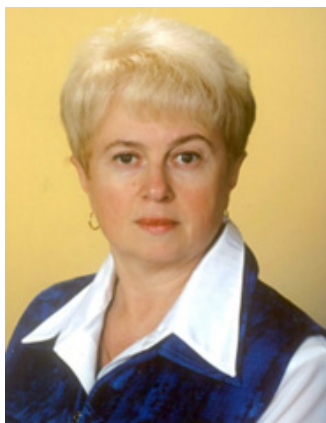




УДК 378.111+155.2

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-5\(212\)-38-46](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-5(212)-38-46)



**Гладкова Валентина Миколаївна,**

докторка педагогічних наук, професорка,  
професорка кафедри менеджменту освіти та права,  
Центральний інститут післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти», Україна

**Valentyna Hladkova,**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor;  
Professor of the Department of Education Management and Law,  
Central Institute of Postgraduate Education  
SHEI «University of Education Management», Ukraine

**E-mail:** [valentyna-hladkova@ukr.net](mailto:valentyna-hladkova@ukr.net)

**ORCID iD** <https://orcid.org/0000-0003-4362-2195>

## УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**A** Розкрита сутність управлінської діяльності керівника закладу освіти в умовах невизначеності та ризику.

У науковій літературі недостатньо повно відображено структуру багатьох професійних якостей керівника закладу освіти (висока здатність до самоініціації, самоорганізації, самоконтролю та саморозвитку, є прогалини у розкритті психологічної характеристики рівнів сформованості цих якостей й особливостей їхньої психодіагностики, чітко не визначені напрями розвитку особистісно-професійних якостей керівників закладів освіти). Недостатній рівень розробленості зазначених аспектів, які є значущими для ефективної управлінської діяльності керівника закладу освіти, негативно впливає на діяльність закладів освіти.

Ефективність управлінської діяльності керівників закладів освіти визначається готовністю до досягнення професійного акме, націленістю на успіх, розвиненими професійними здібностями (зокрема, акмеологічними інваріантами).

Сучасні науковці-акмеологи виділяють такі рівні професіоналізму: допрофесіоналізм, професіоналізм, суперпрофесіоналізм, псевдопрофесіоналізм, постпрофесіоналізм.

Професіоналізм сучасного управліня (керівник закладу освіти) містить два основні компоненти: професійні компетенції та професійні здібності (потенціал зростання). Науковці наголошують на важливості предметних, управлінських та інноваційних компетенцій.

Надані результати емпіричного дослідження проблеми самовдосконалення керівників закладів освіти, що здійснювалось у середовищі представників керівного складу закладів загальної середньої освіти для визначення їхніх основних ключових компетенцій. У бесідах, інтерв'ю, обговореннях були названі 55 компетенцій і також визначено сутність кожної компетенції в нормі, за умов надлишку чи браку у змісті. В опитуванні брали участь 76 респондентів. Усі виявлені компетенції були поділені на основні (загальні, спеціальні, індивідуальні) та додаткові (часткові, конкретизовані).

У статті зазначено, що в межах виконання професійної діяльності керівник закладу освіти постійно приймає управлінські рішення. Управлінське рішення в умовах невизначеності – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, всебічного обґрунтування і вибору альтернативи в умовах недостатньої кількості відомостей, повної або часткової відсутності інформації. При цьому саме управлінське рішення має ймовірнісний характер.

Для формування професійних умінь прийняття керівником закладу освіти управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику (особливо в умовах воєнного стану) бажане проходження спеціальних (акмеологічних) тренінгів із включенням елементів коучингу. А також доцільним є створення служби акмесинергетичного забезпечення професійного саморозвитку (самовдосконалення) з акцентуванням уваги на формуванні вмінь (компетенцій) прийняття керівниками закладів освіти управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

**Ключові слова:** заклад освіти; заклад загальної середньої освіти; керівник закладу освіти; управління; управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти; компетентність керівника закладу загальної середньої освіти; невизначеність

**Administrative activities of the head of an educational institution under conditions of uncertainty**

**S** This article reveals the essence of the managerial activity of the head of an educational institution under conditions of uncertainty and risk.

The structure of many professional qualities of the head of an educational institution is not fully reflected in the scientific literature (a high capacity for self-initiation, self-organization, self-control and self-development, there are gaps in the disclosure of the psychological characteristics of the levels of formation of these qualities and the peculiarities of their psychodiagnostics, the directions of the development of personal and professional qualities of heads are not clearly defined educational institutions). The insufficient level of development of the mentioned aspects, which are significant for the effective management activity of the head of the educational institution, negatively affects the activity of educational institutions.

The effectiveness of the managerial activity of the heads of educational institutions is determined by their readiness to achieve professional excellence, target success, and develop professional abilities (in particular, acmeological invariants).

Modern acmeologists distinguish the following levels of professionalism: pre-professionalism, professionalism, super-professionalism, pseudo-professionalism, and post-professionalism.

Professionalism of a modern manager (head of an educational institution) contains two main components: professional competence and professional abilities (potential for growth). Scientists emphasize the importance of subject, managerial, and innovative competencies.

The results of an empirical study of the problem of self-improvement of heads of educational institutions, which was conducted among representatives of the management staff of general secondary education institutions to determine their main key competencies, are presented. In conversations, interviews, and discussions, 55 competencies were named, and the essence of each competency was also determined in the norm, provided there was an excess or deficiency in the content. A total of 76 respondents participated in the survey. All identified competencies were divided into basic (general, special, individual) and additional (partial, specified).

The article states that within the scope of professional activity, the head of the educational institution constantly makes management decisions. A managerial decision in conditions of uncertainty is the result of analysis, forecasting, optimization, comprehensive justification, and choice of an alternative in conditions of insufficient information or complete or partial absence of information. At the same time, the management decision itself has a probabilistic nature.

To develop the professional skills of the head of an educational institution to make management decisions in conditions of uncertainty and risk (especially in conditions of martial law), it is desirable to undergo special (acmeological) training with the inclusion of coaching elements. It is also advisable to create a service of acmesynergistic support for professional self-development (self-improvement) with an emphasis on the formation of skills (competencies) for managers of educational institutions to make managerial decisions in conditions of uncertainty and risk.

**Keywords:** educational institution; institution of general secondary education; head of an educational institution; management; managerial activity of the head of a general secondary education institution; competences of the head of a general secondary education institution; conditions of uncertainty

**Актуальність дослідження та постановка проблеми.** Розвиток особистості, розкриття її внутрішнього потенціалу найактивніше відбувається у професійній діяльності. Однією з таких сфер постає управлінська діяльність. Наразі постає питання професіоналізму суб'єкта управлінської діяльності.

Сучасний керівник повинен бути здатним усе більше зосереджуватися на проблемах майбутнього. У ХХІ столітті визначився новий тип керівника – це творча, націлена на майбутнє особистість, що не лише вміє пристосовуватися до нових умов і готова до співробітництва, але й зацікавлена у нововведеннях.

На думку дослідників, успіх управлінської діяльності керівника (зокрема, керівника закладу освіти) визначається наявністю таких якостей: широкий кругозір, відчуття ситуації, творче ставлення до роботи, готовність до дій в умовах невизначеності, професійна мобільність,

прагнення до співробітництва, самомотивування та мотивування персоналу на досягнення продуктивних результатів, здатність антиципувати результати професійної діяльності, здатність і вміння ризикувати, позитивне ставлення не лише до професійної (управлінської) діяльності та співробітників, але й до себе, стратегічність і логічність мислення, вміння діяти самостійно, здатність брати на себе відповідальність тощо. Наявність такого набору якостей визначає ідеальну модель керівника. Практика свідчить, що такий ідеал є недосяжним, проте є сенс формувати такий ідеал для виявлення можливостей його досягнення.

У ХХІ столітті швидкими темпами зростає потреба у висококваліфікованих, досвідчених кадрах, які можуть відкрити нове бачення на систему сучасної освіти. Знання, розуміння, усвідомлення проблем, які виникають у процесі професійного зростання та побудови менеджерами

(керівними кадрами) закладів освіти ділової кар'єри являють собою інтегрований потенціал для їхнього вдосконалення. Цей процес базується на використанні здобутків теорії та практики світового менеджменту й адаптуванні їх до менеджменту в освіті.

Необхідно констатувати, що в науковій літературі недостатньо повно відображено структуру таких професійних якостей керівника закладу освіти, як висока здатність до самоініціації, самоорганізації, самоконтролю і саморозвитку, є прогалини у розкритті психологічної характеристики рівнів сформованості цих якостей й особливостей їхньої психодіагностики, чітко не визначені напрями розвитку особистісно-професійних якостей керівників закладів освіти. Недостатній рівень розробленості зазначених аспектів, які є значущими для ефективної управлінської діяльності керівника закладу освіти, негативно впливає на практичну діяльність закладів освіти. Тому актуальним є дослідження порушених проблем.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій (вихідні передумови).** Аналіз літератури, що стосується питань керівництва закладом загальної середньої освіти, вивчення досвіду управлінської діяльності свідчать, що нині недостатньо уваги приділено особистості керівника освітньої установи, його якостям й ефективності праці, вимогам, які висуває до нього сучасне інтенсивно мінливе суспільство, умови невизначеності.

Дослідженню шляхів удосконалення кадрової й управлінської праці присвячені розробки Л. Карамушки, М. Корнієнко, О. Сафіна, А. Філіппова. На вивчення проблем управління освітою, взагалі, та закладами освіти, зокрема, спрямовані зусилля багатьох науковців: Є. Березняка, Н. Білик, В. Бондаря, Л. Ващенко, О. Галуса, М. Гриньової, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Н. Клокар, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Кременя, Н. Кузьміної, В. Лугового, Т. Лукіної, О. Мармази, В. Маслової, С. Ніколаєнка, В. Олійника, В. Пікельної, З. Рябової, С. Сисоевої, В. Сухомлинського, Л. Хоружої, Є. Хрикова та ін.

**Мета статті:** розкрити особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти в умовах невизначеності.

Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність управлінської діяльності керівника закладу освіти;
- визначити характерні риси сучасного керівника закладу освіти;
- виявити особливості прийняття керівником закладу освіти управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** На думку провідних американських фахівців, менеджмент – це організація та управління людьми, система оперативного та перспективного планування, прогнозування та організації виробництва, реалізації продукції та послуг для отримання максимального матеріального, інтелектуального, духовного прибутку. Головна заслуга фундаторів менеджменту (XX ст.) Ф. Тейлора (США) та А. Файоля (Франція) полягає в тому – вони довели, що лише на науковій основі можна ефективно управляти людьми.

Менеджмент (управління) в освіті – це окрема галузь менеджменту, що має власну специфіку та свої закономірності. Більшість людей ототожнюють поняття «менеджер» з образом керівника нового покоління, який використовує у своїй професійній діяльності сучасні методи управління.

Термін «управління» загальніший, який містить три складники: менеджмент, керування та організацію.

Наведемо деякі тлумачення поняття «управління» (табл. 1).

Особистість керівника у структурах управління складає предмет дослідження українських психологів А. Бандурки, С. Бочарової, О. Землянської. Велику увагу ролі керівника в системі управління приділяють В. Шипунов, О. Кишкель та ін. Ефективність і конкурентоспроможність сучасних організацій і роль психологічного фактора в керуванні ними досліджують у своїх працях В. Розанова, Л. Орбан-Лембрик та ін.

У рамках загальної особистісно-діяльнісної парадигми взаємної детермінованості ефективності діяльності менеджера та його управлінських характеристик особистісно-професійні якості вивчалися Н. Коломінським, О. Кощинцем, Л. Орбан-Лембрик та ін.

Наразі спостерігається соціальна індивідуальна затребуваність таких психологічних якостей

Тлумачення поняття «управління»

Визначення (висловлення)	Автор	Джерело
Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.	Пітер Фердинанд Друкер	[5]
Процес управління є впорядкуванням системи.	Б. Гаєвський	[2; 3]
Управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження та упорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління.	Г. Єльнікова	[6]
Управління – це неперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, у результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, встановлюються цілі спільної діяльності, визначаються способи їхнього досягнення, розподіляється робота між її учасниками та інтегруються їх зусилля.	В. Лазарєв	[15; 17]
Управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.	М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт	[11]
Соціальне управління – це цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з урахуванням змін, які в ньому відбуваються.	М. Руженський та ін.	[16]

як «автономність», «самостійність», «відповідальність», що визначається особливостями розвитку суспільства і відображає специфіку формування нового покоління керівників, здатних оптимальним чином організувати свою життєдіяльність.

Діяльність керівників закладів освіти є значущою для розвитку основних процесів освітньої організації не лише з точки зору контролю та координації, але й у контексті управління питаннями кадрової політики, розвитку корпоративної культури, лояльності співробітників щодо ставлення до організації, готовності до саморозвитку та перетворень. Ефективність управлінської діяльності керівників закладів освіти визначається готовністю до досягнення професійного акме, націленістю на успіх, розвиненими професійними здібностями (зокрема, акмеологічними інваріантами), що дає змогу оптимальним чином самоорганізувати свою працю, встановлювати конструктивні взаємини з людьми, висувати і досягати поставлені цілі.

У розвитку закладу освіти чільне місце належить функціям управління, тобто основним видам діяльності, що утворюються шляхом зведення однотипних видів виконуваних

керівником робіт до загальніших і поєднуваних однаковою цілеспрямованістю. Наразі єдиної класифікації функцій управління немає. Більшість дослідників називають такі загальні функції: передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування (Б. Гаєвський); організація, контроль, виконання, регулювання (В. Афанасьєв); організація, контроль, планування, керівництво (М. Поташник); аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання (Ю. Конаржевський); планування, організація, мотивація, контроль (М. Мескон). Усі загальні функції управління утворюють управлінський ланцюг: аналіз – планування – організація – контроль – регулювання.

Як зазначає В. Жигір, управлінська діяльність сучасного керівника закладу освіти «... визначається загальними закономірностями управління й має специфічні особливості, що полягають у способах постановки і досягненні соціально значущих цілей у конкретних умовах. Вона орієнтована як на процес діяльності, так і на кінцевий її результат» [7].

Для успішного виконання управлінської діяльності до керівника (зокрема, керівника закладу освіти) висуваються певні вимоги.

Діяльність керівника закладу освіти має управлінський характер. Мета управлінської діяльності полягає в координації зусиль усіх учасників освітнього процесу, впорядкування та розвитку закладу освіти.

Посадові вимоги до керівника закладу освіти розроблені на підставі державних законів, програм і документів про освіту в Україні; нормативних актів вищих органів управління освітою; результатів наукових досліджень, вивчення тенденцій розвитку теорії та практики управління; опрацювання та узагальнення найкращого практичного досвіду реалізації професійної діяльності керівників закладів освіти різних рівнів (зокрема, закладів загальної середньої освіти). Усі ці вимоги об'єднані у 3 групи: кваліфікаційні, соціально-психологічні (акмеологічні) та професійні.

Кваліфікаційні вимоги до керівника закладу освіти передбачають вищу освіту, позитивний досвід і певний стаж педагогічної роботи, досвід організаційної (дослідницької) роботи, свідоцтво про навчання на спеціальних курсах підготовки резерву керівних кадрів, диплом магістра з менеджменту.

Соціально-психологічні вимоги до керівника закладу освіти містять такі групи якостей: соціальні, моральні, комунікативні, ділові, акмеологічні. Соціальні вимоги керівника спрямовані на формування: почуття громадського обов'язку і відповідальності, національної самосвідомості, патріотизму, зрілості переконань, принциповості, соціальної активності, соціальної вихованості та порядності тощо. У структурі моральних вимог до керівника виділяються якості: відповідальність, чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, емпатійність, сила волі, непримиренність до антигромадських учинків, демократичність. Комунікативні вимоги до керівника закладу загальної середньої освіти містять: уміння слухати і чути співрозмовника, використовувати всі засоби атракції, виявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, із повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат тощо. Ділові вимоги включають: установку на неперервну освіту та самоосвіту протягом життя, нестерпність до консерватизму, ініціативність, рішучість, цілеспрямованість,

креативні здібності, об'єктивність, оперативність тощо. Акмеологічні умови містять різного рівня акмеологічні інваріанти: загальні (сила особистості, розвинена антиципація, високий рівень самоорганізації, вміння приймати управлінські рішення, своєчасність, точність, нестандартність, ефективність, висока й адекватна мотивація досягнень), специфічні (проникливість, соціально-перцептивна компетентність, комунікабельність, здатність чинити акмеологічний вплив, сміливість), індивідуальні (професійна мобільність, управлінська рефлексія, інтенціонально-акмеологічна спрямованість, рішучість у прийнятті управлінських рішень, професійний оптимізм, процесуальна мотивація).

Професійні вимоги визначають ступінь оволодіння керівником професією, спеціальністю. Професійні вимоги до керівника закладу освіти обумовлюють систему знань і вмінь, яка є фундаментом професійної компетентності.

Керівник закладу освіти повинен бути не лише професіоналом високого рівня, але й майстром своєї справи.

Сучасні науковці-акмеологи виділяють такі рівні професіоналізму: допрофесіоналізм, професіоналізм, суперпрофесіоналізм, псевдопрофесіоналізм, постпрофесіоналізм [4].

Професіоналізм сучасного управління (керівник закладу освіти) містить два основні компоненти: професійні компетенції та професійні здібності (потенціал зростання). Розрізняють такі професійні компетенції: предметні, управлінські, інноваційні. Професійні здібності – це адекватна самооцінка, лідерство, здатність до навчання, гнучкість мислення, амбіційність, ініціативність. Професіоналізм керівника закладу освіти визначає результати його управлінської діяльності.

Невіддільне від поняття «професіоналізм» поняття «професійна компетентність».

Управлінська діяльність за своєю сутністю є однією з найважливіх складників для керівника закладу освіти, тому що вона потребує наявності внутрішнього (акмеологічного) потенціалу, різноманітних складних здібностей, високого рівня розвитку компетенцій, акмеологічної готовності тощо.

Сам керівник, як суб'єкт управлінської діяльності, є дуже складним і суперечливим. У своєму кар'єрному зростанні він націлений на особистісно-професійний розвиток, на досягнення

високого рівня професіоналізму управління.

Професійна компетентність конкретної людини вужча за її професіоналізм (А. Маркова). Можна виділити такі різновиди професійної компетентності: спеціальна, соціальна, особистісна, індивідуальна, екстремальна. Спеціальна компетентність – це здатність до проектування та планування на достатньо високому рівні свого подальшого професійного розвитку. Соціальна компетентність – володіння спільною професійною діяльністю, співробітництвом, а також соціальна відповідальність за результати своєї професійної праці. Особистісна компетентність – здатність приймати рішення не лише щодо інших, але й щодо себе, володіння прийомами особистісного самовираження, саморозвитку та самовдосконалення, а також уміння використовувати засоби протистояння професійним деформаціям особистості. Індивідуальна компетентність – володіння прийомами самореалізації та саморозвитку індивідуальності в межах професії, готовність до професійного зростання, здатність до самозбереження, невідкладність професійному старінню тощо. Екстремальна професійна компетентність – означає готовність фахівця працювати в екстремальних умовах та умовах невизначеності (такі люди вирізняються високим рівнем професійної мобільності).

Професіоналізм керівника закладу освіти полягає у високому рівні розвитку професійної компетентності, індивідуальних якостей і властивостей особистості (акмеологічних інваріантів), які дають змогу здійснювати продуктивне управління закладом освіти в умовах сучасного інформаційного суспільства, що характеризується динамічністю, високим рівнем інтеграції, синергійністю, непередбачуваним характером змін, збільшенням ризику й екстремальності у професійній діяльності тощо.

Н. Білик, розглядаючи проектування адаптивної моделі професіоналізму менеджерів в умовах післядипломної освіти, робить такий висновок, що «у процесі особистісного саморозвитку менеджера, що стосується його педагогічного досвіду, досить важливо вміти робити адекватний аналіз реальності й здійснювати адаптивно-педагогічне проектування власного розвитку професіоналізму для подальшої успішної управлінської діяльності» [1, с. 229].

Отже, результат професіоналізму менеджера освіти може бути прагматичним і психологічним:

– прагматичний результат – це освітній заклад (установа), що динамічно розвивається; мобільний персонал, який також схильний до розвитку та саморозвитку; здатні до самореалізації й побудови життєвої та професійної кар'єри у результаті здобутої освіти випускники тощо;

– психологічний результат – це новоутворення в особистості самого керівника закладу освіти (знання, уміння, навички, досвід, розвинені наявні та сформовані нові акмеологічні інваріанти).

У наукових працях часто одночасно використовуються поняття «компетентність» і «компетенція». Ці поняття не є тотожними.

Як зазначає А. Хуторський, «... компетенція включає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), що задаються по відношенню до певного кола предметів і процесів і необхідних для якісної продуктивної діяльності але відношенню до них... компетентність – володіння людиною відповідною компетенцією, що включає його особистісне ставлення до неї і предмету діяльності ...» [12].

Компетенція є первинною статичною категорією компетентнісного підходу, яка описує вимоги до дискретного результату навчальної діяльності – одиначної здатності людини виконувати певне соціально чи професійно значуще завдання – і задає зміст освіти. Компетентність є похідною категорією компетентнісного підходу, яка описує інтегральну особистісну якість, сукупний навчальний результат інтегрованих знань, умінь та інших елементів, необхідний і достатній для здійснення стандартизованої кваліфікованої діяльності відповідного рівня [9]. Іншими словами, компетенція є певним, заздалегідь визначеним, набором знань, умінь, навичок, а компетентність – якісною характеристикою їхнього засвоєння, що проявляється в процесі практичної діяльності.

У ході емпіричного дослідження проблеми самовдосконалення керівників закладів освіти ми звернулись до представників керівного складу закладів загальної середньої освіти для визначення їхніх основних ключових компетенцій. У бесідах, інтерв'ю, обговореннях були названі 55 компетенцій і також визначено сутність кожної компетенції в нормі, за умови надлишку чи браку у змісті. В опитуванні брали участь 76 респондентів.

Усі виявлені компетенції були поділені на основні (загальні, спеціальні, індивідуальні) та додаткові (часткові, конкретизовані) (табл. 1):

Таблиця 1

**Класифікація компетенцій керівника закладу освіти**

Компетенції керівника закладу освіти				
Основні			Додаткові	
Загальні	Спеціальні	Індивідуальні	Часткові (окремі)	Конкретизовані

*Загальні компетенції:* керівні навички; прагнення до дії; здатність своєчасно приймати якісні управлінські рішення (навіть жорсткі); креативність; прагнення кар’єрного зростання; виваженість; доступність до оточення; турбота про підлеглих; справедливість щодо підлеглих; емпатія; комунікабельність; здатність організувати та оцінювати роботу підлеглих; наполегливість; визначення пріоритетів; результативність і мотивованість; уміння розуміння людей; самостійність; навички управління часом.

*Спеціальні компетенції:* навички самовладання; здатність до управління конфліктними ситуаціями; вміння працювати зі складними підлеглими; функціональні й технічні навички; навички побудови міжособистісних відносин; здатність діяти в екстремальних умовах; терплячість; дипломатичність; відкритість; стратегічність мислення; здатність здійснювати внутрішній моніторинг у закладі освіти.

*Індивідуальні компетенції:* здатність налагоджувати конструктивні стосунки з колегами та підлеглими; робота над собою; здатність до самовдосконалення; уміння здійснювати самоаналіз; баланс між роботою та особистим життям; упевненість при спілкуванні з вищим керівництвом.

*Часткові (окремі) компетенції:* здатність спрямовувати людей; уміння управляти інноваціями; інтелектуальний потенціал; навички мотивування персоналу; організаторські здібності; широкий погляд на речі; здатність до планування; вміння вирішувати проблеми; навички управління процесами; здатність організувати ефективний колектив; навички розуміння інших людей.

*Конкретизовані компетенції:* здатність діяти в умовах невизначеності; вміння щодо організації роботи закладу освіти в умовах воєнного стану; навички розвитку підпорядкованого персоналу; здатність до швидкого реагування в нових

обставинах; уміння та навички творення як процесу; уміння слухати й чути.

У межах виконання професійної діяльності керівник закладу освіти постійно приймає управлінські рішення.

Управлінське рішення в умовах невизначеності – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, всебічного обґрунтування і вибору альтернативи в умовах недостатньої кількості відомостей, повної або часткової відсутності інформації. При цьому саме рішення має ймовірнісний характер.

Більшість досліджень щодо прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику виконуються в економічній галузі [8; 10; 13; 14]. Проте наразі керівнику закладу освіти також вкрай необхідно якісно виконувати управлінську діяльність і швидко та виважено приймати рішення. Особливо це стосується ситуацій, коли інформації бракує чи її зовсім немає, коли інформації занадто багато і подекуди вона є зайвою для прийняття управлінського рішення.

Для формування професійних умінь прийняття керівником закладу освіти управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику (особливо в умовах воєнного стану) бажане проходження спеціальних (акмеологічних) тренінгів із включенням елементів коучингу. А також доцільним є створення служби акмесинергетичного забезпечення професійного саморозвитку (самовдосконалення) з акцентуванням уваги на формуванні умінь (компетенцій) прийняття керівниками закладів освіти управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

**Висновки.** Відповідно до поставленої мети розкрито особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти в умовах невизначеності. Для цього розкрита сутність управлінської діяльності керівника закладу освіти; визначені характерні риси сучасного керівника закладу

освіти та здійснена класифікація його ключових компетенцій; виявлено особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у детальному розробленні акмеологічної технології формування професійних умінь прийняття керівником закладу освіти управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику у формі акмеологічних тренінгів із елементами коучингу.

### Список використаних джерел

1. Білик Н. І. Проектування адаптивної моделі професіоналізму менеджерів в умовах післядипломної освіти. *Адаптивні процеси в освіті* : збірник матеріалів (тез доповідей) 1-го Міжнародного наукового форуму / [за заг. ред. Г. В. Єльнікової, М. Л. Ростоки]. Київ ; Харків, 2022. Вип. 1 (4). С. 228–230.
2. Гаєвський Б. А., Ребало В. А. Культура державного управління : організаційний аспект : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 144 с.
3. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 1997. 112 с.
4. Гладкова В. М. Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів : монографія. Київ : Освіта України, 2013. 355 с.
5. Друкер Пітер Фердинанд. Ефективний керівник. Київ : КМ-БУКС, 2019. 288 с.
6. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
7. Жигір В. І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. *Науковий вісник Донбасу*. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_14) (дата звернення 20.07.2023 р.)
8. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107–115.
9. «Компетенція» та «компетентність». URL: <http://metod.gi.edu.ua/resursy/navchayemos/item/21-kompetentsiia-ta-kompetentnist-u-chomu-riznytsia> (дата звернення 18.07.2023 р.)
10. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Бізнес. Інновації. Менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. С. 44–45. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676> (дата звернення 02.08.2023 р.)
11. Мескон М., Хедоурі Ф., Альберт М. Основи менеджменту : пер. з англ. URL: <https://infotur.in.ua/meskon.htm> (дата звернення 02.08.2023 р.)
12. Поняття «компетенція», «компетентність», їх співвідношення. URL: <https://sitemasters.com.ua/poradiko-zuba/pojattja-kompetencija-kompetentnist-ih/> (дата звернення 28.07.2023 р.)

13. Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/pryiniattia-rishen-v-umovakh-nevyznachenosti-ta-ryzyku> (дата звернення 10.08.2023 р.)

14. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. № 3 (77). С. 149–154.

15. Словник-довідник для фахівців фармації з питань управління та економіки : навчальний посібник / за ред. В. П. Черних. Харків : Вид-во НФаУ : Вид-во ТОВ «Золоті сторінки», 2001. 280 с.

16. Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях (основні поняття) : навчальний посібник. Київ : Алерта, 2018. 620 с.

17. Толочко В. М., Міщенко І. В. Система основних понять теорії управління : метод. рек. до підготовки та проведення прак. занять з курсу «Управління та економіка фармації» в системі післядипломної освіти спец. фармації. Харків : НФаУ, 2012. 32 с.

### References

1. Bilyk, N. I. (2022). Proiektuvannia adaptivnoi modeli profesionalizmu menezheriv v umovakh pisljadiplomnoi osvity [Designing an adaptive model of managers' professionalism in the conditions of postgraduate education]. In L. O. Anufrieva, L. O. Bachiieva, Z. V. Riabova (Eds.), *Adaptivni protsesy v osviti [Adaptive processes in education]*: zbirnyk materialiv (tez dopovidei) 1-ho Mizhnarodnoho naukovofo forumu (Is. 1 (4), pp. 228-230). Kyiv; Kharkiv [in Ukrainian].
2. Haievskiy, B. A., & Rebkalo, V. A. (1998). *Kultura derzhavnoho upravlinnia: orhanizatsiinyi aspekt [Culture of public administration: organizational aspect]*: monohrafiia. Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].
3. Haievskiy, B. A. (1997). *Osnovy nauky upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Fundamentals of management science: a study guide]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
4. Hladkova, V. M. (2013). *Profesiine samovdoskonalennia menezheriv vyshchyykh navchalnykh zakladiv [Professional self-improvement of managers of higher educational institutions]*: monohrafiia. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
5. Druker, Piter Ferdynand. (2019). *Efektivnyi kerivnyk [An effective manager]*. Kyiv: KM-BUKS [in Ukrainian].
6. Yelnykova, H. V. (1999). *Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni [Scientific foundations of the development of general secondary education management in the region]*: monohrafiia. Kyiv: DAKKO [in Ukrainian].
7. Zhyhir, V. I. (2013). Osoblyvosti upravlinskoi diialnosti menezhera osvity [Peculiarities of the managerial activity of the education manager]. *Naukovyi visnyk Donbasu [Scientific Bulletin of Donbass]*, 1. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_14) [in Ukrainian].
8. Kabachenko, D. V. (2017). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzhyku [Making management decisions in conditions of uncertainty and risk]. *Ekonomichnyi visnyk [Economic Herald]*, 2, 107-115 [in Ukrainian].
9. «Kompetentsiia» ta «kompetentnist» [Competence and "competence" ]. Retrieved from <http://metod.gi.edu.ua/>



resursy/navchayemos/item/21-kompetentsiia-ta-kompetentnist-u-chomu-riznytsia [in Ukrainian].

10. Makhun, A. P. (2023). Metody pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti [Methods of making management decisions under conditions of uncertainty]. *Biznes. Innovatsii. Menedzhment: problemy ta perspektyvy [Business. Innovations. Management: problems and prospects]*: zb. tez IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (pp. 44-45). Kyiv. Retrieved from <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676> [in Ukrainian].

11. Meskon, M., Khedouri, F., & Albert, M. *Osnovy menedzhmentu [Basics of management]*. Retrieved from <https://infotour.in.ua/meskon.htm> [in Ukrainian].

12. Poniattia «kompetentsiia», «kompetentnist», yikh spivvidnoshennia [The concepts of "competence", "competence", their relationship]. Retrieved from <https://sitemasters.com.ua/poradi-kozuba/ponjattja-kompetencija-kompetentnist-ih/> [in Ukrainian].

13. *Pryiniattia rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Decision-making in conditions of uncertainty and risk]*. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/pryiniattia-rishen-v-umovakh-nevyznachenosti-ta-ryzyku> [in Ukrainian].

14. Reshetylo, V. P., & Fedotova, Yu. V. (2020). Nevyznachenist ta ryzyk: spivvidnoshennia poniat ta spetsyfika pryiniattia rishen [Uncertainty and risk: relationship of concepts and specificity of decision-making]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy [Economics and enterprise management]*, 3 (77), 149-154 [in Ukrainian].

15. Chernykh, V. P. (Ed.). (2001). *Slovyk-dovidnyk dlia fakhivtsiv farmatsii z pytan upravlinnia ta ekonomiky [Dictionary-reference for pharmacy specialists on issues of management and economics]: navchalnyi posibnyk*. Kharkiv: Vyd-vo NFAU: Vyd-vo TOV «Zoloti storinky» [in Ukrainian].

16. *Suchasnyi menedzhment u pytanniakh ta vidpovidiakh (osnovni poniattia) [Modern management in questions and answers (basic concepts)]* (2018): navchalnyi posibnyk. Kyiv: Alerta [in Ukrainian].

17. Tolochko, V. M., & Mishchenko, I. V. (2012). *Systema osnovnykh poniat teorii upravlinnia [System of basic concepts of management theory]: metod. rek. do pidhotovky ta provedennyi prakt. zaniat z kursu «Upravlinnia ta ekonomika farmatsii» v systemi pisladyplomnoi osvity spets. farmatsii*. Kharkiv: NFAU [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 17.08.2023