

УДК 378.013:[005-051:37.07]

UDC 378.013:[005-051:37.07]

DOI: [10.31475/ped.dys.2025.38.03](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2025.38.03) ISSN 2309-9127 (print) ISSN 2313-8769 (Online)

ОЛЕКСАНДРА МАРМАЗА,

*кандидат педагогічних наук, професор
(Україна, Харків, Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди,
вул. Алчевських, 29)*

OLEKSANDRA MARMAZA,

*Candidate of Pedagogical Sciences, Professor,
(Ukraine, Kharkiv, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University,
Alchevskykh St., 29)*

ORCID: 0000-0002-0979-9256

ОЛЕНА ГРЕЧАНИК,

*кандидат педагогічних наук, доцент
(Україна, Харків, Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди,
вул. Алчевських, 29)*

OLENA GRECHANYK,

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
(Ukraine, Kharkiv, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University,
Alchevskykh St., 29)*

ORCID: 0000-0002-4671-0724

Вимоги до особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти та особливості його творення

Requirements for the Personal and Professional Image of the Head of an Educational Institution and the Features of Its Creation

У статті обґрунтовано, що зі змінами соціально-економічних умов управлінської діяльності та з появою нових можливостей для розкриття професійного потенціалу керівник закладу освіти повинен володіти основами іміджування, бути здатним до самовдосконалення та цілеспрямованого створення власного іміджу.

Відповідно до поставленої мети та завдань розкрито особливості особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти у контексті вимог до нього, зокрема: з'ясовано важливість іміджу керівника для ефективного управління; виокремлено складові компоненти іміджу (візуальний, комунікативний, особистісний та професійний) та рівні його сформованості (низький, критичний, достатній та оптимальний); розроблено алгоритм його створення (представлений 13 етапами за логікою формування).

Означену тему статті розкрито за допомогою комплексного використання методів: висвітлення основних ідей та положень теми відбувалось за допомогою аналізу науково-методичних джерел з іміджології та сучасного менеджменту; класифікації, порівняння основних понять, дотичних до «іміджу»; формулювання висновків проведеного теоретико-прикладного дослідження уможливили методи систематизації та узагальнення; уцілювання та унаочнення інформації здійснювалось за допомогою побудови таблиць.

Ключові слова: імідж, особистісний імідж, професійний імідж, управлінська діяльність, керівник закладу освіти, особистісно-професійний імідж керівника, формування іміджу.

The article substantiates that in our time it is becoming important how the head positions himself and presents his organization; that the image is becoming a guarantee of his success and an important factor in the competitiveness of an educational organization. The emergence of new opportunities for the disclosure of professional potential requires the head of an educational institution to have the ability to self-improve and purposefully create his own image.

The stated goal has been achieved: the features of the personal and professional image of the head of an educational institution in the context of the requirements for it have been revealed; the tasks have been completed: the importance of the head's image for effective management has been substantiated; the components of the image and the levels of its formation have been identified; the stages of its creation have been clarified.

It has been established that the personal and professional image of a head is a set of features and characteristics that form his image as a specialist in the process of interaction with colleagues, students, social environment and the performance of official duties. The image is formed as a result of the synergistic effect of a set of personal and business qualities that characterize the leader. The following main components of the image of the head of an educational institution were identified and characterized: visual, communicative, personal and professional. According to the proposed components of the image of the head of an educational institution, the levels of formation of each of them were determined: low, critical, sufficient and optimal; a factor-criteria model was developed for assessing the personal and professional image of the leader. An algorithm for creating a personal and professional image of the leader was proposed, which is represented by 13 stages according to the logic of formation.

This became possible through the comprehensive use of methods, in particular, theoretical ones: analysis of scientific, methodological and regulatory materials, synthesis, classification, comparison of the main concepts of imageology - to highlight the main ideas and provisions of the topic; systematization, generalization - to formulate conclusions; statistical information processing: construction of tables - for condensing and visualizing information.

Keywords: *image, personal image, professional image, management activity, head of an educational institution, personal and professional image of the head, image formation.*

Вступ / Introduction. Управлінець нової генерації має нову філософію мислення, вміє ефективно діяти, у тому числі – у кризових ситуаціях, приймати виважені управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, оптимально використовувати наявні ресурси. У наш час важливим стає те, як керівник позиціонує себе та представляє свою організацію; з'явилась нова функція управління – представницька. Імідж стає запорукою його успішності та важливим чинником конкурентоспроможності організації.

Поява нових можливостей для розкриття професійного потенціалу вимагає від керівника здатності до самовдосконалення та цілеспрямованого створення власного іміджу.

Мета та завдання / Aim and Tasks. Мета: розкрити особливості особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти у контексті вимог до нього. Завдання: обґрунтувати важливість іміджу керівника для ефективного управління; виокремити складові компоненти іміджу та рівні його сформованості; з'ясувати логіку його створення.

Методи / Methods. Досягнення мети та поставлених завдань стало можливим за допомогою комплексного використання методів, зокрема, теоретичних: аналіз науково-методичних та нормативних матеріалів, синтез, класифікація, порівняння основних понять іміджології – для висвітлення основних ідей та положень теми; систематизація, узагальнення – для формулювання висновків; статистичної обробки інформації: побудова таблиць – для ущільнення та унаочнення інформації.

Результати / Results. Створення позитивного іміджу відіграє ключову роль у досягненні успіху в професійній діяльності, оскільки у цьому образі враховані всі деталі: не лише зовнішність (стиль одягу, зачіски, аксесуари), але й мова, комунікації, успіхи, манери та інше. Відповідність ділового іміджу професійній діяльності фахівця виступає як довгостроковий внесок у його професійний та особистий розвиток.

Найпоширенішою класифікацією іміджу керівника є поділ іміджу на персональний (особистий) та професійний (діловий) (Мармаза О., 2016). Персональний імідж – це стійке оцінне уявлення про керівника як особистість. Під професійним іміджем розуміють здатність керівника компетентно та якісно виконувати організаційні завдання, покладені на його плечі лідера.

Зауважимо, що імідж особистості – це образ людини, який покликаний справити певне враження на оточуючих та викликати відповідну емоційну реакцію. Це «візитна картка», яка поєднує зовнішні дані, манеру спілкування, професійні та внутрішні якості в єдину картинку. Такий образ створюється відповідно до уявлень про ідеальну професійну діяльність, манеру спілкування, зовнішність, риси та особливості характеру. Відтак вважаємо за доцільне говорити про особистісно-професійний імідж.

Особистісно-професійний імідж керівника являє собою єдність особливостей, необхідних рис, які знаходять появу під час взаємодії з колегами, учнями, соціальним оточенням та виконання посадових обов'язків. Імідж складається в результаті синергетичного ефекту від сукупності особистісно-ділових якостей, що характеризують керівника (Мармаза О., 2024).

Спирачись на велику джерельну базу з означеної проблеми, ми виділили такі основні компоненти іміджу керівника закладу освіти: візуальний, комунікативний, особистісний та професійний (Митцева О., 2024; Пшенична Л., 2018). Звернемося окремо до кожного з вищезазначених компонентів іміджу керівника закладу освіти.

Візуальний компонент іміджу. Для керівника зовнішній вигляд – це потужний інструмент

управління. У діловому світі зовнішність виконує роль «візуального коду», який за лічені секунди передає інформацію про статус, компетентність та надійність лідера. Зовнішній вигляд керівника впливає на те, як він сприймає себе сам, на його настрій, самопочуття. Відповідно це не може бути не поміченим іншими. А отже, імідж впливає на тих, з ким керівник спілкується, веде переговори, на усіх оточуючих. Зовнішній вигляд керівника – це стиль ділової людини, який свідчить про респектабельність, надійність, успішність.

Якщо керівник виглядає охайно та зібрано, оточуючі підсвідомо вважають, що такий самий порядок панує в його справах, думках та стратегії закладу. Доглянутий вигляд сигналізує про самодисципліну та увагу до деталей. Якщо людина здатна контролювати свій образ, їй легше довірити управління великим колективом. Класичний діловий стиль створює певну психологічну дистанцію, необхідну для підтримки субординації. Зовнішній вигляд впливає на самого лідера. Коли керівник знає, що виглядає бездоганно, його жести стають впевненішими, голос – твердішим, а прийняття рішень – рішучішим. Це безпосередньо впливає на його харизму та здатність вести за собою (Мармаза О., 2024).

Комунікативна складова іміджу передбачає: здатність та готовність до спілкування з різним оточенням, у різних психічних станах, соціальних умовах і ситуаціях; адекватне сприйняття себе та інших під час спілкування. Відтак важливою частиною іміджу керівника є здатність вплинути на людину словом, красномовство та культура спілкування. Рівень комунікативної культури керівника визначається мірою емпатійності, діалогічності, суб'єктивності (Гречаник О., Біловол О., 2023). Комунікативний імідж складається з кількох критично важливих елементів:

- вербальна культура: грамотність, багатство словникового запасу, відсутність сленгу чи канцеляризмів, педагогічний такт, вміння обирати тон, що відповідає ситуації;
- невербальна поведінка: міміка, жести, постава та візуальний контакт;
- стиль спілкування: спектр від демократичного (співпраця) до авторитарного, використання фасилітативного стилю, який спрямований на підтримку та розвиток ідей підлеглих.

Отже, комунікативний компонент – це інструмент, за допомогою якого всі інші якості керівника (професіоналізм, інтелект, моральність) стають видимими для оточення. Без ефективного спілкування навіть найталановитіший стратег залишатиметься «незрозумілим» для свого колективу.

Професійний компонент є змістовним ядром іміджу керівника закладу освіти. Це той фундамент, на якому будується довіра педагогічного колективу, батьків та громадськості. Якщо комунікація – це форма, то професіоналізм – це суть, яка визначає авторитет керівника як експерта та управлінця. Керівник має бути «першим серед рівних» у професійному плані, зокрема: глибокі знання законодавства; орієнтація в законах «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», нормах трудового права та стандартах НУШ тощо; методична грамотність, розуміння сучасних освітніх трендів, інноваційних методик навчання та виховання; постійний саморозвиток, самовдосконалення, самоменеджмент; управлінська компетентність, здатність перетворити освітній заклад на злагоджений механізм; уміння формувати візію та стратегію розвитку закладу на 5–10 років вперед; здатність приймати швидкі та відповідальні рішення в умовах невизначеності; уміння бачити потенціал кожного вчителя, правильно розставляти пріоритети та мотивувати персонал; ефективне управління бюджетом, залучення позабюджетних коштів (фандрейзинг).

Професійний імідж не можна імітувати. У педагогічному середовищі некомпетентність виявляється дуже швидко, що призводить до втрати важелів управління (Мармаза О., 2019).

Особистісний компонент іміджу – це моральні, особисті, психологічні, суспільні якості керівника закладу освіти.

Моральні якості керівника – це його нематеріальний капітал. Якщо зовнішній вигляд створює перше враження, то моральні цінності створюють тривалу відданість колективу та довіру батьків. В освітньому просторі керівник – це насамперед Вчитель вчителів, і його моральний приклад є головним інструментом виховання. Моральне обличчя керівника формує психологічний клімат закладу.

До ключових якостей керівника, що складають основу його позитивного іміджу, налягають справедливість та об'єктивність. Це найважливіші риси, за якими оцінюють керівника і вчителі, і учні, і батьки. Відсутність «фаворитів»; однакове ставлення до всіх працівників, незалежно від особистих симпатій; прозорість рішень, коли критерії преміювання, розподіл навантаження чи оцінювання є зрозумілими та чесними – все це сприяє зростанню морального авторитету.

В освіті фальш читується миттєво, особливо дітьми. А отже важливими якостями є чесність та щирість. Пріоритетною стає відповідність слова справі, бо якщо керівник декларує одні цінності (наприклад, демократизм), а діє авторитарно, його імідж руйнується. До сильних іміджотворчих рис керівника є здатність до визнання помилок, спроможність визнати свою неправоту. Це ознаки

сильної та морально зрілої особистості, що лише зміцнює повагу до нього.

Керівник закладу освіти несе відповідальність за життя, здоров'я та майбутнє здобувачів освіти. Він як керівник повинен бути готовий до прийняття викликів, оскільки моральний лідер не перекладає провину за невдачі на підлеглих, а бере відповідальність на себе. Важливою є етична стійкість керівника, як здатність дотримуватися принципів навіть під зовнішнім тиском.

Освіта – це сфера «людина-людина». Без любові та поваги до людей імідж керівника буде сухим і відштовхуючим. Спілкування з техпрацівником, учителем чи першокласником має відбуватися на засадах рівної людської гідності. Вміння вислухати, посипчувати та допомогти у складній життєвій ситуації створює образ «людяного лідера». Отже, для керівника закладу освіти моральні якості є не просто особистою характеристикою, а фундаментом професійного іміджу. Якщо в бізнесі імідж може базуватися на успішності та прибутку, то в освіті він тримається на довірі та етиці.

Керівник закладу освіти – це головний дипломат, який щодня спілкується з різними аудиторіями. Зазначимо ключові якості, що формують успішний образ сучасного освітнього лідера:

- здатність почути не тільки слова, а й емоційний стан співрозмовника (вчителя, що вигорів, або наляканого першокласника), а це вже про розвинену емпатію керівника;
- вміння робити зауваження так, щоб не образити гідність людини, що засвідчує педагогічний такт;
- почуття гумору, оскільки влучний жарт часто розряджає напружену атмосферу на педраді чи батьківських зборах краще за будь-які аргументи;
- здатність зберігати спокій у кризових ситуаціях (повітряні тривоги, вимкнення світла, неочікувані перевірки, конфлікти тощо);
- оптимізм, позитивна енергія лідера передаються всьому колективу, створюючи атмосферу, в якій хочеться працювати;
- освіта постійно змінюється, тому директор має бути першим серед тих, хто навчається. Важливими якостями сучасного керівника є креативність та інноваційність, відкритість до нових методик, гаджетів та форматів навчання;
- стратегічне мислення, здатність бачити заклад не лише сьогодні, а й через декілька років. Ці якості формують образ «сильного капітана», за яким хочеться йти.

Психологічні якості, які об'єктивно необхідні керівникам освітніх закладів для створення позитивного іміджу, такі: психічна стійкість, рефлексія, соціальне забарвлення мотивації, здатність до абстрагування; аналітичність, оперативність мислення, його конструктивність; наявність різних видів пам'яті; витримка в складних ситуаціях, рішучість тощо.

Суспільні (соціальні) риси керівника – це характеристики, які виявляються у його взаємодії з громадою, державою та соціальним середовищем. Якщо особисті якості – це те, ким керівник є, то суспільні – це те, як він діє у ролі публічної особи. Для керівника закладу освіти ці риси є вирішальними, адже заклад освіти – це відкрита система, що постійно контактує з соціумом. Розглянемо ключові суспільні риси керівника та їх вплив на імідж.

По-перше, соціальна активність та громадянська позиція, оскільки керівник, який бере участь у житті громади, сприймається як впливовий лідер. Це проявляється участю у громадських радах, екологічних чи благодійних акціях, волонтерстві. Відповідно це формує образ «лідера-патріота», який дбає не лише про стіни свого закладу, а й про розвиток міста чи села. По-друге, здатність керівника бути «медіатором» між закладом освіти та різними соціальними групами. Активна присутність керівника у соціальних мережах, готовність до інтерв'ю, регулярні зустрічі з батьківською громадськістю створюють репутацію відкритості та прозорості діяльності. Дипломатичність та вміння налагоджувати партнерство, здатність знаходити ресурси та спільну мову з бізнесом, владою та міжнародними фондами, залучення грантів, створення спільних проєктів із стейкхолдерами, обмін досвідом із закордонними колегами – все це формує образ професійного «директора-менеджера», який забезпечує закладу конкурентну перевагу та сучасне оснащення. Очевидно, що позитивний суспільний імідж керівника перетворюється на соціальний капітал закладу. Це означає, що у складні часи (кризи, конфлікти) громада стане на захист закладу через повагу до лідера.

Окремо слід виділити політичну культуру в спектрі суспільних якостей керівника закладу. Політична культура керівника закладу освіти – це не про приналежність до політичних партій, а про його вміння взаємодіяти з владою, розуміти державні стратегії та впроваджувати демократичні цінності в життя громади. У структурі іміджу лідера освіти політична культура виступає як «соціальний компас», який визначає рівень його авторитету на рівні міста, області чи країни (Зеленська Л., Гречаник О., 2024).

До складових політичної культури, що формують імідж керівника закладу освіти, доцільно віднести: державницьке мислення та патріотизм, розуміння національних інтересів, знання

законодавства та освітніх реформ, демократизм та культуру самоврядування, здатність керівника діяти не як «диктатор», а як модератор суспільних процесів усередині закладу; підтримку учнівського самоврядування, розвиток педагогічної свободи, залучення батьків до прийняття рішень через піклувальні ради; політичну грамотність та дипломатичність, вміння «читати» політичний ландшафт громади та налагоджувати конструктивний діалог із різними силами; ефективну взаємодію з місцевими депутатами, управлінням освіти та громадськими організаціями без втрати власної професійної автономії.

Такий керівник сприймається як надійний представник держави, якому можна довірити виховання майбутнього покоління. Створюється репутація мудрого стратега, який здатний захистити інтереси свого закладу та залучити додаткові ресурси. Отже, політична культура керівника стає особливо помітною під час суспільних змін (вибори, реформи, воєнний стан). У такі моменти керівник із високою політичною культурою стає стабілізатором: він чітко комунікує позицію закладу, заспокоює колектив та координує зусилля з владою, що робить його імідж «непохитним».

Згідно із запропонованими компонентами іміджу керівника закладу освіти визначимо рівні сформованості кожного з них: низький, критичний, достатній та оптимальний (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні сформованості іміджу керівника закладу освіти

Рівні	Складові іміджу керівника закладу освіти			
	Візуальний	Комунікативний	Професійний	Особистісний
Низький	Керівник не приділяє уваги одягу, зачісці, нехтує вимогами ділового стилю в одязі; взагалі відсутнє уявлення про правила макіяжу; постава й рухи неконтрольовані	Керівник має низький рівень культури мовлення; не виконує вимоги ділового спілкування; не вміє побудувати ефективну комунікацію; не контролює силу голосу, мовлення монотонне; міміка і жести бідні, скуті	Низькі показники власної управлінської діяльності та результати роботи закладу освіти	У керівника відсутні соціально-значущі позитивні ідеали; не дотримується етичності при взаємодії; прагнення до самовдосконалення відсутнє; не використовує засоби рефлексії та емпатії; інтелектуальні й вольові процеси нерозвинені; низький рівень суспільної активності
Критичний	Як правило, керівник мало цікавиться своїм зовнішнім виглядом, не усвідомлює його значення; невдало користується косметикою, не звертає достатньої уваги на зачіску, поставу й рухи не контролює	Рівень культури мовлення керівника досить низький; як правило, не дотримується правил ділового спілкування; часто не може правильно контактувати з іншими; сила голосу, інтонації, паузи, темп мовлення неконтрольовані; не використовує в повній мірі експресію обличчя і тіла	Нестабільні результати власної управлінської діяльності та результати роботи закладу освіти	Ідеали й цінності керівника нестійкі; етичні норми, як правило, ігноруються; не цікавиться особистим розвитком; засоби рефлексії та емпатії використовуються випадково; інтелектуально-вольові якості розвинені недостатньо; суспільна активність слабо виражена
Достатній	В цілому, керівник має приємний	Керівник достатньо володіє культурою мовлення, діловим	Високі результати власної управлінської	Керівник має сформовані гуманістичні

	зовнішній вигляд; достатньо уваги приділяє одягу, зачісці, макіяжу; має добру поставу, скеровані рухи	спілкуванням; вміє побудувати розмову; використовує в мовленні паузи, різні інтонації, відповідний темп і силу голосу; міміка і жести в цілому виразні	діяльності та результати роботи закладу освіти	ідеали; дотримується вимог етичної поведінки; зацікавлений в самовдосконаленні; часто використовує засоби рефлексії та емпатії; інтелектуальні та вольові процеси розвинені в достатній мірі; бере участь в суспільному житті
Оптимальний	Керівник має привабливий зовнішній вигляд; має діловий стиль одягу; зачіска і макіяж естетичні; постава й рухи впевнені, виразні	Культура мовлення керівника знаходиться на високому рівні; завжди дотримується правил ділового спілкування; володіє комунікативними вміннями; вдало варіює інтонації, темп мовлення, силу голосу, паузи залежно від ситуації; міміка і жести багаті, яскраві	Висока ефективність власної управлінської діяльності, високі результати роботи закладу освіти	Керівник має чітко сформовані соціально-значущі ідеали і діє відповідно; чітко дотримується етики взаємодії; постійно займається саморозвитком; засоби рефлексії та емпатії використовуються в повній мірі; має високо розвинені інтелектуальні та вольові якості; суспільна активність знаходиться на високому рівні

Образ керівника повинен бути правдоподібним і вірогідним, яскравим і конкретним, доступним для розуміння навіть неспеціалістів та цікавим для соціуму. Створення іміджу керівника має бути безперервним процесом (Мармаза О., 2016).

Побудова особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти не є процесом стихійним, а мета створення успішного образу є очевидною (Штепа Н., Здир М., 2020). Якщо керівник знає теоретико-прикладні засади іміджування, то це дозволяє йому більш впевнено формувати свій особистісно-професійний імідж.

Загалом алгоритм створення особистісно-професійного іміджу керівника є таким:

1. Усвідомлення необхідності цілеспрямованого конструювання іміджу.
2. Визначення мети та завдань побудови особистісно-професійного іміджу.
3. Оцінка зовнішнього вигляду.
4. Створення моделі візуального образу-іміджу.
5. Оцінка особистісних якостей.
6. Створення моделі особистісного іміджу.
7. Оцінка професіоналізму.
8. Створення моделі професійного іміджу.
9. Оволодіння технологією самопрезентації.
10. Розроблення програми вдосконалення особистісно-професійного іміджу.
11. Реалізація програми: подальше самовдосконалення й розвиток іміджу.
12. Аналіз досягнення цілей, самооцінка успішності діяльності з іміджування, виявлення нових проблем.
13. Корекційна робота над особистісно-професійним іміджом.

Отже, успішний професійний імідж керівника закладу освіти є результатом свідомої й наполегливої роботи над собою. Робота над іміджом – це постійне нагадування собі та оточенню про достоїнства, таланти, переваги; це шлях до успіху. Важливою стає самопрезентація керівника, як процес свідомого конструювання власного образу для того, щоб справити на оточуючих (вчителів, учнів, батьків, владу) потрібне враження. У сфері освіти це не просто «самореклама», а інструмент трансляції цінностей закладу через особистість лідера.

Самопрезентація керівника – це процес свідомого конструювання власного образу для того, щоб справити на оточуючих (вчителів, учнів, батьків, владу) потрібне враження. У сфері освіти це не просто «самореклама», а інструмент трансляції цінностей закладу через особистість лідера.

Керівник закладу освіти постійно виступає публічно. Кожне слово формує його образ. Відмова від сухого канцеляризму на користь живої, але грамотної мови; вміння розповідати історії успіху учнів та вчителів замість сухих звітів, що робить керівника «людяним»; впевненість, зоровий контакт та вміння відповідати на незручні запитання батьків чи преси – все це інструменти самопрезентації керівника.

У 2025 р. імідж керівника починається з його сторінки у Facebook, Instagram або LinkedIn. Відтак важливими є публікація думок про освітні реформи, посилання на цікаві вебінари; демонстрація не лише «фасаду» закладу, а й внутрішніх процесів, інновацій, успіхів колективу; культурне спілкування в коментарях, відсутність двозначних фото – це запорука збереження авторитету. Найкращий спосіб презентувати себе – показувати не те, який ви чудовий керівник, а те, наскільки успішними стали вчителі та учні під вашим керівництвом.

Критеріями сформованості іміджу освітніх менеджерів є: мотиваційно-ціннісний, предметно-змістовний та операційно-технологічний. Критерії, показники та їх ознаки представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Сформованість особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти		
Критерії	Показники	Ознаки прояву показників
Мотиваційно-ціннісний	Потреба у зовнішньому і професійно-особистісному самовдосконаленні	– бажання подобатися оточенню зовнішнім виглядом і своїм внутрішнім світом; – прагнення до прогресивного професійно-особистісного росту і досягнень; – готовність до позитивних самозмін відповідно до соціальних очікувань, посадових вимог, цілей професійного самовираження і самоствердження
Предметно-змістовий	Іміджева компетентність щодо створення привабливого публічного образу-«Я»	– знання переваг і недоліків свого реального «Я»; – розуміння особливостей параметрів свого бажаного професійного «Я»-образу; – бачення розбіжностей і знання шляхів та засобів трансформації першого образу у другий
Операційно-технологічний	Готовність до ефективної самопрезентації в професійних ситуаціях	– здатність викликати позитивне враження про свою особистість (досягнення ефекту привабливості); – уміння завойовувати симпатії і довіру аудиторії (досягнення ефекту чарівності); – здатність керувати викликаними враженнями (досягнення ефекту самопрезентації)

Акумулюючи вище викладене, зазначимо, що особистісно-професійний імідж керівника закладу освіти – це цілісне уявлення про його особисті якості та професійну компетентність, яке формує довіру, авторитет і ефективність управління. Він має ключове значення для розвитку закладу, мотивації колективу та взаємодії з громадськістю.

Обговорення / Discussions. В історичній ретроспективі серйозний вплив на формування теорії іміджу зробили К. Роджерс (Я-концепція), Олпорт (образ себе), З. Фрейд (теорія несвідомого), К. Юнг (теорія колективного несвідомого та архетипів), А. Маслоу (теорія потреб). У цих теоріях показаний механізм формування образів та їх окремих складових в індивідуальній та масовій свідомості.

Провідними фахівцями з іміджу особистості лідера, керівника вважаються дослідники А. Андерсон, П. Берд, Г. Бехер, С. Блек, С. Катліп, Е. Кемпбелл, А. Панасюк, Т. Хомуленко та ін. Вони розкрили поняття «імідж», «імідж лідера», «імідж керівника»; виокремили компоненти іміджу та її змістове наповнення.

Проблему професіоналізму керівників у галузі освіти досліджували такі вчені, як: В. Бондар, Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, І. Гришина, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Маслов, Є. Павлютенков, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін. Водночас висвітнені у наукових працях вимоги до керівника закладу освіти стосувались компетентності, функцій, особистісних якостей менеджера освіти без визначення їх місця в структурі іміджу.

Імідж керівника закладу освіти був предметом теоретико-прикладних досліджень В. Михайлова, Г. Почепцова, С. Скибинського, С. Смірнова, З. Старобинського, Ф. Хміля, В. Яцури та ін. У роботах авторів розглядалися різні аспекти іміджу керівника, а не комплексно, без єдності складових та визначення взаємовпливу.

Отже, все ще недостатньо з'ясовано вимоги до керівника закладу освіти у контексті професійних відносин, не уточнено особливості іміджу менеджера освіти, поверхово схарактеризовано компоненти особистісно-професійного іміджу, немає дієвих технологій його вдосконалення. Таким чином, виникла суперечність між недостатньою розробленістю згаданих питань та запитом практики сьогодення щодо формування особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти.

Висновки / Conclusions. Сьогодні значна увага до формування іміджу керівника закладу освіти зумовлена суспільними змінами, зростанням ролі освіти в конкурентному середовищі та потребою у довірі й авторитеті керівника. Імідж стає стратегічним ресурсом, що визначає успішність закладу та його репутацію. Саме тому у контексті вимог до сучасного керівника актуальною стає проблема формування його іміджу.

Сутність особистісно-професійного іміджу керівника передбачає поєднання особистих і професійних рис, включає моральні цінності, комунікативні здібності, стиль керівництва, управлінську культуру та професійну компетентність. Імідж керівника – соціально-психологічний феномен, оскільки це не лише внутрішні якості, а й те, як вони сприймаються колективом, учнями, батьками та громадськістю.

Імідж керівника формується логічно через поєднання особистих якостей, професійної компетентності та комунікаційних засобів. Формування іміджу має системний і поетапний характер, оскільки його внутрішній аспект передбачає створення позитивного образу серед педагогічного колективу та учнів; зовнішній – позиціонування керівника у громаді, ЗМІ, соціальних мережах; стратегічний рівень – це узгодження особистісно-професійного іміджу керівника з цінностями та місією закладу освіти.

Вважаємо, що формування особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти є пріоритетним напрямом удосконалення управління, темою продуктивних дискусій та предметом подальших наукових розвідок.

Список використаних джерел і літератури:

Гречаник, О. Є., & Біловол, О. І. (2023). Удосконалення комунікаційної діяльності керівника закладу освіти. *Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference* (pp. 269–272). Milan. Взято з <https://isg-konf.com/current-issues-of-science-and-integrated-technologies/> [in Ukrainian].

Зеленська, Л. Д., & Гречаник, О. Є. (2024). Управління розвитком управлінської культури майбутнього менеджера. *Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph* (pp. 475–542). International Science Group. Boston: Primedia eLaunch. Взято з <https://isg-konf.com/economy-finance-management-world-problems-and-development-prospects/> [in Ukrainian].

Мармаза, О. І. (2019). Імідж майбутнього керівника закладу освіти у контексті професійної підготовки. *Духовно-інтелектуальне виховання і навчання молоді в ХХ столітті*. (Міжнародна колективна монографія). (с. 285–288). Харків: Вид. Стиль Издат. [in Ukrainian].

Мармаза, О. І. (2016). Імідж як спосіб соціалізації керівника навчального закладу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 33 (86), 263–269. [in Ukrainian].

Мармаза, О. І. (2024). Теорія професійного іміджу: особливості, іміджотворчі елементи, іміджмейкінг. *Джерело педагогічних інновацій. Професійний розвиток педагога: нові вимоги та нові рішення*, 1 (45), 27–32. [in Ukrainian].

Митцева, О. С. (2018). Професійний імідж фахівця: суть, функції, структура. *Педагогіка та психологія*, 59, 191–200. [in Ukrainian].

Пшенична, Л. (2018). Імідж керівника – важлива складова кар'єри управлінця. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 6 (80), 233–250. [in Ukrainian].

Штепа, Н., & Здир, М. (2020). Розвиток здатності майбутнього менеджера до створення ефективного ділового іміджу. *Витоки педагогічної майстерності*, 26, 234–236. [in Ukrainian].

References:

Hrechanyk, O. Ye., & Bilovol, O. I. (2023). Udoshkonalennia komunikatsiinoi diialnosti kerivnyka zakladu osvity [Improving the Communication Activity of the Head of an Educational Institution]. *Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference* (pp. 269–272). Milan. Retrieved from: <https://isg-konf.com/current-issues-of-science-and-integrated-technologies/> [in Ukrainian].

Zelenska, L. D., & Hrechanyk, O. Ye. (2024). Upravlinnia rozvytkom upravlinskoi kultury maibutnoho menedzhera [Managing the Development of the Managerial Culture of the Future Manager]. *Economy, finance, management: world problems and development prospects*. (Collective monograph). (pp. 475–542). International Science Group. Boston: Primedia eLaunch. Retrieved from: <https://isg-konf.com/economy-finance-management-world-problems-and-development-prospects/> [in Ukrainian].

Marmaza, O. I. (2019). Imidzh maibutnoho kerivnyka zakladu osvity u konteksti profesiinoi pidhotovky [The Image of the Future Head of an Educational Institution in the Context of Professional Training]. *Dukhovno-intelektualne vykhovannia i navchannia molodi v XX stolitti [Spiritual and Intellectual Education and Training of Youth in the 20th Century]*. (International collective monograph). (pp. 285–288). Kharkiv : Vyd. Styl Yzdat [in Ukrainian].

Marmaza, O. I. (2016). Imidzh yak sposib sotsializatsii kerivnyka navchalnoho zakladu [Image as a Way of Socialization of the Head of an Educational Institution]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of the Formation of a Creative Personality in Higher and General Education Schools*, 33 (86), 263–269. [in Ukrainian].

Marmaza, O. I. (2024). Teoriia profesiinoho imidzhu: osoblyvosti, imidzhotvorchi elementy, imidzhmeikinh [Theory of Professional Image: Features, Image-Forming Elements, Image-Making]. *Dzherelo pedahohichnykh innovatsii. Profesiinyi rozvytok pedahoha: novi vymoh ta novi rishennia – Source of Pedagogical Innovations. Professional Development of a Teacher: New Requirements and New Solutions*, 1 (45), 27–32. [in Ukrainian].

Myttseva, O. S. (2018). Profesiinyi imidzh fakhivtsia: sut, funktsii, struktura [Professional Image of a Specialist: Essence, Functions, Structure]. *Pedahohika ta psykholohiia – Pedagogy and Psychology*, 59, 191–200. [in Ukrainian].

Pshenychna, L. (2018). Imidzh kerivnyka – vazhlyva skladova kariery upravlintsia [The Image of a Leader is an Important Component of a Manager's Career]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii – Pedagogical Sciences: Theory, History, Innovative Technologies*, 6 (80), 233–250. [in Ukrainian].

Shtepa, N., & Zdyr, M. (2020). Rozvytok zdatnosti maibutnoho menedzhera do stvorennia efektyvnoho dilovoho imidzhu [Developing the Ability of a Future Manager to Create an Effective Business Image]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti – Origins of Pedagogical Mastery*, 26, 234–236. [in Ukrainian].

Дата надходження статті: «22» вересня 2025 р.

Стаття прийнята до друку: «23» жовтня 2025 р.

Мармаза Олександра – професор кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, кандидат педагогічних наук, професор

Marmaza Oleksandra – Professor of the Department of Management and Economics of H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Candidate of Pedagogical Sciences, Professor

Гречаник Олена – завідувач кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, кандидат педагогічних наук, доцент

Grechanyk Olena – Head of the Department of Management and Economics of H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії

Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International
(CC BY-NC-SA 4.0)

Цитуйте цю статтю як:

Мармаза, О., & Гречаник, О. (2025). Вимоги до особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти та особливості його творення. *Педагогічний дискурс*, 38, 23–31. doi: [10.31475/ped.dys.2025.38.03](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2025.38.03).

Cite this article as:

Marmaza, O., & Grechanyk, O. (2025). Requirements for the Personal and Professional Image of the Head of an Educational Institution and the Features of Its Creation. *Pedagogical Discourse*, 38, 23–31. doi: [10.31475/ped.dys.2025.38.03](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2025.38.03).