

УДК 378.111+155.2 +159.9

**АКМЕОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН**

*ГЛАДКОВА Валентина – докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» вул. Січових Стрільців, 52, м. Київ, 04053, Україна*

*HLADKOVA Valentyna – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Education Management and Law Central Institute of Postgraduate Education DZVO «University of Education Management», 52 Sichovikh Strilciv, Kyiv, 04053, Ukraine*

**ORCID iD 0000-0003-4362-2195**

*Анотація. Мета статті полягає у визначенні структури та змісту акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, новітніх технологій, психолого-акмеологічних умов і факторів її продуктивного розвитку.*

*У статті розкрито сутність управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Зазначено, що вона включає спеціальні види компетентностей, серед яких провідну роль відіграє акмеологічна компетентність як найважливіша умова професіоналізму управлінських кадрів. Акмеологічна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти знаходиться у просторі досліджень компетентності та її спеціальних видів: соціальної, професійної (аутопрофесійної), індивідуальної соціально-перцептивної, аутопсихологічної, психолого-педагогічної, конфліктологічної, комунікативної, антикризової та інших компетентностей.*

*Алгоритм формування управлінської (аутопрофесійної акмеологічної) компетентності передбачає послідовну реалізацію таких стадій: актуалізація особистісно-професійних проблем; формування суб'єкта самоперетворювальної*

діяльності; завдання орієнтовної основи самоперетворювальних дій; формування операційно-технологічної складової самоперетворювальної діяльності; перехід від зовнішніх (матеріалізованих) до внутрішніх (психологічних) дій. Показниками для оцінювання аутопрофесійної компетентності є: поведінкова та інтелектуальна гнучкість; адаптаційність; здатність до самоуправління (власним розвитком, емоційними станами); високий рівень мотивованості переважно на процес самовдосконалення та самореалізацію; адекватність самооцінки; самоідентифікація себе у професії тощо.

Акмеологічна компетентність керівників закладів загальної середньої освіти структурно є єдністю таких складових: когнітивної, регулятивної, рефлексивно-статусної, нормативної та комунікативної, які у свою чергу виявляються в мотиваційно-особистісній якості та операційних акмеологічних знаннях та вміннях. Критеріями розвитку акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти є її рівні, причому як індивідуальні, так і рівні розвитку педагогічного колективу, продуктивність особистісно-професійного розвитку та саморозвитку.

Розкрита структура акмеологічного алгоритму розвитку акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти: накопичення та осмислення відповідних акмеологічних та управлінських знань; формування психологічних та акмеологічних умінь і навичок, необхідних в управлінні процесами особистісно-професійного розвитку та саморозвитку; рефлексія акмеологічної компетентності та її подальший розвиток.

Визначені головні акмеологічні умови розвитку акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти: формування потреби у професіоналізмі у сфері освіти, підвищення соціального статусу та престижу педагогічної діяльності, надання необхідних ресурсних можливостей для розвитку, створення в освітній установі акмеологічного середовища.

*Розглянуто сутність та особливості професійного самовдосконалення керівника закладу загальної середньої освіти як усвідомленого цілеспрямованого процесу підвищення рівня власної професійної (управлінської) компетентності та розвитку професійно значущих якостей.*

**Ключові слова:** *акмеологічна компетентність, заклад освіти, заклад загальної середньої освіти, керівник закладу загальної середньої освіти, компетентність, професійна компетентність, професійне самовдосконалення керівника закладу загальної середньої освіти, професіоналізм, управлінська компетентність.*

## **ACMEOLOGICAL COMPETENCE OF THE HEAD OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION IN THE CONDITIONS OF CHANGES**

***Summary.** The purpose of the article is to determine the structure and content of acmeological competence of the head of a general secondary education institution, the latest technologies, psychological and acmeological conditions and factors of its productive development.*

*The article reveals the essence of managerial competence of the head of a general secondary education institution. It is noted that it includes special types of competences, among which acmeological competence plays a leading role as the most important condition for the professionalism of management personnel. The acmeological competence of the head of the institution of general secondary education is in the space of research of competence and its special types: social, professional (autoprofessional), individual social-perceptive, autopsychological, psychological-pedagogical, conflictological, communicative, anti-crisis and other competences.*

*The algorithm for the formation of managerial (autoprofessional acmeological) competence involves the sequential implementation of the following stages: actualization of personal and professional problems; formation of the subject of self-transformation*

*activity; tasks of the indicative basis of self-transforming actions; formation of the operational and technological component of self-transforming activity; transition from external (materialized) to internal (psychological) actions. Indicators for evaluating self-professional competence are: behavioral and intellectual flexibility; adaptability; the ability to self-manage (own development, emotional states); a high level of motivation mainly for the process of self-improvement and self-realization; adequacy of self-assessment; self-identification in the profession, etc.*

*Acmeological competence of heads of general secondary education institutions is structurally a unity of the following components: cognitive, regulatory, reflective-status, normative and communicative, which in turn are manifested in motivational and personal qualities and operational acmeological knowledge and skills. The criteria for the development of acmeological competence of the head of a general secondary education institution are its levels, and both individual and levels of development of the teaching staff, the productivity of personal and professional development and self-development.*

*The structure of the acmeological algorithm for the development of the acmeological competence of the head of the institution of general secondary education is revealed: the accumulation and understanding of the relevant acmeological and managerial knowledge; formation of psychological and acmeological abilities and skills necessary in managing the processes of personal and professional development and self-development; reflection of acmeological competence and its further development.*

*The main acmeological conditions for the development of the acmeological competence of the head of a general secondary education institution are defined: the formation of the need for professionalism in the field of education, increasing the social status and prestige of pedagogical activity, providing the necessary resource opportunities for development, creating an acmeological environment in an educational institution.*

*The essence and features of the professional self-improvement of the head of a general secondary education institution as a conscious purposeful process of increasing*

*the level of one's own professional (managerial) competence and the development of professionally significant qualities are considered.*

**Key words:** *acmeological competence, educational institution, institution of general secondary education, head of the institution of general secondary education, competence, professional competence, professional self-improvement of the head of the institution of general secondary education, professionalism, managerial competence.*

**Вступ.** Соціально-економічні перетворення, які відбуваються останніми роками нашої країні, створили передумови зміни діючої системи освіти. У зв'язку з цим керівнику сучасного закладу загальної середньої освіти оволодівати новими методами управління, вивчати та успішно застосовувати на практиці досягнення науки та передового педагогічного та управлінського досвіду, організовувати перетворювальну діяльність, спрямовану на розвиток і закладу освіти, і педагогічних кадрів. У той же час освітня практика свідчить про недостатню готовність керівників до діяльності в нових умовах, про невисокий рівень у багатьох з них управлінської компетентності (Борова Т., Бондар В., Галус О., Гриньова М., Дмитренко Г., Єльнікова Г., Калашнікова С., Маслов В., Рябова З., Сисоєва С., Хоружа Л. та ін). Найбільш гостро проблема управлінської компетентності виявляється при управлінні системами, що розвиваються, з урахуванням постійно змінюваних умов.

Управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти має складну структуру, що включає спеціальні види компетентності, серед яких провідну роль відіграє акмеологічна компетентність як найважливіша умова професіоналізму управлінських кадрів. Значущість акмеологічної компетентності пов'язана з необхідністю постійного розвитку освітнього закладу, підвищення професіоналізму педагогічних кадрів та суб'єктів управління, що уможлиблює діяльність у складних соціально-економічних умовах. У такій ситуації саме професіоналізм педагогічних кадрів та керівників закладів загальної середньої освіти дає змогу долати труднощі нинішнього складного періоду.

Як свідчить практика, розвиток акмеологічної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти пов'язаний з дією протиріч, найважливішими з яких є протиріччя між: об'єктивною необхідністю в існуванні акмеологічної компетентності кадрів управління та усвідомленням її значущості, реальним її рівнем та вимогами, що диктуються ситуацією, знанням сутності компетентності та потребами практики у такому знанні.

Таким чином, об'єктивна необхідність розвитку акмеологічної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, дія існуючих протиріч, недостатня вивченість проблеми зумовили актуальність теми нашого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема акмеологічної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти міститься в предметному полі загальної акмеології та менеджменту, а також низки наукових напрямів комплексу педагогічних наук [1; 2; 13].

У загальній та управлінській акмеології акмеологічна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти знаходиться у просторі досліджень компетентності та її спеціальних видів як важливої умови професіоналізму: соціальної, професійної (аутопрофесійної), індивідуальної соціально-перцептивної, аутопсихологічної, психолого-педагогічної, конфліктологічної, комунікативної, антикризової та інших компетентностей. Розробка проблем акмеологічної компетентності здійснювалася переважно у державних службовців, тому застосування одержаних результатів обмежено специфікою діяльності.

У прикладних психолого-акмеологічних дослідженнях можна зустріти праці, в яких було створено передумови безпосереднього вивчення акмеологічної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. У цих працях проаналізовано проблеми професійного становлення керівника закладу загальної середньої освіти, розвитку закладу освіти як конкурентоспроможної системи, розвитку професійної майстерності керівників (менеджерів) освіти, професійної

самосвідомості керівників закладів освіти, застосування акмеологічного підходу до управління закладами освіти, проблеми розвитку професіоналізму педагогічних кадрів, оптимізації управління діяльністю закладів освіти, формування психологічної готовності до управління закладами освіти (Кузьміна Н., Гладкова В., Єльнікова Г., Калашнікова С., Маркова А., Орбан-Лембрик Л., Пудрій Н., Рябова З., Холостенко Т. та ін.) [2; 16].

Проблеми управління закладами загальної середньої освіти та особистісно-професійних якостей суб'єктів управління розроблялися у працях багатьох сучасних науковців-акмеологів. Проте питання розвитку акмеологічної компетентності керівників (зокрема, керівників закладів загальної середньої освіти) у них прямо не ставилися і розглядалися обмежено в контексті дослідження інших видів компетентності.

Таким чином, проблема акмеологічної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти є, незважаючи на її актуальність, недостатньо розробленою.

**Мета статті** полягає у визначенні структури та змісту акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, новітніх технологій, психолого-акмеологічних умов і факторів її продуктивного розвитку.

Для досягнення зазначеної мети заплановано вирішення таких **завдань**:

- уточнити і конкретизувати поняття акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, визначити її особливості, структуру та зміст;
- виявити шляхи, психолого-акмеологічні умови, фактори, методи і технології продуктивного розвитку акмеологічної компетентності;
- схарактеризувати процес професійного самовдосконалювання керівника закладу загальної середньої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При вивченні керівника закладу загальної середньої освіти (менеджера освітнього закладу) як суб'єкта управлінської діяльності слід акцентувати увагу на його усебічному розвитку.

При цьому аналізуються сукупні характеристики кризь призму становлення, саморозвитку та наступного самовдосконалення керівника закладу загальної середньої освіти, досягнення ним найвищої майстерності в такій діяльності [11; 14]. При цьому найактуальнішими є проблеми: професіоналізму керівника закладу освіти; шляхів попередженні професійної деформації цієї категорії освітян; шляхів досягнення вершин професіоналізму. Керівник закладу освіти як сучасний менеджер для досягнення успіху як результату управлінської діяльності протягом свого свідомого життя повинен прагнути самореалізуватися використовуючи механізми самоусвідомлення та самопізнання, самоосвіти та самовиховання, саморозвитку, самовдосконалення, самокорекції, самоорганізації та самореорганізації. Будучи синергетичним суб'єктом він сам творить себе як нову унікальну особистість. У своєму успішному професійному житті такий керівник має долати такі рівні професіоналізму: початківець-стажист, адаптивний виконавець, успішний виконавець, діагност-аналітик, креатив-винахідник, упроваджувач, менеджер-вихователь, менеджер-управлінець, менеджер-лідер-акмеолог [2]. На найвищому акмеологічному рівні суб'єкт праці досягає високого рівня професіоналізму особистості й діяльності (наявність системних якостей керівника як суб'єкта управлінської діяльності. У нього розвинена соціальна відповідальність і громадянська позиція, індивідуальна ресурсність, динамічність і мобільність, схильність до саморозвитку та самовдосконалення. Дуже близькою до реального професіоналізму є компетентність, тобто індивідуальна характеристика ступеню відповідності вимогам професії. Будучи частиною професіоналізму, компетентність водночас обумовлює його самого [2; 3] та співвідноситься з ним як категорія можливості й дійсності. Науковці виділяють такі різновиди професійної компетентності: спеціальну, соціальну, особистісну, індивідуальну, екстремальну; соціально-психологічну, комунікативну, професійно-педагогічну, спеціально-педагогічну, методичну, диференційно-психологічну, акмеологічну,



аутопрофесійну, аутопсихологічну та ін. [8; 10]. У статті акцентовано увагу на акмеологічній компетентності.

Питаннями формування та розвитку управлінських якостей керівників освітніх закладів займалися М. Байрамукова, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, А. Журавльов, Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Маслов, О. Панасюк, В. Пікельна та ін. [5; 6; 7]. Узагальнений ідеальний портрет керівника освітнього закладу ХХІ століття містить такі риси: здатність приймати самостійні рішення та готовність їх відстоювати; вміння інтегрувати воедино ідеї, технології та менеджмент як головні складові успіху будь-якої справи; готовність прямувати до нової якості закладу загальної середньої освіти; спроможність до стратегічного мислення; прагнення зростити ініціативу підлеглих; готовність до прийняття нових вимог; бажання та вміння долати нерозуміння колег, які побоюються ризику; вміння не лише ініціювати певні події, але й започаткувати глибинні процеси змін; здатність не втрачати рівновагу у складних (екстремальних) ситуаціях; здатність визначати основні ролі та функції керівника освітнього закладу за нових умов [2; 12; 15].

Акмеологічна компетентність є складовою та важливою умовою професіоналізму особистості та діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Акмеологічна компетентність у загальному розумінні має вигляд системи спеціальних знань у галузі акмеології, психології особистості, управління, соціальної та професійної психології та системи відповідних цим знанням умінь, пов'язаних із розвитком педагогічних кадрів, суб'єктів управління та освітніх систем. Високий рівень акмеологічної компетентності дає можливість керівникам закладів загальної середньої освіти забезпечувати ефективність їхньої управлінської діяльності, особливо у здійсненні процесів комплексного розвитку.

Акмеологічна компетентність має структуру, рівні організації, функціональні зв'язки, еталони – цілі розвитку. Вона міцно пов'язана з іншими особливими видами компетентності.

Продуктивний розвиток акмеологічної компетентності залежить від низки об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів і може бути алгоритмізований на рівні загального та особливого. Розвиток акмеологічної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти доцільно здійснювати з переважним використанням психологічних та акмеологічних методів і технологій.

Акмеологічна компетентність керівників закладів загальної середньої освіти є важливою складовою професійної компетентності та тісно пов'язана з управлінською та психологічною компетентністю. У загальнозмістовному розумінні вона являє собою систему спеціальних знань про закономірності, механізми, спонукальні причини продуктивного особистісно-професійного розвитку та саморозвитку, самовдосконалення у спілкуванні та взаємодіях і відповідних їм вміннях, це спеціальна сфера у структурі професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

Провідним когнітивним компонентом підсистем професіоналізму та діяльності є аутопрофесійна акмеологічна компетентність керівника закладу освіти, що дає можливість виконувати професійну діяльність з високою продуктивністю [4].

Алгоритм формування аутопрофесійної компетентності передбачає послідовну реалізацію таких стадій: актуалізація особистісно-професійних проблем; формування суб'єкта самоперетворювальної діяльності; завдання орієнтовної основи самоперетворювальних дій; формування операційно-технологічної складової самоперетворювальної діяльності; перехід від зовнішніх (матеріалізованих) до внутрішніх (психологічних) дій. Показниками для оцінювання аутопрофесійної компетентності є: поведінкова та інтелектуальна гнучкість; адаптаційність; здатність до самоуправління (власним розвитком, емоційними станами); високий рівень мотивованості переважно на процес самовдосконалення та самореалізацію; адекватність самооцінки; самоідентифікація себе у професії тощо [3; 4].

Необхідність розвитку акмеологічної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти зумовлена дією різних факторів, серед яких виділяється психологічна складність об'єкта управління, що детермінується факторами психологічної складності: нестабільністю стану об'єкта, професійною деформацією та «вигорянням» частини педагогів, наявністю у них психологічних акцентуацій та внутрішньоособистісних причин, високим навантаженням, нестабільним режимом праці, низьким соціальним статусом, недостатнім матеріальним та моральним стимулюванням їх діяльності та ін. [9].

Акмеологічна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти буває двох видів: індивідуальна акмеологічна компетентність та акмеологічна компетентність у розвитку професіоналізму педагогічних кадрів. Акмеологічна компетентність є розвитком управлінської та психологічної компетентності, що тісно пов'язана з її конкретними видами: соціально-перцептивною, соціально-психологічною, рефлексивною, аутопсихологічною, психолого-педагогічною. Розвиток акмеологічної компетентності необхідно здійснювати разом із цими видами.

Акмеологічна компетентність керівників закладів загальної середньої освіти структурно є єдністю таких складових: когнітивної, регулятивної, рефлексивно-статусної, нормативної та комунікативної, які у свою чергу виявляються в мотиваційно-особистісній якості та операційних акмеологічних знаннях та вміннях. Критеріями розвитку акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти є її рівні, причому як індивідуальні, так і рівні розвитку педагогічного колективу, продуктивність особистісно-професійного розвитку та саморозвитку.

Головними психологічними перешкодами на шляху до успішного особистісно-професійного розвитку педагогічних кадрів є завищена (або надмірно занижена) самооцінка, нерозуміння впливу негативних професійних деформацій особистості, невміння точно оцінити свої внутрішні ресурси, невисокий рівень

аутопсихологічної компетентності педагогічних кадрів. Важливою умовою здійснення продуктивного особистісно-професійного розвитку педагогічних кадрів є формування у них акмеологічної мотивації (результативної та розвиткової), підвищення рівня суб'єктності особистості, що зумовлює не лише необхідність поліпшення індивідуальної роботи з ними, а й створення необхідних ресурсів впливу та акмеологічних умов у керованій системі.

Структура акмеологічного алгоритму розвитку акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти включає такі етапи: накопичення та осмислення відповідних акмеологічних та управлінських знань; формування психологічних та акмеологічних умінь і навичок, необхідних в управлінні процесами особистісно-професійного розвитку та саморозвитку; рефлексія акмеологічної компетентності та її подальший розвиток.

Головними акмеологічними умовами розвитку акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти є такі: формування потреби у професіоналізмі у сфері освіти, підвищення соціального статусу та престижу педагогічної діяльності, надання необхідних ресурсних можливостей для розвитку, створення в освітній установі акмеологічного середовища. Істотними акмеологічними чинниками є: психологічні вміння, що дають можливість долати професійні труднощі, компенсувати дії психологічних перешкод та обмежень; індивідуалізація праці керівника з педагогічними кадрами; акмеологічні впливи у процесі діяльності.

Розвиток акмеологічної компетентності здійснюється на основі акмеологічної діагностики з використанням методів саморозвитку, розвивальних тренінгів та акмеологічних технологій, що пов'язані з формуванням навичок вирішення акмеологічних завдань.

Розвиток акмеологічної компетентності здійснюється в рамках саморозвитку та самовдосконалення керівника закладу освіти.

Професійне самовдосконалення керівника закладу загальної середньої освіти – це усвідомлений цілеспрямований процес підвищення рівня власної професійної (управлінської) компетентності та розвитку професійно значущих якостей [3].

У процесі професійного самовдосконалення керівника освітнього закладу змінюється його компетентність. Цей процес відбувається через проходження таких етапів: 1) неусвідомлена некомпетентність – низький рівень виконання управлінських функцій, відсутність креативності та сміливості при ухваленні управлінських рішень, відсутність диференціації чи розуміння, небажання самовдосконалення; 2) усвідомлена некомпетентність – низький рівень виконання управлінських функцій, низька креативність та відсутність сміливості при ухваленні управлінських рішень, розпізнавання недоліків і слабких місць, слабе бажання самовдосконалення; 3) усвідомлена компетентність – більш високий рівень виконання управлінських функцій; ситуаційна креативність та сміливість при ухваленні управлінських рішень, відповідальність за свої дії; свідомі, сплановані зусилля щодо самовдосконалення; 4) неусвідомлена компетентність – природне виконання на найвищому рівні управлінських функцій; креативність та сміливість при ухваленні управлінських рішень, відповідальність за свої дії; постійне прагнення до *акме* та реалізація запланованого.

Умовою ефективного професійного самовдосконалення керівника є коректно сформований професійний ідеал, порівняння з яким дає можливість усвідомити власну недосконалість, визначити напрям руху з метою самовдосконалення. Акмеологічне професійне самовдосконалення передбачає проходження чотирьох процесів: самовизначення, самопрогнозування, самопідготовку та самореалізацію. Самовизначення менеджера освітнього закладу як суб'єкта управлінської діяльності містить самоаналіз та укладання аутохарактеристики. Самопрогнозування складається із цілепокладання, антиципування можливих результатів та акмеф'ючеринга. Самопідготовка є шляхом формування та подальшого розвитку атрибутивних особистісно-професійних якостей керівника

закладу загальної середньої освіти. До складу самопідготовки входять самоосвіта та самовиховання. Самореалізація є втіленням запланованого в життя. Цей дуже важливий процес являє собою комбінацію самовираження, самоствердження та самокорегування.

Процес професійного самовдосконалювання керівника освітнього закладу передбачає проходження таких стадій: неусвідомлювана потреба у самовдосконалюванні (наявність ще неусвідомленої внутрішньої конфліктної ситуації); усвідомлення наявності внутрішньої конфліктної ситуації; переростання потреби самовдосконалення у процесуальну мотивацію; цілепокладання; прогнозування; проектування (створення авторської системи самовдосконалення); планування; покрокова реалізація запланованого; аналіз поточних результатів та коректування процесу самовдосконалення; усвідомлення нової внутрішньої неузгодженості; повторення процесу самовдосконалювання (починаючи з третього кроку) на новому рівні. Шляхами акмеологічного самовдосконалювання керівника загальної середньої освіти є: формування продуктивної Я-концепції менеджера-професіонала; розвиток творчого потенціалу менеджера освіти; формування професійної готовності менеджера до високоефективної управлінської діяльності (в т.ч. в екстремальних умовах); розвиток акмеологічної компетентності керівника освітнього закладу; розвиток мотивації професійних досягнень в управлінській діяльності; виявлення акмеологічного потенціалу керівника освітнього закладу, розвиток резервів його функціональних можливостей при виконанні управлінської діяльності. Процес акмеологічного професійного самовдосконалення керівника закладу освіти відбувається в акмеологічному середовищі. Акмеологічне середовище – це середовище прагнення до успіху, до творчості, до високих результатів діяльності, до досягнень кожного, коли престижно якісно працювати, викладати, навчатися, вести науковий пошук, дотримуючись морально-правових норм взаємодії. Процес акмесинергетичного професійного самовдосконалення передбачає просування від рівня Я-професійне реальне до рівня Я-професійне

ідеальне тобто до рівня майстерності. Такий процес піддається впливові екстрасередовища (зовнішнього) та інтра-середовища (внутрішнього), де діють відповідні чинники. Із боку макросередовища (екстрасередовища) чиниться вплив на процес професійного самовдосконалення за допомогою зовнішніх чинників (умов і факторів); це середовище містить внутрішні фактори (особистісні, суб'єктні якості), що сприяють чи перешкоджають цьому процесу, Ці якості можуть бути вродженими (генетичними) чи набутими. Сам процес професійного самовдосконалення відбувається у мезосередовищі, де діють інтегративні мезочинники: акмеологічні інваріанти, катаболічні фактори, а також чинники, що можуть пришвидшувати чи пригальмовувати цей процес.

Ефективним методом розробки авторської системи особистісно-професійного самовдосконалення є професійний акмеф'ючеринг, тобто прогресивний розвиток і саморозвиток, спрямований у майбутнє щодо досягнення різного рівня «акме». Він і складає підставу для розробки авторського проєкту (програми) професійного самовдосконалення керівника закладу загальної середньої освіти.

Для ефективної реалізації процесу професійного самовдосконалення керівників закладів освіти доцільно використовувати акмеологічні технології (однією з форм таких технологій є акмеологічний тренінг), сутність яких складає акмеологічний вплив, що сприяє розвитку акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

**Висновки.** Підсумовуючи викладений матеріал зазначаємо, що всі завдання дослідження вирішені. Уточнено та конкретизовано поняття акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти – це система спеціальних знань про закономірності, механізми, спонукальні причини продуктивного особистісно-професійного розвитку та саморозвитку, самовдосконалення у спілкуванні та взаємодіях і відповідних їм вміннях, це

спеціальна сфера у структурі професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Визначено її особливості, структуру та зміст.

Розкрито структуру акмеологічного алгоритму розвитку акмеологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Зазначено шляхи, психолого-акмеологічні умови, фактори, методи і технології продуктивного розвитку акмеологічної компетентності. Схарактеризовано процес професійного самовдосконалювання керівника закладу загальної середньої освіти, що відбувається в умовах змін.

**Перспективи подальших досліджень** убачаються в детальній розробці новітніх акмеологічних технологій, спрямованих на забезпечення продуктивного професійного самовдосконалення керівників закладів освіти, здійснюваного в екстремальних умовах (умовах воєнного стану).

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Богосвятська А. Акме – вищий ступінь індивідуального розвитку. *Сучасна школа України*. 2015. № 8. С. 4–12
2. Гладкова В. М. Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів. *Монографія*. Київ: Освіта України, 2013. 355 с.
3. Гладкова В. М. Адаптивний акмеф'ючеринг – технологія прогнозування саморозвитку фахівця ХХІ століття. *Інноваційні підходи до розвитку особистості: Монографія. Частина 3. Глава 1*. Одеса: Купрієнко С. В., 2020. С. 13–30.
4. Гладкова В. М. Фундаментальна акмеологія – наука ХХІ століття. *Монографія*. Київ: Інтерсервіс, 2019. 206 с.
5. Гречаник О. Є., Григоращ В. В. Формування акмеологічної компетентності вчителя в системі післядипломної освіти: *монографія*. Харків: Основа, 2019. 144 с.
6. Добош О., Пинзеник О. Управлінська акмеологія керівника закладу дошкільної освіти: теоретичний аспект. *Молодь і ринок*. 2023. № 5 (213). С. 154–159.



7. Іщенко І. А., Шалаєва В. В. Формування професійної компетентності керівників навчальних закладів. *Управління школою*. 2010. № 3. С. 2–5.

8. Клокар Н. Управлінські компетентності директора школи: сучасні тенденції. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/717740/1/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%A2%D0%AF%20%D0%9A%D0%9D%D0%A3%20%D1%96%D0%BC.%D0%A8%D0%95%D0%92%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%90.pdf>  
(дата звернення 25.06.2023 р. )

9. Ковганич Г. Концептуальні засади розвитку акмеологічного навчального закладу. *Завуч (Шкільний світ)*. 2015. № 12. С. 23 (вкладка)

10. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В Овчарук. Київ: «К.І.С.», 2004. 112 с.

11. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної управлінської діяльності. *Освіта і управління*. 2005. Т. 8. №3–4. С. 58–66.

12. Поліщук В. П. Психологічний аналіз управлінської діяльності директора навчально-виховного закладу. *Шлях освіти*. 2002. № 7. С. 12.

13. Пудрій Н. Г. Акмеологічний підхід в управлінській діяльності директора школи. *Управління школою*. 2015. № 34–36. С. 15-26.

14. Сергєєва Л. М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 23.

15. Уйсїмбаєва Н. В. Компетентнісний підхід до підготовки керівника навчального закладу. Наукові записки. серія: педагогічні науки. 2008. Вип. 107/2. С. 206-212. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53036299.pdf> (дата звернення 25.07.2023р.)

16. Холостенко Т. В. Управлінська компетентність керівника позашкільного навчального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа» в контексті

акмеологічного підходу. URL: [https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7\\_2011/22.pdf](https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7_2011/22.pdf) (дата звернення 23.03.2023 р.)

## REFERENCES

1. Bohosviatska A. (2015) Akme – vyshchyi stupin individualnoho rozvytku [Acme is the highest degree of individual development]. *Suchasna shkola Ukrainy*. 8, 4-12 [in Ukrainian].
2. Hladkova V.M. (2013) Profesiine samovdoskonalennia menedzheriv vyshchych navchalnykh zakladiv [Professional self-improvement of managers of higher educational institutions] . Monohrafiia. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
3. Hladkova V.M. (2020) Adaptivnyi akmeof'ucherynh – tekhnolohiia prohnozuvannia samorozvytku fakhivtsia XXI stolittia [Adaptive acmefuturing is a technology for forecasting the self-development of a specialist of the 21st century]. *Innovatsiini pidkhody do rozvytku osobystosti: Monohrafiia. Chastyna 3. Hlava 1*. Odesa: Kupriienko S.V. [in Ukrainian].
4. Hladkova V.M. (2019) Fundamentalna akmeolohiia – nauka XXI stolittia [Fundamental acmeology is a science of the 21st century]. Monohrafiia. Kyiv: Interservis [in Ukrainian].
5. Hrechanyk O. Ye., Hryhorash V. V. (2019) Formuvannia akmeolohichnoi kompetentnosti vchytelia v systemi pisliadyplomnoi osvity [Formation of acmeological competence of the teacher in the system of postgraduate education] : monohrafiia. Kharkiv : Vyd. hrupa «Osnova» [in Ukrainian].
6. Dobosh Olena, Pynzenyk Olena. (2023) Upravlinska akmeolohiia kerivnyka zakladu doshkilnoi osvity: teoretychnyi aspekt [Administrative acmeology of the head of a preschool education institution: theoretical aspect]. *Molod i rynok*. 5 (213), 154 – 159. [in Ukrainian].
7. Ishchenko I. A., Shalaeva V. V. (2010) Formuvannia profesiinoi kompetentnosti kerivnykiv navchalnykh zakladiv [Formation of professional competence of heads of educational institutions]. *Upravlinnia shkoloiu*. 3, 2 - 5. [in Ukrainian].

8. Klokar N. Upravlinski kompetentnosti dyrektora shkoly: suchasni tendentsii [Managerial competencies of the school director: modern trends]. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/717740/1/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%A2%D0%AF%20%D0%9A%D0%9D%D0%A3%20%D1%96%D0%BC.%D0%A8%D0%95%D0%92%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%90.pdf> [in Ukrainian].

9. Kovhanych Halyna. (2015) Kontseptualni zasady rozvytku akmeolohichnoho navchalnoho zakladu [Conceptual foundations of the development of an acmeological educational institution]. Zavuch (Shkilnyi svit). 12, 23 vkladka [in Ukrainian].

10. Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti: svitovyi dosvid ta ukraïnski perspektyvy (2004) [Competency approach in modern education: world experience and Ukrainian perspectives]: Biblioteka z osvitoi polityky / pid zah. red. O.V Ovcharuk. Kyiv: «K.I.S.» [in Ukrainian].

11. Orban-Lembryk L.E. (2005) Psykholohiia profesiinoi upravlinskoï diialnosti [Psychology of professional managerial activity]. Osvita i upravlinnia. 8, 3-4, 58-66. [in Ukrainian].

12. Polishchuk V. P. (2002) Psykholohichniy analiz upravlinskoï diialnosti dyrektora navchalno-vykhovnoho zakladu [Psychological analysis of the managerial activity of the director of an educational institution]. Shliakh osvity. 7, 12. [in Ukrainian].

13. Pudrii N. H. (2015) Akmeolohichniy pidkhid v upravlinskii diialnosti dyrektora shkoly [Acmeological approach in the managerial activity of the school director]. Upravlinnia shkoloiu. 34/36, 15-26. [in Ukrainian].

14. Serheieva L. M. (2010) Suchasni oriientyry zmistu upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka navchalnoho zakladu [Modern guidelines for the content of managerial competence of the head of an educational institution]. Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu. 3, 23. [in Ukrainian].

15. Uisimbaieva Nataliia Vasylivna. (2008) Kompetentnisnyi pidkhid do pidhotovky kerivnyka navchalnoho zakladu [A competent approach to training the head of an educational institution]. NAUKOVI ZAPYSKY. SERIIa: PEDAHOHICHNI

NAUKY. 107/2, 206-212. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53036299.pdf> [in Ukrainian].

16. Kholostenko T.V. (2011) Upravlinska kompetentnist kerivnyka pozashkilnoho navchalnoho zakladu «Dytiacho-yunatska sportyvna shkola» v konteksti akmeolohichnoho pidkhodu [Managerial competence of the head of the extracurricular educational institution "Children's and Youth Sports School" in the context of the acmeological approach]. URL: [https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7\\_2011/22.pdf](https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7_2011/22.pdf) [in Ukrainian].