

SECTION 9. MANAGEMENT**9.1 Управління формуванням акмеологічної компетентності керівника закладу освіти**

Успіх економіко-правового, духовного розвитку українського суспільства залежить переважно від ключової фігури будь-якої освітньої організації – її керівника, який має розв’язувати проблеми, що виникають у ході освітнього процесу, виявляти культуру управлінської діяльності, етику поведінки, опікуватися стратегічним розвитком закладу освіти та його співробітників.

Перш ніж допомагати, підтримувати саморозвиток підлеглих, керівникові потрібно бути впевненим у правильності прийнятих рішень, виборі оптимальних засобів впливу на виробничі процеси й людські кадри, мати чітку точку зору щодо мотивації досягнення успіху, корегування її на досягнення акме-вершин [424–426]. Таким чином, виникає необхідність досліджувати акмеологічну компетентність (далі – АК) керівника закладу освіти (далі – ЗО) як таку його характеристику, що відбиває прагнення себе зберігати, змінювати й удосконалювати впродовж життя, і управління її формуванням.

Зазначене вище зумовило вибір теми нашого дослідження: «Управління формуванням акмеологічної компетентності керівника закладу освіти».

Об’єкт дослідження: формування акмеологічної компетентності керівника ЗО.

Предмет дослідження: управлінська діяльність з формування акмеологічної компетентності керівника ЗО.

Аналіз наукових джерел, як вітчизняних, так і закордонних, дає підстави стверджувати що акмеологічні ідеї перебувають у полі зору багатьох дослідників. Так, Г. Коваленко [427] розробила технологію формування акмеологічної позиції майбутнього керівника, В. Григораш і О. Гречаник вивчали формування акмеологічної компетентності керівника [428] й майбутнього менеджера освіти [429], О. Григораш [430] – досліджувала підходи до оцінювання діяльності керівника школи на акмеологічних засадах;

І. Горбачова, С. Кіриченко, Т. Куценко, Л. Рибалко, Р. Черновол-Ткаченко [429, 431–433] розглядали питання організації науково-методичної роботи з педагогічними кадрами на засадах акмеологічного підходу.

Водночас проблема управління процесом формування акмеологічної компетентності керівника ЗО не була предметом спеціального дослідження. Відтак у ході аналізу наукової літератури з проблем менеджменту, психології, педагогіки, соціального управління нами було виявлено суперечності стосовно зазначеної проблеми, а саме: між наявним рівнем управління формуванням акмеологічної компетентності керівника ЗО й необхідним задля розвитку освітньої організації, підвищення ефективності її діяльності; між необхідністю управління формуванням акмеологічної компетентності керівника ЗО й відсутністю чітких критеріїв якості управлінської діяльності, нерозробленістю цільової програми управління формуванням цього феномену в системі роботи з керівними кадрами галузі освіти.

Мета дослідження: на основі аналізу наукових джерел і діагностики стану проблеми розробити комплексно-цільову програму з удосконалення управління формуванням акмеологічної компетентності керівника ЗО й експериментально перевірити її результативність.

Відповідно до мети дослідження нами сформульовано такі завдання:

- 1) уточнити суть і структуру акмеологічної компетентності керівника ЗО, методи управління її формуванням;
- 2) проаналізувати стан управління формуванням акмеологічної компетентності керівників ЗО;
- 3) розробити комплексно-цільову програму з удосконалення управління формуванням акмеологічної компетентності керівників ЗО й експериментально перевірити її результативність.

Для досягнення визначеної мети й виконання окреслених завдань використано такі методи дослідження: *теоретичні* – вивчення поглядів менеджерів, акмеологів і педагогів на різні аспекти досліджуваної проблеми, аналіз нормативної документації з питань управління ЗО, узагальнення

теоретичного матеріалу для уточнення суті, структури акмеологічної компетентності керівника ЗО, обґрунтування діяльності керівників вищих рівнів щодо створення умов для формування акмеологічної компетентності керівників нижчих рівнів, моделювання – для розроблення параметрів і критеріїв кваліметричної моделі; *емпіричні методи* – опитування, тестування, експертне оцінювання, узагальнення незалежних характеристик, спостереження, самооцінка, самоспостереження для визначення динаміки рівнів сформованості акмеологічної компетентності керівників ЗО.

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

- розроблено кваліметричну модель оцінки управління формуванням АК керівника ЗО;
- складено комплексно-цільову програму з удосконалення зазначеного аспекту управлінської діяльності;
- систематизовано діагностичні методики для вимірювання рівня сформованості АК керівника галузі освіти.

Набули подальшого розвитку ідеї акмеологічного управління закладами освіти, розвитку самості, самовдосконалення.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що всі його результати (розроблена кваліметрична модель, систематизовані діагностичні методики, запропонована комплексно-цільова програма) можуть бути адаптовані до ЗО різних типів і форм власності й застосовані ними у своїй діяльності. Матеріали дослідження можуть бути використані працівниками інститутів післядипломної освіти, керівниками методичних служб для роботи зі створення умов щодо формування акмеологічної компетентності керівних кадрів системи освіти.

Основні результати дослідження *впроваджено* впродовж 2020-2021 рр. у діяльність Центру освітніх технологій щодо організації науково-методичної роботи з керівним кадрами Київського району м. Харкова, в освітній процес

Інституту післядипломної освіти і менеджменту Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Апробація результатів дослідження відбувалася на науково-практичних конференціях різних рівнів: міжнародних: III-я Міжнародна науково-практична конференція «Теоретичні та практичні наукові дослідження: концепції і тренди» (Оксфорд, 2021); III-я Міжнародна студентська наукова конференція «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (Трускавець, 2021); IV-а Міжнародна науково-практична конференція «Наука, практика і теорія» (Токіо, 2022); студентській науково-практичній конференції «Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика» (м. Харків, 2021).

Теоретичне обґрунтування компетентності як психолого-педагогічної проблеми спирається на доведення таких суттєвих положень: виявлення сутності поняття «компетентність» на основі аналізу словникових тлумачень, праць психологів, педагогів, акмеологів, порівняння різних наукових підходів до проблеми управління формуванням акмеологічної компетентності; визначення акмеологічного характеру компетентності керівника ЗО.

У тлумачному словнику [434] компетентність визначають як «здатність кваліфіковано діяти» або «характеристику суб'єкта діяльності», а в сучасному словнику іноземних мов сутність терміну доповнюється ще її ставленням до будь-якої справи, питання.

У вітчизняній науці сьогодні можна виділити три основних підходи щодо дослідження феномена компетентності: діяльнісний, особистісно-діяльнісний, акмеологічний [429, 435–445].

З точки зору діяльнісного підходу, компетентність включає знання, уміння, навички, способи виконання діяльності на високому рівні кваліфікації відповідно до конкретних умов, в інтересах задоволення певних потреб (Ю. Жуков, Л. Петровська та інші).

З точки зору особистісно-діяльнісного підходу, компетентність може бути описана через співвідношення стану особистісної сфери людини й визначена як

інтегративна якість особистості, що опосередковує діяльність і спрямована на підвищення її ефективності (А. Асмолов, В. Ганзен, А. Маркова та інші).

Акмеологічний підхід дозволяє інтегрувати принципи діяльнісного й особистісно-діяльнісного підходів, тому в акмеологічних дослідженнях компетентність розглядається як елемент більше складних систем та аналізується з урахуванням тих закономірностей, умов і факторів, що забезпечують вищий рівень у будь-якій галузі діяльності зрілих людей [432–433, 440, 446–448].

Серед основних видів професійної компетентності керівника виділяється акмеологічна компетентність, яка є когнітивним компонентом системи професіоналізму суб'єкта діяльності, сферою його професійного відання. Вона охоплює акмеологічні знання про шляхи, принципи й закономірності прогресивного розвитку зрілої особистості та її професіоналізму.

В акмеології проведено чимало досліджень щодо опосередкованого розкриття сутнісних характеристик акмеологічної компетентності. У роботах О. Гречаник, В. Григораша, Л. Рибалко [428, 429, 431–433, 447, 449] було доведено, що акмеологічна компетентність необхідна керівникам для організації процесів особистісно-професійного розвитку персоналу. При цьому під час здійснення цього процесу слід ураховувати особливості професійної індивідуальності. Таке врахування має бути спрямовано насамперед на самореалізацію й самоактуалізацію в професійній діяльності, розкриття потенційних можливостей особистості.

У дослідженнях Л. Маркелової [450] зазначено, що акмеологічна компетентність необхідна для продуктивного особистісно-професійного самовдосконалення суб'єктів професійної діяльності. Схожі думки висловлювались і в роботах інших авторів [451, 452–456].

Отже, акмеологічна компетентність являє собою особистісне утворення, що характеризує зрілість працівника як суб'єкта свого професійного розвитку.

Ю. Артемов [446] включає до акмеологічної компетентності:

- знання про характеристики високих рівнів професійних досягнень в управлінській праці;
- уміння розрізняти об'єктивно та суб'єктивно значимі досягнення в професійній праці;
- здатність намітити план свого подальшого професійного розвитку із завданнями, що ускладнюються.

На думку А. Маркової [448], до акмеологічної компетентності входять:

- акмеологічні знання, тобто поінформованість, інформованість про те, які досягнення можливі у сфері психічного, професійного розвитку, їхні рівні, варіанти;
- акмеологічні вміння й навички;
- акмеологічні якості особистості, що забезпечують рух людини до намічених досягнень (до цих особистісних якостей автор відносить, насамперед, акме-мотивацію й акме-здібності).

Таким чином, ці автори представляють акмеологічну компетентність як особистісно-діяльнісне утворення, що включає знання, уміння, навички й особистісні якості.

У принципі погоджуючись із таким підходом, ми схилиємося до точки зору О. Гречаник, В. Григораша [428], що зміст АК як системного утворення необхідно представити не просто у вигляді суми визначених знань, умінь, навичок та особистісних якостей, а у вигляді системно-структурного утворення. Відтак у структурі акмеологічної компетентності як системи ми виділяємо не знання, уміння, навички і т. п., а складники, до складу кожного з яких входять визначені знання, уміння, навички й особистісні властивості.

Зміст *мотиваційно-ціннісного складника* складають акме-мотивація, акме-здібності й готовність до саморозвитку.

Змістово-процесуальний складник утворюють акмеологічне знання як система методологічних, теоретичних і методичних знань у сфері самоактуалізації, самовдосконалення й самореалізації людини в різних сферах життєдіяльності, а також система пізнавальних умінь, що сприяють

безперервному відновленню та збагаченню акмеологічного знання, уміння й навички самопізнання та саморегуляції.

Завершує структуру акмеологічної компетентності керівника *особистісно-рефлексивний складник*, який являє собою систему особистісних характеристик менеджера, що впливає на результативність його виробничої діяльності. Якщо перші два складники акмеологічної компетентності (мотиваційно-ціннісний, змістово-процесуальний) мають функціональний характер, то третій складник компетентності – це стійкі особистісні характеристики, що формуються в процесі діяльності та спілкування з людьми, розвитку особистості.

Завдяки рефлексії людина ніби виходить за межі повної захопленості безпосередньою діяльністю, піднімається над нею і з цієї позиції усвідомлює проблеми, що постають перед нею, у широкому контексті ставлення до світу, природи, людей, суспільства, самої себе [457–458]. Іншими словами, рефлексія спрямована на самого керівника, пов'язана з його уміннями й навичками аналізувати свою діяльність, володіти собою в будь-якій ситуації, забезпечувати розвиток власної особистості, створювати умови для постійного професійного вдосконалення та інше.

Таким чином, акмеологічна компетентність як системно-структурне утворення являє собою єдність мотиваційно-ціннісного, змістово-процесуального та особистісно-рефлексивного складників. Їхні взаємозв'язки та взаємозалежності утворюють ієрархічну структуру, в основі якої лежить поінформованість в акмеологічному знанні, що разом із акмеологічною мотивацією, акмеологічними вміннями обумовлює готовність до саморозвитку та високий рівень самопізнання й саморегуляції. Подібна структура й забезпечує успішне розв'язування проблемних ситуацій самоактуалізації, самовдосконалення та самореалізації. Проаналізовані вище структурні компоненти АК керівника 3О тісно переплетені між собою й тільки в цілісності забезпечують ефективність його професійної управлінської діяльності.

Акмеологічними за змістом є методи соціально-психологічного управління, що передбачають активну й інтерактивну взаємодію керівника та підлеглих [459–460].

Перевага методів активного навчання порівняно з пасивними методами навчання обумовлена тим, що вони:

- розвивають не лише професійні управлінські знання й уміння, але й особистісні;
- формують логічну культуру;
- навчають професійного спілкування під час діалогу в процесі дискусії;
- забезпечують позитивний емоційний настрій, насолоду від успіху в управлінській діяльності, коли організація успішно розвивається;
- сприяють розвитку оригінальних суджень, креативних думок, неординарного бачення розв'язку проблем ЗО тощо.

Схарактеризуємо деякі методи управління формуванням АК керівника, які належать до активних: дискусійні, ділову гру, аналіз конкретної управлінської ситуації, – акцентуючи увагу на особливостях їх використання в системі науково-методичної роботи з керівниками ЗО.

Дискусія передбачає постановку й відповідь на питання, що є головною дискусійною процедурою, яка має інформаційно-пізнавальний характер.

Питання поділяють на закриті й відкриті. Закриті питання спрямовані на виявлення істини або помилкових суджень: граматичною ознакою є наявність у реченні частки «чи, чи то ж, а чи, що, чи той, чи (хто, хтось) інший», наприклад, «Чи правда, що...»; на такі питання можливо лише відповідати «так» чи «ні»; відповідь спрямована на вибір варіантів між «так» чи «ні», на розвиток уміння оперативно аналізувати ситуацію й приймати рішення. Відкриті питання спрямовані на виявлення нових властивостей і якостей тих явищ, об'єктів, процесів, якими цікавляться дискутанти: граматичною ознакою є наявність запитальних слів: що, де, коли, чому та ін.; на відкриті питання слід давати розгорнуті, точні, прямі або непрямі відповіді, які спростовують або підтверджують твердження.

Відкриті питання можуть бути прості, які містять одну конкретну думку, вимагають розгорнутої, спростовуючої або підтверджуючої, точної і ясної відповіді; складні – містять 2-3 питання, правильна відповідь на них вимагає розчленування загального питання на конкретні 2-3 питання. Спочатку необхідно відповісти на 2-3 елементарних питання, а потім – відповісти на загальне складне питання. Такі питання спрямовані на формування вмінь думати, аналізувати, аргументувати, обґрунтовувати, а також на генерування нової інформації.

Питання-ситуація – лексично представляє собою не питання із запитальним словом, а конкретну, яскраву, доречну ситуацію, у кінці якої ставиться конкретне запитання; містить підказку, відповідь вимагає аналізу змісту запропонованої ситуації; опосередкована відповідь може мати прямий або непрямий, точний, визначений характер; запитання спрямовується на виявлення вміння оперативно орієнтуватися в ситуації, думати й пояснювати.

«Дзеркальні» питання – є своєрідним відображенням думки того, хто ставить питання, у того, хто відповідає; відбувається віддзеркалення, але не пряме, як копія, а своєрідний переказ опонентом деталей питання; питання містять багато деталей; той, хто ставить питання, бачить власну ідею з боку іншої людини, може переусвідомити й погодитися з відповіддю співбесідника, хоча вона не повністю збігаються з власною думкою; дзеркальне питання допомагає у створенні нового напрямку в дискусії. Такі питання спрямовані на розвиток уміння деталізувати інформацію, наближатися до авторського замислу, викликати бажання продовжувати дискусію.

Дискусійними є диспут, полеміка, спір, дебати, демагогія. Диспут (disputare лат. – міркувати) – це публічне відкрите міркування на наукову або суспільно важливу тему, виявлення різних точок зору.

Полеміка (грец. polemikós – ворожий) – відкрита публічна боротьба думок, передбачає використання методів: критики, публічного неочікуваного нападу. Відбувається явне спростування «чужої» думки. Спостерігаються особисті ворожнечі випадки.

Суперечка (співставлення неоднозначних думок) – протиборство ідей, позицій, думок, під час якого відстоюється особистісна позиція. Може відбуватися перехід з теми обговорення на особисте сперечання учасників.

Дебати (франц. *debats* – сперечання) – заперечення, спростування, сперечання за висловленими позиціями. Передбачає активну постановку провокаційних питань.

Демагогія (грец. *demagogia* – використання навмисного перекручування фактів для досягнення будь-якої мети) – сукупність методів, які дозволяють створити неправдиве враження правди й щирості.

Ділова гра (*Business game*) передбачає створення ситуації вибору і прийняття рішення щодо висунутих проблем, які існують у професійній діяльності. Це модель фрагмента майбутньої діяльності фахівця, який імітує умови здійснення конкретної професійної справи. У діловій грі поєднуються реальність та ірреальність, гра і професійна справа, відбувається реальна взаємодія учасників гри за певними правилами у відведений час.

До обов'язкових елементів ділової гри науковці [461–463] відносять модель гри, імітацію, двоплановість (реальність і умовність), поставлену мету, сценарій, правила, ролі, критерії оцінки, ігрову взаємодію, спілкування, аналіз і спроби вирішення конкретних ситуацій, у тому числі й конфліктних, шляхом вироблення професійних умінь і навичок, атмосферу невизначеності й неповної інформації.

Прикладами ділових ігор, наприклад, є мозкова атака як метод розв'язування умовно створених проблем, розподілу процесу розв'язання проблеми на етапи (генерація ідей, критика конструктивного перероблення їх), розподілу часу в умовах колективної взаємодії. В освітньому й управлінському процесах застосовують різні модифікації ділових ігор: імітаційні, операційні, рольові ігри, діловий театр, психо- і соціограма [463].

Проведення ділової гри полягає в організації групової роботи керівників ЗО (робота з першоджерелами, тренінг, мозковий штурм, робота з ігротехніком),

проведення з ними міжгрупової дискусії (виступ мікрогруп, захист результатів, дотримання правил дискусії, робота експертів) за підготовленими завданнями.

Отже, використання методів активного навчання в системі науково-методичної роботи з керівниками ЗО допомагає сформувати й розвинути їх акмеологічну компетентність.

Керівники вищих рівнів мають створити необхідні умови задля формування АК керівників нижчої ланки, розвитку їхніх здібностей, підвищення їхньої управлінської, рефлексивної культури [456, 464–467].

Зокрема організація роботи щодо формування АК, розвитку здібностей керівників у реаліях особистісно зорієнтованого навчання передбачає: створення умов для набуття практичного досвіду поведінки, використання нетрадиційних форм методичної роботи з керівними кадрами, технологій інтерактивного навчання під час проведення ділових нарад і засідань – мозкового штурму, дерева рішень, відкритого мікрофону, методу ПРЕС, акваріуму, ажурної пилки, дебатів, дискусій, воркшопу, коворкінгу тощо.

Діяльність із формування АК керівника має спиратися на результати діагностичних вимірювань [468–472] і дотримання принципів організування таких досліджень, як-от: цілісний підхід до вивчення особистості менеджера; принцип урахування вікових та індивідуальних особливостей і потреб керівника; етичність у визначенні результатів просування керівника до його професійного акме [430, 443, 451, 472–473].

В управлінні формуванням АК керівника ми виділяємо декілька етапів, серед яких такі.

1. Попередня підготовка — моральна, психологічна. Керівник оволодіває прийомами подальшої діяльності.

2. Інформаційно-аналітичний етап, що передбачає збирання інформації із проблем розвитку АК, упорядкування цієї інформації, виокремлення суто управлінської.

3. Мотиваційно-цільовий етап — визначення конкретних цілей, декомпозиція їх на завдання щодо досягнення професійного акме.

4. Прогностичний етап – складання планів різної перспективи, програм чи проєктів.

5. Організацій й регулювання діяльності, доповнене стимулюванням.

6. Завершальним етапом є аналіз результатів роботи з формування АК керівників закладу освіти: 1) поточний аналіз (аудит діяльності ЗО та його керівника), що регулює реальну практику; 2) аналіз підсумків діяльності в обраному напрямі.

Проте ми погоджуємося з тими науковцями, які стверджують, що управлінський цикл на цьому закінчується. Новий цикл – повторне впровадження на вищому рівні.

Зокрема, Г. Єльнікова підкреслює, що науково-педагогічні рекомендації в практику діяльності ЗО упроваджують не тільки керівники вищої ланки. Суттєво спрямовують їхню роботу науково-методичні центри, інститути підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, педагогічні виші тощо, центри професійного розвитку працівників [462].

Якщо в регіоні опікуються проблемою формування АК менеджерів, то слід систематично обговорювати на засіданнях різноманітних структур організації (як варіант – циклові комісії, професійні об'єднання керівників, громадські організації, що мають стосунок до сфери управління) звіти керівників про стан роботи з формування АК, загальної управлінської культури тощо [443, 451].

Таким чином, виходячи із вищезазначеного, можна стверджувати, що вивчення теоретичних питань управління процесом формування АК керівника ЗО дозволить розробити й упровадити в практику роботи з керівними кадрами системи освіти комплексно-цільову програму щодо оптимізації управління становленням й розвитком їх акмеологічної компетентності.

Вивчення стану управління формуванням АК керівника ЗО було проведено впродовж 2020–2021 рр. на базі ЗЗСО Київського району Харківської міської ради. До експерименту було залучено працівників Центру освітніх технологій (далі – ЦОТ) управління освіти адміністрації Київського району Харківської міської ради, 17 керівників ЗЗСО.

Під час здійснення аналізу було використано методи колективної роботи експертної групи та методи індивідуальної роботи членів експертної групи.

До методів колективної роботи експертної групи відносимо метод експертних комісій, метод мозкової атаки, метод «суду», ділові ігри.

До методів індивідуальної роботи членів експертної групи належать такі: інтерв'ю, анкетування за участю інтерв'юєра, анкетування, кількісні оцінки, бальні оцінки, вірогідні оцінки, елементарні судження, множинне порівняння, парні порівняння, ранжування, групування.

Для аналізування стану проблеми в ЗЗСО зазначеного району міста було сформовано експертну групу в складі 5 осіб, які є працівниками ЦОТ і одного із педагогічних вишів міста.

Основними напрямками аналізу стану управління формуванням АК керівників ЗЗСО були такі: 1) потреба керівників у досягненнях; 2) сформованість акмеологічних знань; 3) сформованість акмеологічних умінь; 4) оцінка якості управління формуванням АК керівників.

Дослідження №1. Потреби керівників у досягненнях.

Мета: з'ясувати рівні акмеологічної спрямованості керівників освітніх організацій.

Ми скористалися методикою Ю. Орлова (додаток А) і запропонували керівникам-респондентам 17 закладів освіти висловити свою думку відносно 22 тверджень, які відносяться до різноманітних аспектів виявлення потреби в досягненнях: ставлення до успіху та невдачі, значущість планів досягнення, оцінка майбутнього, ставлення до ризику під час прагнення до успіху, ставлення до оригінальних та унікальних результатів діяльності, самооцінка своїх потреб тощо. Результати розподілилися таким чином (табл. 1).

Таблиця 1

Результати виявлення рівня потреби керівників ЗЗСО в досягненнях
(за методикою Ю. Орлова [474])

Рівні потреби в досягненнях	Результати опитування	
	Кількість осіб	%
Високий	10	58,8
Середній	7	41,2
Низький	—	—

Як видно з таблиці 1, серед керівників ЗЗСО району не виявлено осіб із низьким рівнем потреб. До того ж, трохи більше виявлено людей з високим рівнем потреб у досягненнях. Це свідчить про те, що керівники вважають досягнення важливими й необхідними в житті, підкреслюють їх значущість для управління. Респонденти найбільшу кількість балів віддали, давши позитивні відповіді на такі твердження: навіть у звичайній роботі я намагаюся вдосконалювати деякі її елементи; у діяльності своїх підлеглих намагаюся побачити оригінальні ідеї, інноваційні підходи; заради успіху я можу ризикнути, якщо навіть шанси не на мою користь, заклопотаний думками про успіх, я можу забути про міри обережності, – та не погодившись із такими твердженнями: кінцевий результат діяльності моєї особистої та керованої організації не важливі для мене, оскільки надаю перевагу власне процесу; успіху в житті та професії досягають люди, яким пощастило; невдачі мого життя та професійного становлення обумовлені зовнішніми обставинами. Отже, керівники ЗЗСО надають важливе значення результатам діяльності порівняно з процесом, прагнуть до оригінальності; готові до ризику заради досягнення успіху, іноді нехтуючи правилами безпеки; вважають, що успіхи та невдачі залежать не тільки від обставин, щасливих випадків, а й від самої людини, її зусиль і налаштування на успіх. Така поведінка керівників допомагає їм цілеспрямовано й усвідомлено формувати, а потім і розвивати акмеологічну компетентність – власну та підлеглих.

Про сформованість АК керівника свідчать також акмеологічні знання. Саме цій проблемі було присвячене наступне дослідження.

Дослідження № 2. Сформованість акмеологічних знань керівників ЗЗСО.

Мета: схарактеризувати акмеологічні знання керівної ланки.

Нами було розроблено опитувальники відкритого типу (додатки Б, В) задля визначення рівня сформованості акмеологічних знань керівників ЗЗСО. Питання містили інформацію про акмеологію, акмеограму, засоби професійного розвитку, саморозвитку тощо. Також необхідно було дати відповіді, що керівники вважають своїми досягненнями, чому вони здатні до менеджерської діяльності. Було з'ясовано, що якість акмеологічних знань низька. Показниками якості знань у нашому випадку виступали повнота та гнучкість. Характер засвоєння керівниками акмеологічних знань переважно репродуктивний. Результати дослідження подано в таблиці 2.

Таблиця 2

Результати виявлення сформованості акмеологічних знань керівників
ЗЗСО (у %)

Показники критерію «акмеологічні знання»		Результати
Повнота		26,09
Гнучкість		15,22
Характер засвоєння знань про суть акме, акмеологічної компетентності	творчий	10,87
	реконструктивний	41,30
	репродуктивний	47,83

Аналізуючи отримані дані, пояснимо їх таким чином. На питання: «Що таке акме? Чим займається акмеологія? У чому суть акмеологічної компетентності?» – респонденти давали негативні відповіді, які характеризують їхню необізнаність із цими поняттями: «Не знаю»; «Не чув (чула)»; «Уперше зустрічаю такі поняття»; «Акмеологія – від грецького «логос», напевне, якась наука, учення»; «Компетентність – точка зору, думка. Але ж про акмеологічну компетентність чую вперше» і т. д. Це можна пояснити тим, що акмеологія доволі нова наука, її вивчення нещодавно розпочато у вишах нашої країни, і керівники ЗЗСО в період свого навчання у ЗВО її не вивчали. Дуже незначний відсоток респондентів (3,7 % від загальної кількості опитаних) повідомили про те, що «щось таке чули», «в інтернеті зустрічали таку дефініцію – акмеологія, але ж суті цього терміну не розуміють. Після первинного ознайомлення

з акмеологічною літературою (Інтернет-ресурси) керівники змогли дати відповіді на поставлені запитання, але переважно на репродуктивному рівні – рівні відтворення.

Далі нами було запропоновано відповісти на питання: «Чи володієте Ви якостями, що необхідні сучасному керівникові?» Респонденти відповіли таким чином: переважна більшість (91,3 %) дали позитивні відповіді: «Так, маю». Найчастіше менеджери визначали такі якості, як здатність згуртувати колектив і повести за собою, стратегічне бачення розвитку організації, готовність приймати одноосібні рішення й нести за це відповідальність; організовувати співпрацю членів колективу з представникам інших організацій, надавати управлінську підтримку інноваційної діяльності в ЗО тощо.

Наступне питання було сформульовано таким чином, аби респонденти визначилися, що саме вони вважають високими досягнення в управлінській діяльності. Саме це запитання викликало труднощі в керівників. Так, менше половини респондентів (43,48 %) змогли назвати три та більше ознак високих досягнень у професії менеджера, такі як: «Імідж організації, її сталий розвиток», «Досконале високо професійне володіння управлінськими технологіями, методами, прийомами, формами та засобами організації освітнього процесу», «Творче збагачення професії особистими досягненнями, дослідженнями, відкриттями», «Особисті перемоги керівника в різноманітних конкурсах майстерності та перемоги керованої ним організації освіти», «Відданість професії та організації, ставлення до себе як до професіонала».

Стосовно рівня акмеологічної підготовки переважна більшість керівників дали негативні відповіді, оскільки 86,96 % респондентів вважають її на низькому рівні або взагалі її немає. До того ж 86,96 % керівників схвально поставилися до можливості опанувати управлінську майстерність, управлінські технології, технології саморозвитку, які дозволяють досягати успіху, стати авторитетним керівником і т. д. Відповідно 13,04 % керівників відмітили, що загалом хотіли би самовдосконалюватися, вважають це за необхідне, але випробовують

утруднення під час конкретизації цілей, зовсім не володіють способами самовдосконалення.

Отже, загалом керівники ЗЗСО району, які були залучені до експерименту, маючи низький рівень акмеологічних знань, репродуктивний характер їх засвоєння, нечітке уявлення про високі досягнення в управлінській діяльності, усе ж таки правильно розуміють, якого керівника можна вважати компетентним і тому усвідомлено чи не усвідомлено прагнуть вершин управлінської майстерності, професіоналізму менеджера освіти.

Далі нами було досліджено акмеологічні вміння керівників.

Дослідження № 3. Сформованість акмеологічних умінь керівників ЗЗСО.

Мета: дослідити сформованість акмеологічних умінь менеджерів освіти.

Із такою метою нами було адаптовано опитувальник О. Гречаник, розроблений для керівників. Ми залишили перелік акмеологічних умінь, проте оновили їх зміст відповідно до мети та змісту управлінської діяльності [426]. Отже, ми досліджували такі вміння керівників: конструктивні, комунікативні, організаторські, гностичні (додаток Д). Вони виявилися в більшості керівників на низькому та середньому рівнях (табл. 3).

Таблиця 3

Виявлення акмеологічних умінь керівників ЗЗСО

Рівні сформованості вмінь	Результати опитування	
	Кількість осіб	%
Високий	1	5,9
Середній	12	70,6
Низький	4	23,5

Насамперед, слід відмітити, що в керівників виникли труднощі зазначити вміння, які допомагають формуванню акмеологічної компетентності (приблизно 10 % респондентів не змогли назвати більше двох умінь). Також 18 % респондентів негативно висловилися з приводу можливості скласти план подальшого професійного розвитку. Крім того, переважна частка керівників (70 %) під час відповіді зазначили тільки плани щодо найближчого розвитку та середньої перспективи (1-3 роки) і зовсім нічого не вказали стосовно стратегії розвитку, стратегічних завдань (понад три роки).

У ході експериментальної роботи із запрошеними керівниками ЗЗСО ми встановили, які саме вміння потребують першочергового розвитку з метою формування їх АК. До таких ми відносимо вміння правильно визначати мету професійно-управлінського розвитку, стратегічно мислити та складати відповідні плани, виявляти управлінську етику, такт, етикет, розвивати корпоративну культуру, розробляти етичний кодекс ЗО, сприяти формуванню АК працівників свого ЗО.

Дослідження № 4. Оцінка якості управління формуванням АК керівника.

Мета: визначити якість та рівень управління формуванням АК керівників закладів освіти району.

Задля досягнення поставленої мети нами було проведено вивчення стану формування АК керівників і управління цим процесом в управлінні освіти Київського району, а саме в ЦОТ. Узагальнивши роботи О. Гречаник, В. Григораша, Г. Єльнікової, О. Касьянової, З. Рябової, О. Темченко, Т. Хлебнікової [428, 430, 447, 461, 468–470], ми розробили кваліметричну модель (додаток Е). Основу моделі склали п'ять параметрів управління формуванням АК керівника ЗО. Кожний параметр розкривається сукупністю критеріїв. За допомогою методу Делфі було визначено вагомість параметрів і критеріїв, розроблено технологію оцінювання. Так, коефіцієнт відповідності визначають за кожним критерієм у межах від 0 до 1 з інтервалом 0,25. Відповідно якщо критерій не виявляється – оцінка 0, виявляється завжди – оцінка 1.

Оцінку якості управління формуванням АК керівників за розробленою кваліметричною моделлю здійснювала група із 5 експертів, склад якої було визначено на початку дослідження. Узагальнену експертну оцінку графічно зображено на рис. 1. Розрахунки за кваліметричною моделлю подано в таблиці 4.

Таблиця 4

Розрахунки за кваліметричною моделлю

Назва параметру кваліметричної моделі	Експертні оцінки параметрів кваліметричної моделі				
	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5
Інформаційно-аналітичне забезпечення	0,09	0,1	0,11	0,12	0,09
Планово-прогностичне забезпечення	0,12	0,13	0,11	0,13	0,12
Організаційно-виконавча діяльність	0,15	0,16	0,18	0,15	0,16
Контрольно-коригувальна діяльність	0,17	0,16	0,19	0,15	0,17
Результативність роботи	0,2	0,19	0,18	0,21	0,2
Загальна експ. оцінки	0,73	0,74	0,77	0,76	0,74
Узагальнена оцінка якості управління формуванням АК керівника ЗО	0,75				
Рівень управління формуванням АК керівника	достатній				

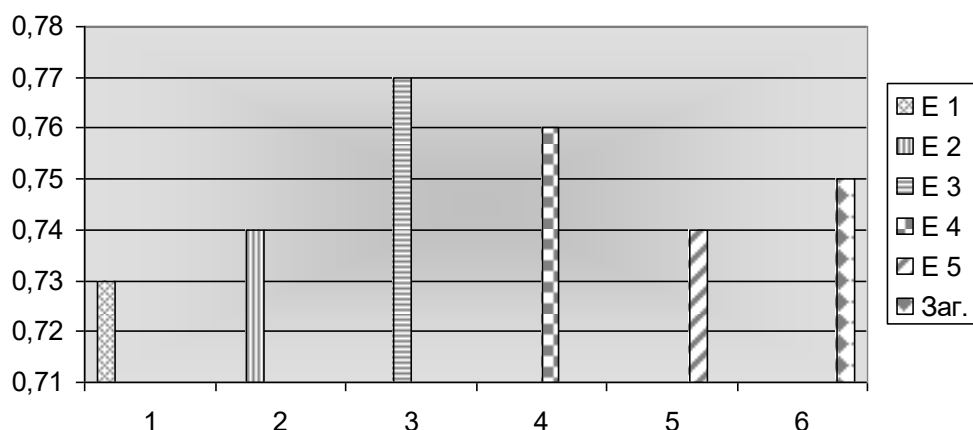


Рис. 1. Експертні оцінки за кваліметричною моделлю

Як свідчать отримані дані, загалом управлінська діяльність із формування АК керівників ЗЗСО відповідає достатньому рівню. Проте вдосконалення потребують найбільше інформаційна й аналітична діяльність щодо впорядкування банку методик і діагностик, визначення видів аналізу, розроблення програми аудиту тощо. Також потребує вдосконалення планування формування й подальшого розвитку АК керівників ЗО, систематичність науково-

методичної роботи з керівниками ЗО в районі на базі ЦОТ. Зазначені та інші напрями підвищення рівня управління вирішено вдосконалювати засобами комплексно-цільової програми (КЦП).

Проблема КЦП з удосконалення управління формуванням акмеологічної компетентності керівника закладу освіти:

- недосконалість управлінської діяльності з формування акмеологічної компетентності керівника;
- відсутність механізму забезпечення керівників ЗЗСО якісною своєчасною інформацією, необхідною для формування акме-компетентності та підвищення її рівня;
- необхідність розроблення тактичної й операціональної програм включення керівників у процеси оволодіння технологіями саморозвитку, сучасними технологіями особистісно-професійного розвитку, у тому числі акмеологічними;
- недостатнє наповнення змісту науково-методичної роботи з керівниками ЗО району особисто значущими цінностями особистісно-професійного зростання.

Мета КЦП: удосконалення діяльності Центру освітніх технологій (ЦОТ) із формування акмеологічної компетентності керівників ЗО; оновлення системи науково-методичної роботи шляхом її наповнення акмеологічним змістом; підвищення рівнів сформованості АК керівників, їхнього саморозвитку, рівнів професійної діяльності на основі оновлення підходів до цієї діяльності.

Термін реалізації: 1 рік (2020-2021).

Етапи реалізації програми: інформаційно-аналітичний, мотиваційно-цільовий, планово-прогностичний, організаційно-виконавчий, регулятивно-корекційний, підсумковий.

Зазначимо, що основними методами формування АК керівника було обрано методи активної діяльності суб'єктів навчання – тренінги, дискусії, воркшопи, ділові ігри, вправи; види освітньої діяльності було поєднано, форми роботи з керівними кадрами освіти району було урізноманітнено: колективні, групові, індивідуальні. Відзначимо, що важливим інструментом у реалізації мети й завдань КЦП було розроблення й упровадження спецкурсу «Акмеологічна

компетентність керівника закладу освіти» (додаток 3), який було реалізовано в системі науково-методичної роботи з керівниками ЗО Київського району й паралельно запропоновано як вибірковий освітній компонент в ІПОМ здобувачам освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Після впровадження програми в практику роботи ЦОТ, у жовтні 2021 року, було проведено повторну перевірку сформованості АК керівників ЗО та стану управління цим процесом за методиками, представленими вище. Так, наведемо порівняльні оцінки щодо потреби керівників ЗО в досягненнях (табл. 5).

Таблиця 5

Порівняння рівня потреби керівників ЗО в досягненнях до і після впровадження КЦП

Рівні потреби в досягненнях	До впровадження КЦП		Після впровадження КЦП		Приріст Δ
	Кільк. осіб	%	Кільк. осіб	%	%
Високий	10	58,8	15	88,2	+29,4
Середній	7	41,2	2	11,8	-29,4
Низький	—	—	—	—	—

Як зазначено в табл. 5, зросла кількість керівників ЗО з високим рівнем потреби в досягненнях (+29,4 %), що позитивно відіб'ється як на особистості самого керівника, так і керованій ним освітній організації.

Так само позитивну динаміку можна спостерігати у сформованості акмеологічних знань (табл. 6) й акмеологічних умінь керівників ЗО (табл. 7).

Таблиця 6

Порівняння результатів виявлення сформованості акмеологічних знань керівників ЗЗСО до і після впровадження КЦП (у %)

Показники критерію «акмеологічні знання»		Результати до впров. КЦП	Результати після впров. КЦП	Приріст Δ
Повнота		26,09	78,27	+52,18
Гнучкість		15,22	37,44	+22,22
Характер засвоєння знань про суть акме, акмеологічної компетентності	творчий	10,87	15,36	+4,49
	реконструктивний	41,30	62,52	+21,22
	репродуктивний	47,83	22,12	-25,71

Таблиця 7

Виявлення акмеологічних умінь керівників ЗЗСО до і після впровадження
КЦП (у %)

Рівні сформованості вмінь	Результати опитування		Приріст Δ
	До впровадження КЦП	Після впровадж. КЦП	
Високий	5,9	17,7	+11,8
Середній	70,6	70,5	+0,1
Низький	23,5	11,8	-11,7

У табл. 6 продемонстровано зростання таких критеріїв акмеологічних знань, як гнучкість (+22,22 %) та повнота (+52,18 %), що відбулося, на наш погляд, за рахунок: 1) створення відповідного освітнього середовища, яке насичене акмеологічними знаннями, сприяє засвоєнню цих знань і формуванню акмеологічних умінь їх застосовувати; 2) акмеологічного спрямування науково-методичної роботи ЦОТ із керівниками ЗО на оволодіння ними відповідними знаннями й уміннями; 3) інтеграції менеджерських, педагогічних та акмеологічних знань у системі післядипломної педагогічної освіти; 4) використання сучасних освітніх технологій, у тому числі акмеологічних, для професійно-особистісного самовдосконалення керівників ЗО. Саме завдяки цим причинам, ми вважаємо, підвищився рівень акмеологічних умінь керівників ЗО, що продемонстровано в табл. 7. Особливо зріс рівень комунікативних умінь завдяки участі керівників у тренінгах, ділових іграх, колективній взаємодії під час опанування спецкурсу. Так, на думку самих респондентів, вони розвинули здібності будувати такі міжособистісні взаємини в колективі, що рухають кожну людину до акме, швидко й безконфліктно адаптуватися до конкретних умов праці. Крім того, поліпились конструктивні вміння керівників щодо кваліфікованого добору, композиції та інтегрування акмеологічного й управлінського змісту інформації, проєктування власної управлінської діяльності та поведінки, саморозвитку, тому що в повсякденному житті керівникам доводиться постійно працювати з різними видами планів (стратегічні, річні, тижневі тощо), складати план інформальної освіти тощо.

Також після реалізації КЦП виявлено позитивну динаміку управління формуванням АК керівників ЗО, оскільки роботу управління освіти, ЦОТ із

керівниками було організовано саме на засадах програмно-цільового, акмеологічного й особистісно зорієнтованого підходів (табл. 8).

Таблиця 8

Оцінка управління формуванням АК керівників ЗО до і після впровадження КЦП

Назва параметру кваліметричної моделі	Експертні оцінки параметрів управлінської діяльності до та після впровадження КЦП									
	Е 1		Е 2		Е 3		Е 4		Е 5	
	До	Після	До	Після	До	Після	До	Після	До	Після
Інформаційно-аналітичне забезпечення	0,09	0,11	0,1	0,11	0,11	0,12	0,12	0,13	0,09	0,11
Планово-прогностичне забезпечення	0,12	0,14	0,13	0,14	0,11	0,14	0,13	0,14	0,12	0,14
Організаційно-виконавча діяльність	0,15	0,18	0,16	0,19	0,18	0,19	0,15	0,18	0,16	0,18
Контрольно-коригувальна діяльність	0,17	0,19	0,16	0,18	0,19	0,2	0,15	0,18	0,17	0,19
Результативність роботи	0,2	0,24	0,19	0,24	0,18	0,23	0,21	0,23	0,2	0,24
Загальна експ. оцінки	0,73	0,86	0,74	0,86	0,77	0,88	0,76	0,86	0,74	0,86
Узагальнена оцінка якості управління формуванням АК керівника ЗО	До впровадження КЦП				Після впровадження КЦП				Приріст Δ	
	0,75				0,864				+0,114	
Рівень управління формуванням АК керівника ЗО	До впровадження КЦП				Після впровадження КЦП					
	Достатній				Високий					

Як бачимо в табл. 8, усі параметри кваліметричної моделі за оцінками експертів зросли. Загальний рівень управління формуванням АК керівника ЗО змінився кількісно (+0,114) та якісно: управлінська діяльність відповідає високому рівню. Експерти позитивно оцінили вплив КЦП на сформованість АК керівників й управління цим процесом. Особливо зросли такі параметри, як «організаційно-виконавча діяльність» і «результативність роботи». Найменше суттєві зміни виявлено в параметрі «інформаційно-аналітичне забезпечення», відтак у подальшому необхідно зосередити увагу на інформаційному забезпеченні управлінської діяльності з урахуванням принципів загального управління й організаційних принципів побудови системи інформаційного забезпечення, урізноманітненні видів аналізу інформації стосовно означеної проблеми. Отже, порівняльні дані до і після впровадження КЦП доводять її результативність.

Отже, вивчення теоретико-методологічних і практичних аспектів удосконалення управління формуванням акмеологічної компетентності керівників закладів освіти дозволило дістати таких висновків.

1. Уточнено суть і структуру акмеологічної компетентності керівника ЗО, методи управління її формуванням. Так, акмеологічна компетентність керівника ЗО представляє собою якісну характеристику особистості керівника, є особистісно-діяльнісним утворенням, що включає знання, уміння, навички й особистісні якості. До провідних функцій АК керівника належать самопізнання, самореалізація, саморозвиток, самооцінювання. Структура акмеологічної компетентності керівника ЗО містить такі складники: мотиваційно-ціннісний, змістово-процесуальний та особистісно-рефлексивний.

Основними методами управлінської діяльності з формування АК керівників є соціально-психологічні, оскільки вони спрямовані вже самі по собі на розвиток людини чи організації галузі освіти. Акмеологічними за змістом нам видаються такі методи роботи з керівниками, як дискусійні, ділові ігри, аналіз конкретної управлінської ситуації тощо.

Під управлінням процесом формування акмеологічної компетентності керівника ЗО ми розуміємо колегіальну роботу, що передбачає шість послідовних етапів: попередня підготовка, інформаційно-аналітичний, мотиваційно-цільовий, прогностичний, організаційно-регулятивний, підсумковий.

2. Упровадження теоретичних засад з удосконалення управління формуванням акмеологічної компетентності керівника було апробовано на базі ЗЗСО Київського району м. Харкова. Загалом у дослідженні взяли участь керівники 17 закладів загальної середньої освіти.

Було проаналізовано управління роботою з формування АК керівників ЗО, за результатами якої встановлено, що рівень управління достатній. Проте потребують удосконалення акмеологічні знання й акмеологічні вміння учасників дослідження, керівників Центру освітніх технологій, робота з керівниками ЗО має хаотичний характер, не сформовано інформаційний банк з кращих

управлінських практик, досвіду роботи керівників, які спрямовані на досягнення акме-вершин в управлінні організаціями.

3. Із метою вдосконалення управління формуванням АК керівників, оптимального використання потенціалу керівників ЗО району було розроблено комплексно-цільову програму, яка складається з шести етапів, розрахована на один рік. Визначено мету програми, етапи реалізації, запропоновано план реалізації конкретних заходів.

Після впровадження КЦП перевірено її результативність. Установлено позитивні зміни в потребі в досягненнях, характері акмеологічних знань керівників ЗО району, у розвитку їхніх акмеологічних умінь, у підвищенні рівня управлінської діяльності з достатнього до високого (+0,114).

Основним висновком дослідження є досягнення мети й завдань, визначених на початку роботи. Не зважаючи на це, необхідно зазначити, що проведене дослідження не розв'язує всіх проблем, тому в перспективі нам видається доцільним вивчення питання розвитку акмеологічного середовища конкретного закладу освіти й формування акмеологічного простору в районі.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест-опитувальник виміру потреби в досягненнях (Ю. Орлов) [474]

Інструкція. Проводячи цей тест, ми хочемо з'ясувати вашу думку, інтереси й те, як ви оцінюєте самих себе. Якщо Ви погоджуєтесь із твердженням, то підкресліть відповідь «так», якщо не погоджуєтесь – підкресліть відповідь «ні».

№	Твердження	Так	Ні
1	Думаю, що успіх у житті залежить скоріше від випадку, ніж від розрахунку	Так	Ні
2	Якщо я позбавлюсь улюбленого заняття, життя втратить для мене сенс	Так	Ні
3	Для мене у будь-якій справі важливим за все є виконання, а не кінцевий результат	Так	Ні
4	Вважаю, що люди більше страждають від невдач, ніж від поганих взаємовідношень з близькими	Так	Ні
5	На мою думку, більшість людей живуть далекими цілями, а не близькими	Так	Ні
6	В житті у мене було більше успіхів, ніж невдач	Так	Ні
7	Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні	Так	Ні
8	Навіть у звичайній роботі я намагаюся вдосконалювати деякі її елементи	Так	Ні
9	Заклопотаний думками про успіх, я можу забути про міри обережності	Так	Ні
10	Мої батьки вважали мене лінивою дитиною	Так	Ні
11	Вважаю, що в моїх невдачах повинні скоріш обставини, ніж я сам	Так	Ні
12	Мої батьки занадто суворо контролювали мене	Так	Ні
13	Терпіння у мене більше, ніж здібностей	Так	Ні
14	Лінь, а не сумніви в успіху змушує часто відмовлятися від своїх намірів	Так	Ні
15	Вважаю, що я впевнена у собі людина	Так	Ні
16	Заради успіху я можу ризикнути, якщо навіть шанси не на мою користь	Так	Ні
17	Я не старанна людина	Так	Ні
18	Коли все йде гладко, моя енергія посилюється	Так	Ні
19	Якщо б я був журналістом, я писав би скоріше про оригінальні винаходи людей, ніж про пригоди, події	Так	Ні
20	Мої близькі зазвичай не поділяють моїх планів	Так	Ні
21	Рівень моїх вимог до життя нижче, ніж у моїх товаришів	Так	Ні
22	Мені здається, що наполегливості у мене більше, ніж здібностей	Так	Ні

Обробка результатів. Індивідуальний бал респондента визначається шляхом підрахунку кількості відповідей, які співпадають з ключем. Залежно від набраних балів визначається рівень потреби в досягненнях:

22—16 відповідей – високий;

15-8 відповідей – середній;

7-0 відповідей – низький.

Ключ до тесту-опитувальнику

Твердження	Відповіді	Твердження	Відповіді
1	Ні	12	Ні
2	Так	13	Ні
3	Ні	14	Ні
4	Ні	15	Ні
5	Ні	16	Так
6	Так	17	Ні
7	Так	18	Так
8	Так	19	Так
9	Ні	20	Ні
10	Ні	21	Так
11	Ні	22	Так

Додаток Б

Тестові завдання для виявлення якості та характеру сформованості
акмеологічних знань

Виконайте тестові завдання, обираючи із запропонованих відповідей найбільш повні та правильні.

1. Як акмеологія розглядає будь-яку організацію:

- а) як економічну, виробничу ефективну систему, яка розв'язує завдання, виробляє продукцію, приносить прибуток;
- б) як соціальний та виробничий осередок суспільства, де особистість реалізує свої моральні якості щодо виконання обов'язку, підпорядковуючи свої інтереси суспільним;
- *в) як функціональну систему, яка розв'язує завдання виробничі й одночасно завдання особистісно-професійного розвитку працівників; організація в цьому випадку виступає як особистісно-формувальний осередок суспільства, згусток культури?

2. Що включає акмеологічна компетентність керівника:

- *а) володіння акмеологічними знаннями, уміннями;
- *б) наявність специфічних здібностей, які забезпечують рух людини до акме;
- *в) акмеологічну спрямованість особистості;
- г) мотивацію педагогів до досягнення успіху та уникнення невдач?

3. Хто запропонував термін «акмеологія»:

- а) Б. Ананьєв;
- б) А. Деркач;
- в) Н. Кузьміна;
- *г) М. Рибніков?

4. Яким чином відбувається переведення «організаційної мети» навчального закладу в «особистісну мету» педагога:

- а) шляхом офіційного наказу керівника навчального закладу;
- б) шляхом делегування завдання керівником навчального закладу педагогові;

*в) шляхом розкриття групового та особистісного сенсу організаційної мети навчального закладу конкретному педагогові?

5. Що таке акмеограма:

а) вища точка, період розквіту особистості, найвищих її досягнень;

*б) система вимог, умов і факторів, які сприяють прогресивному розвитку, насамперед розвитку професіоналізму особистості та діяльності, конкретних суб'єктів праці;

в) кваліфікаційна характеристика, яка містить систему вимог до професії та особистості;

г) наука, що вивчає закономірності та феномен професійного розвитку людини до ступеня її зрілості й особливо під час досягнення нею найбільш високого рівня в цьому розвитку?

6. Що насамперед повинна відстежувати акмеологічна діагностика:

*а) процес позитивних змін до бажаного результату;

б) будь-які процеси професійного становлення й розвитку особистості;

в) стан об'єкту в період досягнення ним акме;

г) закони особистісно-професійного розвитку?

7. Що таке закономірності акмеологічні:

*а) характеристики стійких зв'язків відносин і тенденцій у процесі руху до еталонів розвитку особистості, зокрема, до професіоналізму особистості та діяльності;

б) процес позитивних змін до бажаного результату;

в) специфічне комплексне знання, яке має науково-методологічну орієнтацію та трикомпонентну структуру;

г) основні властивості, якості й уміння професіонала, що забезпечують високу ефективність і стабільність діяльності незалежно від її змісту та специфіки?

8. З яких компонентів складається акмеологічне знання:

а) гуманітарний, психологічний, педагогічний;

б) технологічний, акмеологічний, рефлексивний;

*в) соціальний, гуманітарний, технологічний;

г) діяльнісний, технологічний, процесуальний?

9. Що таке акмеологічні інваріанти професіоналізму:

- а) характеристики стійких зв'язків відносин і тенденцій у процесі руху до еталонів розвитку особистості, зокрема, до професіоналізму особистості та діяльності;
- б) процес позитивних змін до бажаного результату;
- в) специфічне комплексне знання, яке має науково-методологічну орієнтацію та трикомпонентну структуру;
- *г) основні властивості, якості й уміння професіонала, що забезпечують високу ефективність і стабільність діяльності незалежно від її змісту та специфіки?

10. Які акмеологічні методи є провідними в розв'язанні проблем особистісно-професійного розвитку:

- а) спостереження за діяльністю професіонала на різних стадіях його розвитку;
- *б) порівняльний аналіз високо- та низькопродуктивної діяльності, властивостей професіонала та «середняка» в професії;
- в) аналітико-синтетичне вивчення властивостей професіонала;
- *г) акмеографічний опис та розробка акмеограм?

11. Що є головним методом в акмеологічних технологіях:

- а) стимулювання до самовдосконалення;
- б) акмеологічний моніторинг;
- *в) акмеологічний вплив;
- г) акмеологічна діагностика?

12. Який компонент акмеологічного знання пов'язаний з проблемою сенсу життя та стратегії життєдіяльності суб'єкта:

- а) гуманітарний;
- б) технологічний;
- в) психологічний
- *г) соціальний?

13. Що є основним методом акмеографічного підходу:

- а) акмеологічна експертиза;

б) спостереження;

*в) акмеограма;

г) професіограма?

14. Який рівень акмеологічної компетентності керівника характеризується стійким інтересом до професії педагога, готовністю до ризику заради успіху, сформованою системою ціннісних орієнтацій:

*а) високий;

б) достатній;

в) середній;

г) низький?

15. Що є показниками акмеологічної спрямованості керівника:

*а) мотивація до успіху й уникнення невдач;

*б) потреби в досягненнях;

в) характер засвоєння знань;

г) уміння інтегрувати педагогічні та акмеологічні знання?

16. Який складник акмеологічної компетентності керівника являє собою систему особистісних характеристик педагога, що впливає на результативність його педагогічної діяльності:

а) мотиваційно-ціннісний;

б) змістово-процесуальний;

*в) особистісно-рефлексивний?

17. Чи можуть учитель та учні, з точки зору акмеологічного підходу, розглядатися як повноцінні партнери:

*а) так, тому що вони взаємовпливають та взаємодоповнюють один одного;

б) ні, тому що вони перебувають на різних етапах досягнення зрілості, на шляху сходження до акме;

в) тільки в разі використання педагогом партисипативного стилю управління?

18. Які з перелічених факторів наближують процес «професійного вигоряння» педагога:

*а) учитель цілком поглинений своєю роботою;

- б) учитель розвиває комунікативні здібності та можливості взаємодії з учнями, колегами, батьками учнів;
- *в) учитель відчуває перевантаження;
- *г) учитель відчуває недовантаження;
- д) учитель аналізує неповну інформацію та на її основі приймає відповідальне рішення?

19. Яка технологія припускає такий спосіб організації спільної діяльності з метою інтенсифікації процесу прийняття рішення в групі, за якого можливі спір, зіткнення різних точок зору, колективний роздум на задану тему:

- а) імітація;
- *б) диспут;
- в) майстерня;
- г) групова консультація?

20. Що є перевагами ділових ігор, які використовуються в системі післядипломної педагогічної освіти:

- *а) забезпечення зворотного зв'язку;
- б) перевага кількісної орієнтованості над якісною;
- в) трудомісткість розробки ігор;
- *г) можливість об'єднання широкого колу проблем і досягнення глибини їх осмислення?

Додаток В

Анкета для виявлення сформованості акмеологічних знань

1. Що таке акме?
2. Чим займається акмеологія?
3. У чому суть акмеологічної компетентності?
4. Чи маєте Ви якості, необхідні для професійної управлінської діяльності? Які саме?
5. Які ознаки високих досягнень в управлінській діяльності Ви можете назвати?
6. Як Ви оцінюєте свою акмеологічну підготовку?
7. Чи ставите Ви перед собою цілі професійного самовдосконалення? Які?

Додаток Д

Опитувальник для виявлення акмеологічних умінь керівника

Шановні колеги! За допомогою запропонованих тверджень визначте рівні сформованості вмінь щодо формування акмеологічної позиції: високий («так», «завжди», «у більшості випадків»); середній («частково»); низький («рідко», «ні», «не можу відповісти», «затрудняюсь дати відповідь»).

Блоки вмінь	Рівні (в, с, н)	
	Самооцінка	Експертна оцінка
Конструктивні вміння		
Уміння здійснювати кваліфікований добір, композицію та інтегрування акмеологічного й педагогічного змісту навчальної інформації		
Уміння проектувати власну діяльність, поведінку		
Уміння проектувати саморозвиток		
Уміння проектувати діяльність, поведінку та розвиток працівників		
Уміння визначати конструктивні способи досягнення акме		
Організаторські вміння		
Уміння розкривати та мобілізувати власні зусилля в будь-яких ситуаціях		
Уміння успішно виконувати роботу з метою саморозкриття прихованих можливостей		
Уміння раціонально та методично грамотно використовувати наукові здобутки, досвід колег задля досягнення акме		
Уміння дотримуватися наміченого плану діяльності щодо формування акмеологічної компетентності		
Уміння спрямовувати діяльність підлеглих завдяки раціональній та розумній системі вимог щодо досягнення ними акме		
Комунікативні вміння		
Уміння будувати такі міжособистісні взаємини в колективі, які рухають людину до акме		
Уміння швидко та безконфліктно адаптуватися до конкретних умов праці, що заважають формуванню акмеологічної компетентності		
Уміння стимулювати інтерес працівників до самопізнання, само оцінювання, самовдосконалення, саморозвитку		
Уміння виявляти емпатію, тактовність, толерантність у процесі спілкування з людьми		
Уміння впливати на поведінку працівників, їхнє ставлення до досягнення акме завдяки характеру взаємин та авторитету		
Гностичні вміння		
Уміння визначати цілі, завдання щодо формування акмеологічної компетентності		
Уміння пізнавати власні можливості та розмірковувати про способи професійно-управлінського зростання		

Уміння пізнавати можливості своїх працівників щодо досягнення ними акме		
Уміння оцінювати результати власної діяльності та самовдосконалення		
Уміння оцінювати результати діяльності та самовдосконалення своїх підлеглих		

Оброблення результатів. Високий рівень оцінюється 3 балами, середній – 2 балами, низький – 1 балом. Підрахуйте загальну кількість балів і визначте рівень сформованості вмінь, за якими виявляється акмеологічна компетентність:

46–60 балів – високий рівень;

30–45 балів – середній рівень;

1–29 балів – низький рівень.

Додаток Е

Кваліметрична модель оцінки управління формуванням АК керівника ЗО

Параметр	Вагомість параметру	Критерій	Вагомість критерію	Коефіцієнт відп.
Інформаційно-аналітичне забезпечення управління формуванням АК керівника $\Phi_1 = m_1(v_{1k1} + v_{2k2} + v_{3k3})$	$m_1 = 0,16$	1. Створення інформаційного банку з проблеми формування АК керівника. 2. Вивчення утруднень керівників, їх запитів, рівня сформованості АК. 3. Нормативно-правове забезпечення діяльності (розроблення положень про зміст роботи, структурні підрозділи тощо).	$V_1 = 0,25$ $V_2 = 0,45$ $V_3 = 0,3$	
Планово-прогностичне забезпечення управління формуванням АК керівника $\Phi_2 = m_2(v_{4k4} + v_{5k5} + v_{6k6} + v_{7k7} + v_{8k8})$	$m_2 = 0,2$	4. Створення акмеограм керівників. 5. Розроблення індивідуальних траєкторій проф.-особистісного розвитку керівників. 6. Узгодженість різних видів планів. 7. Повнота й конкретність планів роботи	$V_4 = 0,2$ $V_5 = 0,2$ $V_6 = 0,3$ $V_7 = 0,1$	
		8. Оптимальність планування	$V_8 = 0,2$	
Організаційно-виконавча діяльність з формування АК керівника $\Phi_3 = m_3(v_{9k9} + v_{10k10} + v_{11k11} + v_{12k12})$	$m_3 = 0,25$	9. Співпраця з науковими установами, вишами, окремими науковцями-акмеологами. 10. Створення умов (кадрових, інформаційних, технологічних) для роботи з підвищення рівня АК. 11. Використання акмеологічних технологій в управлінській діяльності. 12. Залучення всіх структурних підрозділів УО до роботи з формування АК керівника	$V_9 = 0,2$ $V_{10} = 0,23$ $V_{11} = 0,27$ $V_{12} = 0,3$	
Контрольно-кригувальна діяльність з формуванням АК керівника $\Phi_4 = m_4(v_{13k13} + v_{14k14} + v_{15k15})$	$m_4 = 0,1$	13. Наявність системи моніторингу формування АК керівника. 14. Координація дій усіх керівників і структурних	$V_{13} = 0,3$ $V_{14} = 0,25$	

		підрозділів, що беруть участь в експерименті. 15. Наявність системи мотивації та стимулювання розвитку АК керівника	V15=0,45	
Результативність роботи з формування АК керівника $\Phi 5 = m5(v16k16 + v17k17 + v18k18 + v19k19 + v20k20 + v21k21 + v22k22)$	m5=0,29	16. Якісні зміни в управлінській діяльності. 17. Участь у професійних конкурсах керівника й організації. 18. Налагоджені міжнародні зв'язки та партнерство. 19. Творче використання в управлінні організацією досягнень науки й ППД. 20. Створення авторської школи. 21. Підвищення кваліфікаційної категорії, здобуття педагогічного звання. 22. Підвищення рівня саморозвитку	V16=0,12 V17=0,15 V18=0,14 V19=0,16 V20=0,1 V21=0,1 V22=0,23	

Обчислювання значення кожного параметру здійснюється за формулою:

$P_i = m_i (V1K1 + \dots + V_i K_i)$, де P — параметр, m — вагомість фактору, V — вагомість критерію, K — усереднений коефіцієнт відповідності, i – порядковий номер. Загальна оцінка якості управління формуванням АК керівника ЗО визначається як сума всіх параметрів.

При цьому рівень управління встановлюють таким чином:

$0 < O_{\text{заг.}} \leq 0,5$ – критичний,

$0,5 < O_{\text{заг.}} \leq 0,65$ – недостатній,

$0,65 < O_{\text{заг.}} \leq 0,7$ – допустимий,

$0,7 < O_{\text{заг.}} \leq 0,85$ – достатній,

$0,85 < O_{\text{заг.}} \leq 1$ – високий.

Додаток Ж

Програма спецкурсу «Акмеологічна компетентність керівника закладу освіти»

Предмет вивчення спецкурсу: теорія та практика формування й розвитку акмеологічної компетентності керівника закладу освіти (ЗО).

Мета та завдання спецкурсу.

Метою викладання спецкурсу «Акмеологічна компетентність керівника ЗО» є формування в управлінців системи знань про акмеологічну компетентність керівника ЗО й умінь щодо її формування та розвитку.

Основними завданнями вивчення спецкурсу «Акмеологічна компетентність керівника ЗО» є:

- розвиток умінь аналізування й оцінювання досягнень сучасного менеджменту, вітчизняного досвіду, розвиток потреби слухачів у самовдосконаленні своєї особистості та управлінської діяльності;
- сприяння розвитку здібностей самостійно набувати нові знання, оволодівати способами діяльності, користуватися набутими знаннями, здійснювати самооцінку, самоконтроль;
- розвиток критичного мислення, творчого підходу до управлінської діяльності в галузі освіти;
- набуття слухачами знань про розвиток індивідуальних, особистісних і суб'єктно-діяльнісних характеристик людини в їхніх взаємозв'язках, про ступені зрілості, про досягнення вершин професіоналізму, компетентності, уявлення про творчість, розвиток здібностей та ін.

Після опанування спецкурсу слухачі мають *знати*:

- основні положення законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», професійного стандарту керівника ЗЗСО;
- права, обов'язки, вимоги, які пред'являють до керівника ЗЗСО;

- суть, зміст, структуру акмеологічної компетентності керівника ЗЗСО, професіограми та акмеограми;
- передовий управлінський досвід керівників ЗЗСО країни, представників сучасних наукових педагогічних шкіл;

уміти:

- працювати з першоджерелами, вести бібліографічний пошук, конспектувати, відбирати цікаві факти, докази із прочитаного;
- аналізувати педагогічні й управлінські ситуації;
- вивчати й аналізувати себе як особистість, здійснювати самооцінку за допомогою тестів;
- розробляти акмеограму, програму самовиховання;
- аналізувати управлінський досвід у сфері освіти;
- визначати рівень акмеологічної компетентності керівника ЗЗСО.

Основний зміст спецкурсу

Модуль 1. Засади акмеологічної теорії.

Тема 1.1. Акмеологія як наука і навчальна дисципліна.

Становлення акмеології як науки. Поняття «акмеологія», предмет і завдання акмеології. Центральна спрямованість предмета – людина в пору самореалізації її творчої зрілості. Завдання акмеології.

Основні поняття: зрілість, розвиток, професіоналізм, компетентність, діяльність, творчість, індивідуальність, особистість, здібності, талант, геніальність, саморегуляція, інновація, інтеграція.

Подібність і розходження у становленні людини як індивіда, як особистості, як індивідуальності під час руху до вершини розвитку. Досягнення людиною в розвитку вершин її особистісних, суб'єктно-діяльнісних, творчих характеристик.

Тема 1.2. Складові професіоналізму та творчої самореалізації людини.

Досягнення творчого результату. Професіоналізм особистості керівника та його складові. Професійна спрямованість особистості. Структура здібностей. Різні

підходи до виділення педагогічних здібностей. Якості особистості як узагальнені властивості особистості. Професійно важливі якості керівника ЗЗСО.

Професіоналізм управлінської діяльності. Структура діяльності. Професійна творчість. Особливості прояву професіоналізму особистості й діяльності фахівців у сфері освіти.

Тема 1.3. Сутність і структура акмеологічної компетентності керівника ЗЗСО.

Суть понять «компетентність», «акмеологічна компетентність», «акмеологічна компетентність керівника». Структурні компоненти акмеологічної компетентності керівника ЗЗСО.

Модуль 2. Акмеологічні теорії професійного розвитку керівника закладу освіти.

Тема 2.1. Педагогічний управлінський досвід як результат і опора самореалізації творчого потенціалу керівника ЗО.

Освітня система як сфера розвитку й реалізації творчого потенціалу людини. Педагогічний управлінський досвід як одна з основ майстерності керівника ЗО.

Види педагогічного управлінського досвіду: традиційний, передовий, новаторський і його відмітні риси. Вивчення, узагальнення, пропагування й упровадження передового педагогічного досвіду з управління ЗО.

Тема 2.2. Методи роботи з керівниками ЗО, орієнтовані на професійний розвиток.

Основні методи тренінгової роботи. Науково-практичні семінари як одна з форм конструктивної зміни поведінки керівника. Тренінг-семінари. Тренінги розвитку професійної самосвідомості керівника ЗО. Тренінг розвитку емоційної гнучкості. Емоційний стан. Засоби експресії. Аутогенне тренування. Психологічний практикум «Керівник-професіонал».

Методи навчання

За характером пізнавальної діяльності: пояснювально-ілюстративні, репродуктивні, проблемного викладу, частково-пошукові, дослідницькі.

За способом педагогічного керівництва: пояснення викладача, самостійна робота. Самостійна робота з використанням можливості мережі Інтернет з наданням відповідних посилань на джерело інформації. Самостійна підготовка з використанням друкованих підручників, навчальних посібників, а також інших локальних і мережевих інформаційних ресурсів.

Обсяг спецкурсу: 1 кредит ECTS (30 годин, із них 10 – аудиторних, 20 – самостійних).