеня доктора філософії
 галузі знань 01 Освіта/Педагогіка
 зі спеціальності 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»
ПІНЧУКА НАЗАРІЯ ЯРОСЛАВОВИЧА**

Впродовж 2025-2026 навчального року у Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка було впроваджено результати дисертаційного дослідження Назарія Ярославовича Пінчука.

У процесі впровадження на факультеті педагогічної освіти і мистецтва для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти використано теоретико-методологічні положення дослідження щодо формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти, сучасні підходи до розвитку управлінської, комунікативної та іміджевої компетентностей, а також структурно-функціональну модель формування професійного іміджу в умовах фахової підготовки.

Основні результати дослідження впроваджено у зміст освітніх компонентів професійної підготовки здобувачів вищої освіти ОПП «Освітні науки» в процесі вивчення дисциплін управлінського, психолого-педагогічного та комунікативного спрямування, зокрема «Управління в освіті», «Методика викладання та організація освітнього процесу в закладі вищої освіти», «Інформаційно-комунікаційні та цифрові технології в освітній і дослідницькій діяльності».

Практичне впровадження результатів здійснювалося через використання інтерактивних методів навчання, тренінгових технологій, кейс-методів із застосуванням цифрових платформ Zoom, Google Meet, Moodle, що сприяло розвитку цифрової компетентності майбутніх менеджерів освіти та формуванню їх позитивного професійного іміджу в умовах цифровізації освітнього середовища.

Результати дослідження обговорили та схвалили на засіданні кафедри педагогіки та менеджменту освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (протокол № 9 від 30 квітня 2026 року).

Проректор з наукової роботи,
 доктор педагогічних наук, професор



Світлана МІРОНОВА

Світлана
 МИРОНОВА



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний заклад

**"ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені К. Д. УШИНСЬКОГО"**

65020, м.Одеса, вул. Старопортофранківська, 26. Тел.: (048) 723-40-98, факс: (048) 753-08-53
E-mail: pdpu@pdpu.edu.ua

від 19.05.2026 № 1026/28/3
на _____ від _____

Довідка

про впровадження матеріалів дисертаційного дослідження

ПІНЧУКА Назарія Ярославовича з теми

«Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової
підготовки», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»,
галузь знань 01 «Освіта/Педагогіка»

Впродовж 2025-2026 рр. викладачами кафедри педагогіки використано методичні та практичні результати дослідження Назарія Пінчука, спрямовані на формування професійного іміджу майбутніх фахівців в умовах сучасної фахової підготовки. Зокрема, у зміст професійної підготовки здобувачів освіти імплементовано концептуальні засади формування професійного іміджу менеджера освіти, обґрунтовані в дисертації, а також структурно-функціональну модель та педагогічні умови її реалізації. При викладанні дисциплін психолого-педагогічного циклу використано авторські підходи Назарія Пінчука, що сприяли розвитку іміджевої компетентності майбутніх фахівців (іміджеформувальні технології), що сприяло вдосконаленню навичок професійної комунікації, самопрезентації, цифрової взаємодії та управлінської культури. Практичне впровадження результатів дослідження здійснювалося під час викладання дисциплін психолого-педагогічного спрямування, організації практичної підготовки здобувачів вищої освіти, проведення тренінгів, інтерактивних занять, ділових ігор, кейс-методів та проєктної діяльності. Особливу увагу було приділено імплементації елементів інноваційних стратегій формування PRO-іміджу майбутніх фахівців-соціономістів, роботі над створенням іміджеформувального освітнього середовища, які комплексно забезпечують розвиток професійної мобільності, лідерських якостей, комунікативної культури та готовності до ефективної управлінської діяльності в умовах цифровізації освіти й суспільних трансформацій.

Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути рекомендовані для використання в підвищенні кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, а також у подальших наукових дослідженнях із проблем підготовки, професійного розвитку та іміджеформування фахівців освітньої галузі. Результати впровадження матеріалів дисертації обговорено на засіданні кафедри педагогіки (протокол № 14 від 22 квітня 2026 року).

Завідувач кафедри педагогіки

Ірина КНЯЖЕВА

Проректор з наукової роботи

Ганна МУЗИЧЕНКО



КОСІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ЯВОРІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ ІМЕНІ ПЕТРА ЛОСЮКА КОСІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
КОСІВСЬКОГО РАЙОНУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

с. Яворів, Косівський район, Івано-Франківська область, 78644
 e-mail: javoriv.school@gmail.com Код ЄДРПОУ 20553089

22.05.2025 № 41/02-12

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пінчука Назарія Ярославовича
на тему «Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі
фахової підготовки»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»,
галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка»

Видана Яворівським ліцеєм імені Петра Лосюка Косівської міської ради про те, що результати дисертаційного дослідження Пінчука Назарія Ярославовича на тему «Формування професійного іміджу майбутніх менеджерів освіти в процесі фахової підготовки» впроваджено в управлінську та освітню діяльність закладу впродовж 2024/2025 навчального року.

Практичне впровадження результатів дослідження здійснювалося у процесі організації управлінської діяльності адміністрації ліцею, методичної роботи з педагогічними працівниками, проведення семінарів, тренінгів, практикумів, педагогічних рад, професійних консультацій, а також під час реалізації заходів із розвитку цифрової компетентності педагогів та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти. В освітньому процесі та системі управління ліцеєм було використано авторські підходи до розвитку іміджевої компетентності (іміджеформувальні технології), які адаптовано до діяльності керівництва та педагогічних працівників ліцею. Їх застосування сприяло вдосконаленню навичок професійної комунікації, самопрезентації, цифрової взаємодії, розвитку управлінської культури, підвищенню ефективності командної роботи та зміцненню позитивного іміджу закладу освіти. Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних стратегій формування PRO-іміджу сучасного директора ЗЗСО, створенню іміджеформувального освітнього середовища, розвитку цифрового лідерства, професійної мобільності, комунікативної культури.

Результати та практичні рекомендації дисертаційного дослідження сприяли вдосконаленню управлінської діяльності закладу, розвитку цифрової культури педагогічного колективу, підвищенню ефективності професійної комунікації, зміцненню позитивного іміджу Яворівського ліцею імені Петра Лосюка Косівської міської ради та можуть бути рекомендовані для подальшого використання в практиці управління закладами загальної середньої освіти.

Директор
 Яворівського ліцею імені
 Петра Лосюка



Вікторія ЛОСЮК