

"Teaching methods and their classification" for future physics teachers; the role-playing method "Informatics lesson on the topic 'Objects, their properties, the meaning of object properties'" for future computer science teachers are given.

Originality. The key concepts of the topic and the relationship between them are clarified, with examples showing how the professional formation of future teachers of natural sciences, mathematics and computer science takes place through the use of interactive learning methods by the teacher.

Conclusion. The training of future teachers of natural sciences, mathematics and computer science in pedagogy

classes is aimed at their professional formation and the formation of professional competence, which is necessary for a teacher to provide effective teaching of subjects in a modern school. In our opinion, the problem of preparing future teachers of the above-mentioned profile for project activities requires further research.

Keywords: professional formation; professional competence; future teachers of natural sciences; mathematics and computer science; pedagogy; higher education institutions.

Одержано редакцією 23.11.2025
Прийнято до публікації 04.12.2025

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-4-89-97>

 <https://orcid.org/0000-0002-1331-9403>

ВОЙНИКОВА Анна

викладачка кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: vojnikovaa@vu.cdu.edu.ua

 <https://orcid.org/0009-0008-9821-3501>

БЕТЕХТІН Олег

аспірант кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
e-mail: betekhtin.oleh522@vu.cdu.edu.ua

УДК 37.091.113:316.46(045)

АКМЕОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ

Проаналізовано сучасні теоретико-методологічні підходи до акмеологічного підходу як фундаментальної основи професійного становлення майбутніх керівників закладів освіти, що дозволило уточнити його сутнісні характеристики та виявити потенціал для системного розвитку лідерських компетентностей.

Виокремлено ключові акмеологічні чинники, які детермінують формування лідерських якостей у процесі професійної підготовки здобувачів вищої освіти, серед яких мотиваційно-ціннісна спрямованість, рефлексивність, здатність до самоорганізації та готовність до безперервного особистісно-професійного зростання.

Встановлено структурні компоненти лідерських компетентностей керівника, що забезпечують його здатність до ефективного управління освітнім середовищем, а саме когнітивно-аналітичний, комунікативно-організаційний, емоційно-вольовий та ціннісно-смысловий блоки.

Розкрито педагогічні та організаційні умови, які оптимізують процес розвитку лідерського потенціалу на етапі професійного становлення майбутнього фахівця, зокрема створення інтегративного та діяльнісно-орієнтованого освітнього середовища.

Аргументовано стратегічну значущість впровадження акмеологічно орієнтованих технологій у підготовку керівників закладів освіти, оскільки їх застосування сприяє підвищенню ефективності освітньої діяльності, розвитку рефлексивної компетентності, здатності до саморегуляції та підтримує сталість професійного зростання управління.

Досліджено можливість інтеграції інноваційно-діяльнісних практик у процес формування лідерських компетентностей, а також здій-

снено порівняльний аналіз сучасних науково-педагогічних підходів до розвитку управлінського лідерства.

Обґрунтовано перспективні напрями професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти в контексті акмеологічної парадигми, зокрема наголошено на значущості створення освітнього середовища, орієнтованого на розвиток суб'єктності, рефлексивності та автономії здобувачів.

Показано, що системне застосування акмеологічного підходу забезпечує цілісне становлення професійно-особистісного потенціалу майбутніх освітніх лідерів і підвищує рівень їх готовності до ефективного управління сучасним закладом освіти, відповідаючи викликам динамічного освітнього середовища.

Ключові слова: акмеологічний підхід; лідерські якості; майбутні керівники закладів освіти; професійна підготовка; акмеологічні технології; професійно-особистісний розвиток.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку освіти в Україні характеризується суттєвим оновленням управлінських підходів, зумовленим реформою державного управління, децентралізацією та переходом до компетентнісної моделі професійної підготовки фахівців. В умовах, коли заклад освіти функціонує як автономна інституція, здатна самостійно формувати освітню політику і приймати стратегічні рішення, особливості актуальності набуває питання якості управлінських кадрів. Саме керівник закладу освіти відповідає за організацію освітнього процесу, забезпечення якос-

ті освіти, кадрову політику, партнерську взаємодію із засновником та громадою. Ці вимоги в різних аспектах відображені у чинному законодавстві, зокрема у Законах України «Про освіту» (Про освіту, 2017) та «Про повну загальну середню освіту» (Про повну загальну середню освіту, 2020), а також у нормативних документах, що регулюють професійний розвиток педагогічних і керівних кадрів (Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників, 2022).

У той же час оновлені професійні стандарти для керівників закладів освіти визначають структуру управлінської компетентності, у якій домінантне місце належить лідерським якостям, зокрема здатності до стратегічного бачення, прийняття відповідальних рішень, ефективної комунікації, мотивації педагогічного колективу та управління змінами. Проте результати педагогічних спостережень, опитувань здобувачів освіти й роботодавців свідчать про наявний розрив між нормативно задекларованими вимогами до професійної компетентності керівника та реальним рівнем сформованості лідерського потенціалу у випускників освітніх програм.

У цьому контексті особливої ваги набуває акмеологічний підхід, що розглядає професійний розвиток майбутнього керівника як поступальний рух до найвищого рівня професійної зрілості, самореалізації та управлінської майстерності. Акмеологія дозволяє не лише описати феномен лідерства у сфері освіти, а й визначити умови, чинники та технології, які забезпечують вихід особистості на рівень професійних досягнень, що відповідають суспільним і нормативним очікуванням.

Однак аналіз змісту сучасних освітніх програм підготовки майбутніх керівників свідчить про недостатню системність у застосуванні акмеологічно орієнтованих підходів. Лідерські якості часто розвиваються фрагментарно, без належного зв'язку із реальними управлінськими завданнями, що, у свою чергу, знижує здатність молодих фахівців ефективно діяти в умовах динамічних змін та зростаючої відповідальності.

Отже, актуальність проблеми полягає у визначенні теоретико-методологічних засад формування лідерських якостей майбутніх керівників освітніх закладів на основі акмеологічного підходу, що забезпечує цілісність, системність та професійно-особистісну спрямованість підготовки сучасного керівника. Усвідомлення та реалізація таких засад є необхідною умовою для узгодження фактичного рівня професійної підготовки здобувачів з нормативно ви-

значеними вимогами та потребами освітньої системи, підвищуючи ефективність формування адаптивного, стратегічно мислячого і рефлексивно спроможного лідера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові розвідки останніх десятиліть засвідчують зростання уваги дослідників до проблеми професійного розвитку керівників закладів освіти в контексті акмеологічної парадигми. У працях вітчизняних і зарубіжних учених акмеологія представлена як міждисциплінарна галузь знань, що вивчає закономірності досягнення особистістю найвищих рівнів професійного становлення, умови її самоздійснення та багатоаспектного професійного зростання. З огляду на це акмеологічний підхід розглядається як ефективна методологія формування професійної зрілості майбутніх освітніх керівників.

Концептуальні засади акмеології ґрунтовно висвітлені у працях провідних науковців-акмеологів, зокрема Г. Данилової (2003) та С. Пальчевського (2008), які визначають акмеологічний підхід як інтегративну систему наукових положень, що забезпечує поетапний розвиток професійної майстерності особистості. Автори наголошують, що акмеологічні механізми сприяють формуванню професійної компетентності через розвиток рефлексивних умінь, внутрішньої мотивації, здатності до саморегуляції та готовності до неперервного професійного вдосконалення. У науковому дискурсі акмеологія постає як теоретико-методологічна основа, орієнтована на дослідження механізмів досягнення оптимального рівня професійної зрілості, становлення рефлексивної культури та розвиток суб'єктності майбутнього фахівця.

Питання професійної зрілості, самореалізації та особистісно-професійного зростання управлінця отримали подальший розвиток у працях О. Базелюк (2019), О. Вознюк (2020) та О. Дубасенюк (2011). Дослідники підкреслюють, що професійна зрілість керівника є результатом цілеспрямованого й системного саморозвитку, який забезпечує досягнення «акме» – найвищого рівня особистісного та професійного становлення, необхідного для ефективної управлінської діяльності в сучасних умовах трансформації освітнього простору.

Вагомий внесок у розвиток теорії та методології акмеологічного підходу зроблено в працях учених, що досліджують феномен управлінської майстерності та освітнього лідерства, серед яких І. Бех, О. Дубасенюк, В. Кремень, Н. Ничкало, В. Поліщук, Л. Рибалко, О. Шквир та ін. У центрі їх уваги – вимоги до сучасного керівника закладу освіти, який має володіти комплексом

лідерських компетентностей: стратегічним баченням, здатністю управляти змінами, розвиненою емоційною інтелігентністю, умінням вибудовувати партнерські взаємини та забезпечувати згуртованість педагогічного колективу. Саме такі компетентності, на думку вчених, становлять основу управлінської майстерності, професійної зрілості й результативного впливу керівника на освітній процес.

У зарубіжних дослідженнях проблематика лідерства та професійної зрілості керівників закладів освіти ґрунтовно представлена у працях Auleytner (2001) та Vanach (2001), які трактують лідерство як ключовий чинник розвитку ефективної школи й формування культури професійного зростання педагогів. Дослідники підкреслюють важливість інтеграції лідерських стратегій з інноваційними управлінськими підходами, що спрямовані на підвищення професійної автономії педагогічного колективу, розвиток суб'єктності вчителів та стимулювання їхньої ініціативності в освітньому процесі. Такий підхід відповідає концепції освітнього лідерства, що домінує у світовому науковому дискурсі та окреслює управління як агента змін і стратегічного модератора розвитку закладу освіти.

У контексті професійної підготовки майбутніх керівників особливої уваги заслуговують наукові праці, присвячені розвитку лідерських компетентностей і формуванню управлінської культури, зокрема дослідження К. Батаєвої (2022) та Г. Яворської, О. Гладкової й О. Горчакової (2012). Дослідники акцентують на необхідності підготовки управлінців, здатних до стратегічного аналізу, прогнозування та оцінювання управлінських ризиків, що цілком корелює з сучасними професійними стандартами директора закладу освіти. Водночас підкреслюється, що розвиток таких компетентностей має ґрунтуватися на особистісно орієнтованих і акмеологічних засадах навчання.

Окремий напрям наукових розвідок становлять акмеологічні технології розвитку професійно-особистісного потенціалу майбутніх управлінців, представлені у працях М. Волошенко (2023) та С. Калаур й О. Сороки (2020). Дослідники доводять ефективність застосування інтерактивно-діяльнісних методик, спрямованих на формування суб'єктності, розвиток рефлексивних умінь, управлінської гнучкості та мотивації до неперервного самовдосконалення. Акмеологічні технології, за їх концептуальними підходами, забезпечують розвиток інтегральних лідерських компетентностей, що охоплюють когнітивні, емоційно-вольові, комунікативні та організаційно-

управлінські компоненти професійної діяльності майбутнього керівника.

Попри значний обсяг наукових досліджень, системний аналіз засвідчує, що проблема формування лідерських якостей майбутніх керівників в умовах вищої школи залишається недостатньо висвітленою у кількох ключових аспектах. Зокрема, потребує подальшого обґрунтування питання інтеграції акмеологічних технологій у зміст освітніх програм, розроблення комплексних механізмів діагностики рівня професійної зрілості здобувачів, а також визначення педагогічних умов, що забезпечують синергію особистісного й професійного розвитку майбутнього освітнього лідера. Наявні наукові розвідки лише частково висвітлюють зазначені аспекти, що актуалізує потребу у системному підході до модернізації професійної підготовки управлінських кадрів.

Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що сучасна наукова думка переконливо обґрунтовує значущість акмеологічного підходу як методологічної основи формування лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти. Водночас окреслюється необхідність подальшого вдосконалення теоретичних положень і практико-орієнтованих механізмів професійної підготовки керівників, що дозволить забезпечити високу якість управління освітніми процесами в умовах динамічних соціокультурних змін.

Мета статті – теоретично обґрунтувати сутність акмеологічного підходу та проаналізувати його потенціал у формуванні лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти.

Виклад основного матеріалу. Акмеологія сформувалася на межі 1970–1980-х років як міждисциплінарна галузь наукового знання, що інтегрує положення психології, педагогіки, управлінських наук і філософії розвитку особистості. Етимологічно поняття «акмеологія», похідне від грецького *актē* – «вершина», «пік», «зрілість», – відображає спрямованість науки на дослідження закономірностей досягнення людиною найвищих рівнів професійного та особистісного розвитку (Великий тлумачний словник..., 2009).

Як наукова дисципліна акмеологія виникла у відповідь на потребу системного вивчення процесів становлення компетентного, зрілого й самодостатнього професіонала. На думку Н. Гребінь-Крушельницької, акмеологічний підхід дає можливість визначити ключові механізми професійного зростання, акцентуючи увагу на розвитку саморефлексії, здатності до свідомого самовдосконалення та формуванні внутріш-

ньої мотивації до професійного успіху (Гребінь-Крушельницька, 2022).

У контексті вищої освіти акмеологія розглядає особистість не як пасивний об'єкт навчання, а як активного суб'єкта власного професійного становлення, здатного системно вдосконалювати когнітивні, емоційно-вольові та комунікативні ресурси. За твердженням С. Калаур, акмеологічний підхід слугує методологічною основою, що забезпечує цілісний і поступальний розвиток особистості в освітньому середовищі. У цьому контексті здобувач освіти постає як суб'єкт професійної діяльності, розвиток якого спрямований не лише на опанування фахових компетентностей, а й на формування професійної культури, рефлексивності та здатності до безперервного самовдосконалення (Калаур, 2023).

З позицій акмеологічної парадигми заклади вищої освіти функціонують як середовище професійного й особистісного зростання, створюючи умови для реалізації інтелектуального, ціннісно-сміслового та духовно-морального потенціалу здобувачів. Саме таке середовище забезпечує можливість досягнення оптимального рівня професійної зрілості та формування передумов для подальшої реалізації індивідуальної траєкторії розвитку.

Особливої значущості акмеологічний підхід набуває в підготовці майбутніх керівників закладів освіти, оскільки окреслює механізми цілеспрямованого розвитку лідерських якостей, що визначають ефективність сучасного управління. Акмеологія трактує лідерство як прояв суб'єктності особистості, здатності до відповідального прийняття рішень, стратегічного мислення, управлінської гнучкості, емоційної саморегуляції та продуктивної комунікації. Формування зазначених компетентностей, на думку науковців О. Біди, А. Чичук та Т. Кучай, реалізується через інтеграцію рефлексивно-інтегративного, мотиваційно-ціннісного та діяльнісно-праксеологічного механізмів розвитку (Біда, Чичук, Кучай, 2024).

Таким чином, акмеологічний підхід постає не лише як теоретична конструкція, а як практико-зорієнтована методологія, що забезпечує цілісне формування професійної зрілості особистості. У сфері підготовки майбутніх керівників закладів освіти він набуває особливої ваги, оскільки окреслює конкретні механізми, умови та педагогічні інструменти розвитку лідерського потенціалу. Це дає можливість перейти до детального аналізу акмеологічних засад, які визначають структуру, динаміку та результати становлення ефективного управління освітньої галузі.

Акмеологічний підхід у підготовці майбутніх керівників закладів освіти набуває сьогодні особливої значущості, адже сучасна управлінська діяльність вимагає високого рівня професійної зрілості, рефлексивності та лідерського потенціалу. У руслі акмеологічної парадигми професійний розвиток майбутнього управлінця розглядається як цілеспрямований процес найвищої точки розкриття його особистісних і професійних можливостей, що виявляється у здатності забезпечувати інноваційність, ефективність і стратегічність управлінських рішень.

Як зазначає В. Сидоренко, ефективна підготовка керівних кадрів потребує не лише засвоєння теоретичних знань та оволодіння управлінськими технологіями, а насамперед розвитку інтегральних якостей лідера: креативності, відповідальності, емоційної стійкості, стратегічного мислення та готовності до самореалізації у професійній діяльності (Сидоренко, 2016). Такий підхід акцентує увагу на формуванні особистості управлінця як суб'єкта, здатного до усвідомленого, рефлексивного і ціннісно-орієнтованого прийняття рішень.

Важливим компонентом акмеологічного підходу, за визначенням М. Швардак, виступає індивідуалізація освітньої траєкторії майбутнього керівника. Автор обґрунтовує, що професійне зростання можливе лише за умови врахування унікальної структури здібностей, мотиваційних установок, рівня сформованості професійно-особистісної зрілості та попереднього досвіду кожного здобувача (Швардак, 2020). У цьому контексті освітній процес передбачає активне застосування діагностичних методик, спрямованих на виявлення сильних сторін і потенційних зон розвитку, а також розроблення індивідуальних програм професійного становлення.

Такий підхід забезпечує усвідомлення майбутніми керівниками власної відповідальності за траєкторію професійного зростання, посилює їхню суб'єктність у навчальному процесі та створює передумови для досягнення високого рівня управлінської компетентності.

Організація підготовки управлінських кадрів в акмеологічній парадигмі передбачає впровадження діялісно-орієнтованих, інтерактивних і рефлексивних технологій навчання, які забезпечують активне залучення здобувачів до процесу професійного становлення. Важливу роль у цьому контексті відіграють педагогічні технології, спрямовані на розвиток професійної суб'єктності, управлінської гнучкості та здатності до адаптації в умовах змін.

Т. Атрощенко й М. Яцура наголошують, що використання коучингу, фасилітаційних технік, тренінгів лідерства, моделювання управлінських ситуацій та інших діяльнісних практик створює сприятливі умови для формування активної позиції, ініціативності, уміння працювати в команді та здатності приймати відповідальні управлінські рішення в умовах невизначеності (Атрощенко, Яцура, 2022).

Схожої позиції дотримуються В. Огнев'юк, С. Сисоєва й Я. Фруктова підкреслюючи, що системне використання таких технологій формує у здобувачів здатність до стратегічного мислення та ефективної управлінської взаємодії, що є ключовими детермінантами лідерства в освітньому середовищі (Огнев'юк, Сисоєва, Фруктова, 2016). Такі технології не лише моделюють реальний управлінський контекст, а й активізують внутрішні ресурси майбутнього керівника, сприяючи розвитку рефлексивності, гнучкості мислення й уміння діяти стратегічно.

Застосування подібних методологічних підходів забезпечує формування ключових лідерських компетентностей, зокрема професійної сміливості, відповідальності, орієнтації на результат та готовності до інноваційної діяльності у сфері освіти. Усе це узгоджується з акмеологічною концепцією розвитку управлінця як особистості, здатної досягати найвищих рівнів професійної зрілості та ефективності.

Особливе місце в акмеологічному підході до підготовки майбутніх керівників закладів освіти посідає розвиток механізмів саморегуляції та професійної рефлексії, які, як зазначає О. Моренко, становлять фундамент ефективного лідерства (Моренко, 2017). Саморегуляція забезпечує здатність управлінця до усвідомленого визначення професійних цілей, планування діяльності, аналізу управлінських результатів, виявлення причин помилок і корекції поведінкових стратегій. Розвинені навички саморегуляції формують емоційну стійкість керівника, допомагають діяти в умовах кризових ситуацій, підтримувати конструктивний психологічний клімат у колективі й приймати зважені рішення. У такий спосіб вибудовується основа зрілого, відповідального та морально вмотивованого лідерства.

Водночас, відповідно до концепції О. Дубасенюк, важливим складником акмеологічного підходу є формування професійно-лідерської ідентичності майбутнього керівника (Дубасенюк, 2011). Ідентичність розглядається як інтегративна характеристика, що поєднує ціннісні орієнтації, усвідомлення соціальної місії управлінця, ро-

зуміння значущості його ролі у розвитку освітнього середовища та прагнення до постійного професійного самоудосконалення. Сформована професійно-лідерська ідентичність сприяє виникненню внутрішньої мотивації до ефективного управління, відповідальному ставленню до ухвалення рішень і визнанню себе активним суб'єктом інноваційних змін в освіті.

Отже, акмеологічний підхід забезпечує цілісну науково обґрунтовану основу для формування лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти. Він інтегрує особистісні, професійні та ціннісно-сміслові виміри управлінської діяльності, сприяючи виходу здобувачів освіти на рівень професійної майстерності, що відповідає сучасним викликам, трансформаційним процесам і динаміці розвитку освітньої галузі.

Слід підкреслити, що акмеологічний підхід до формування лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти виступає як комплексна методологічна стратегія, спрямована на інтеграцію особистісного та професійного розвитку, що включає синтез знань, практичних навичок і ціннісно-сміслових орієнтацій.

За словами М. Семенюк, такий підхід забезпечує всебічне формування здобувачів, стимулюючи розвиток ключових лідерських компетентностей, зокрема креативності, емоційної стійкості, самосвідомості, здатності до командоутворення та самоконтролю, що є базисом ефективної управлінської діяльності (Семенюк, 2010).

О. Малахова підкреслює, що для забезпечення цілісного професійного зростання необхідною умовою є індивідуалізація освітньої траєкторії, врахування унікальної структури здібностей, мотиваційних установок, рівня особистісної зрілості та попереднього досвіду кожного здобувача (Малахова, 2011). Такий підхід активізує усвідомлення власної відповідальності за професійне становлення та посилює суб'єктність майбутніх керівників у процесі навчання.

М. Волошенко зазначає, що впровадження діяльнісно орієнтованих та інтерактивних методик, таких як моделювання управлінських ситуацій, ділові ігри та кейс-технології, створює сприятливі умови для розвитку ініціативності, активної позиції, командної взаємодії та здатності приймати відповідальні управлінські рішення (Волошенко, 2023).

Системне використання цих технологій формує у здобувачів здатність до стратегічного мислення, ефективної управлінської взаємодії та рефлексії, що є ключовими детермінантами професійного лідерства в сучасному освітньому середовищі.

Не менш значущим аспектом акмеологічного підходу є формування професійно-лідерської ідентичності. А. Рибалко визначає її як інтегративну характеристику особистості, яка охоплює ціннісні орієнтації, усвідомлення місії керівника в освітній сфері, розуміння соціальної значущості професії та готовність до безперервного самовдосконалення (Рибалко, 2017). Усвідомлення своєї ролі в професійній системі сприяє формуванню внутрішньої мотивації, відповідального ставлення до прийняття рішень та стратегічного управління освітнім середовищем.

Міждисциплінарна спрямованість акмеологічного підходу забезпечує комплексність професійної підготовки, інтегруючи знання та методики психології, педагогіки, соціології, менеджменту та фізіології. Така інтеграція дозволяє формувати керівників, здатних ефективно функціонувати в динамічних умовах освітньої системи, адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані управлінські рішення та постійно підвищувати рівень професійної компетентності.

Отже, акмеологічний підхід виступає науково обґрунтованою методологічною основою для формування лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти, забезпечуючи інтеграцію особистісних, професійних та ціннісно-сміслових вимірів управлінської діяльності й сприяючи досягненню високого рівня професійної зрілості та ефективності керівника.

Сучасні трансформації освітнього простору актуалізують потребу у керівниках нового типу автономних, прогностично орієнтованих, здатних до стратегічного лідерства й інноваційного управління. Саме тому акмеологічний підхід виступає не лише методологією розвитку особистості управлінця, а й концептом, що визначає принципи й технології формування лідерських компетентностей у системі вищої освіти (Яворська, Гладкова, Горчакова, 2012).

Окремо слід зазначити, що в умовах сучасної освітньої практики ефективність підготовки керівників закладів освіти значною мірою визначається здатністю інтегрувати особистісний, професійний і цифровий потенціал. Для цього застосовуються комплексні системи діагностики та моніторингу розвитку лідерських компетентностей, що включають як традиційні, так і цифрові інструменти.

Зокрема, оцінка проводиться за кількома напрямками:

- рефлексивно-професійний рівень – аналізується здатність здобувача до саморегуляції, планування діяльності, оцінки власних управлінських рішень, а також рівень професійної ідентичності та усвідо-

млення ролі керівника в освітньому середовищі (Батаєва, 2022);

- когнітивно-аналітичний рівень – перевіряється здатність до стратегічного мислення, прогнозування наслідків управлінських рішень, використання аналітичних і цифрових інструментів для моделювання освітніх процесів (Семенюк, 2021; Яцура, 2024);

- практичний та діяльнісний рівень – оцінюється реальна участь у проектно-організаційній діяльності, моделюванні управлінських ситуацій, кейс-аналізі та командній роботі. Використання тренінгів та симуляційних платформ дозволяє визначити рівень сформованості практичних лідерських навичок (Калаур, Сорока, 2020).

Сучасні підходи передбачають також цифровий моніторинг професійного розвитку за допомогою онлайн-платформ, інтерактивних тестів та симуляційних середовищ. Це дозволяє не лише фіксувати прогрес здобувача у реальному часі, а й здійснювати персоналізоване коригування освітньої траєкторії відповідно до індивідуальних особливостей та потенційних зон розвитку.

Таким чином, комплексна оцінка формування лідерських компетентностей у рамках акмеологічного підходу забезпечує не лише контроль результатів навчання, а й створює умови для безперервного професійного зростання та самовдосконалення майбутніх керівників, підвищуючи їхню готовність до стратегічної, ефективної та етично обґрунтованої управлінської діяльності.

Разом із тим, слід критично оцінювати потенційні обмеження акмеологічного підходу у підготовці керівних кадрів. Значна частина методик, що передбачають інтеграцію особистісного, професійного та цифрового розвитку, потребує високого рівня ресурсного забезпечення, доступу до сучасних цифрових платформ, симуляційних середовищ та індивідуальних менторських сесій. У контексті обмежених кадрових ресурсів реалізація акмеологічного підходу може бути неповною, що негативно впливає на формування ключових лідерських компетентностей та повноцінного професійного становлення здобувачів.

Важливою передумовою ефективного застосування акмеологічного підходу є високий рівень суб'єктності здобувача та сформовані рефлексивні навички. Проте не всі студенти володіють достатньою здатністю до саморефлексії чи внутрішньою мотивацією до системного самовдосконалення, що може зумовлювати нерівномірність результатів навчання і вимагати до-

даткового коригування освітнього процесу з боку викладача або ментора.

Інтеграція цифрових та аналітичних інструментів, хоча й розширює можливості професійного розвитку, водночас породжує ризики інформаційної перевантаженості та надмірної залежності від технологій. У результаті це може знижувати критичне мислення та здатність приймати управлінські рішення в умовах обмеженої інформації або нестандартних ситуацій.

Крім того, акмеологічний підхід, орієнтований на досягнення високого рівня професійної зрілості та концепту «акме», у деяких випадках може стимулювати конкурентні тенденції серед здобувачів, що створює психологічне напруження і потребує додаткового спрямування на формування командної взаємодії та міжособистісних навичок.

Отже, попри високий потенціал акмеологічного підходу у підготовці майбутніх лідерів освітніх закладів, його ефективність безпосередньо залежить від ресурсного забезпечення, рівня мотивації та рефлексивної готовності здобувачів, а також від раціонального поєднання традиційних та цифрових освітніх технологій. Усвідомлення й системне врахування цих обмежень у практичній реалізації сприятиме підвищенню якості формування адаптивних, стратегічно мислячих і професійно зрілих керівників, здатних до ефективної та етично обґрунтованої управлінської діяльності.

Висновки. У підсумку можна констатувати, що акмеологічний підхід виступає продуктивною методологічною основою для формування лідерського потенціалу майбутніх керівників освітніх закладів. Його застосування забезпечує узгоджений розвиток особистісно-мотиваційної, професійної та ціннісно-сміслової сфер, що формує цілісну управлінську готовність та сприяє становленню професійної суб'єктності керівника.

Ефективність акмеологічної парадигми проявляється у здатності стимулювати саморефлексію, стратегічне мислення, емоційну саморегуляцію, креативність та компетентність у командній взаємодії. Використання інтерактивних та діяльнісно орієнтованих методик створює умови для практичного опанування складних управлінських дій, формує стійкі навички адаптації до багатовимірних освітніх контекстів і дозволяє моделювати ситуації, що наближені до реальної управлінської практики.

Водночас реалізація акмеологічного підходу потребує високого рівня ресурсного забезпечення, професійної компетентності педагогів та активної готовності здобувачів до рефлексивно-ціннісної діяльності. Іnten-

сивне використання цифрових технологій та аналітичних інструментів може створювати ризики інформаційного перевантаження, що вимагає зваженого підходу до інтеграції інновацій у навчальний процес і постійного моніторингу динаміки професійного розвитку.

Урахування зазначених умов та викликів підтверджує, що акмеологічний підхід є ефективним лише за умови цілісної організації освітнього середовища, індивідуалізації навчальних траєкторій та системної підтримки професійного становлення здобувачів. У такій конфігурації він забезпечує підготовку керівників, здатних поєднувати високу професійну зрілість із етичною відповідальністю, стратегічним баченням та готовністю до прийняття інноваційних управлінських рішень, що відповідають сучасним вимогам освітньої діяльності.

Список бібліографічних посилань

- Атрощенко, Яцура, 2022 – Атрощенко, Т., Яцура, М. (2022). Наукові проєкції феномену «професійна культура». *Молодь і ринок*, 7–8(205–206): 72–76. Doi: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.267313>.
- Базелюк, 2019 – Базелюк, О. (2019). Методологічні підходи до розвитку цифрової культури педагогічних працівників закладів професійної освіти. *Український педагогічний журнал*, 4: 64–71. Doi: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2019-4-64-71>.
- Батаєва, 2022 – Батаєва, К.В. (2022). Самоефективність викладача як фактор підвищення якості професійної освіти. *Підвищення якості національної освіти у контексті викликів сьогодення: матеріали регіональної науково-практичної конференції*. Харків: Петров В.В. URL: <https://repository.khpa.edu.ua/server/api/core/bitsstreams/9a2c57b8-7021-4033-9bde-3759540e25b5/content>.
- Біда, Чичук, Кучай, 2024 – Біда, О., Чичук, А., Кучай, Т. (2024). Формування економічної культури майбутніх фахівців економічних спеціальностей засобами акмеологічного підходу. *Наука і техніка сьогодення. Серія «Педагогіка»*, 4(32): 486–496. Doi: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4\(32\)-486-495](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4(32)-486-495).
- Великий таумачний словник сучасної української мови (2009) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ: Ірпін: Перун. 1736 с.
- Вознюк та ін., 2020 – Вознюк, О.В., Дубасенюк, О.А., Костюшко, Ю.О., Осадчук, Н.П., Сидорчук, Н.Г. (2020). *Теорія і практика професійної акмеології*. Житомир: Вид-во Євро-Волинь. 392 с.
- Волошенко, 2023 – Волошенко, М.О. (2023). Особистісні особливості студентів як суб'єктів професійного саморозвитку. *Вісник науки та освіти. Серія «Педагогіка»*, 3(9): 331–343. Doi: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3\(9\)-331-343](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3(9)-331-343).
- Гребін-Крушельницька, 2022 – Гребін-Крушельницька, Н. Ю. (2022). Акмеологічна концепція самоосвіти як фактор «саморуку» особистості до професійної самореалізації. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 56: 22–30. Doi: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/56-1-26>.
- Данилова, 2003 – Данилова, Г. С. (2003). Акмеологія – це три «П»: професіоналізм, порядність, патріотизм. *Освіта*, 9(5026): 19–20.
- Дубасенюк, 2011 – Дубасенюк, О. А. (ред.). (2011). Акмеологічна концепція професійного розвитку педагога. *Професійна педагогічна освіта: акмеси-*

- нергетичний підхід. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. (с. 5–10; 11–57).
- Калаур, Сорока, 2020 – Калаур, С., Сорока, О. (2020). Потенціал акмеології у професійній підготовці майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності: методологічні та практичні акценти. *Social Work and Education*, 7(1): 124–134. Doi: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.1.9>.
- Калаур, 2023 – Калаур, С. (2023). Психолого-педагогічні принципи стимулювання професійного розвитку вчителів у системі післядипломної освіти на основі акмеологічного підходу. *Соціальна робота та освіта*, 10 (2): 211–223. Doi: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.2.5>.
- Малахова, 2011 – Малахова, О. (2011). Підвищення професійної компетентності управлінських кадрів на засадах акмеологічного підходу. *Рідна школа*, 4/5: 52–56.
- Моренко, 2017 – Моренко, О.М. (2017). Акмеологічний підхід як основа особистісно-професійного самовдосконалення майбутнього фахівця. *Педагогічні науки*, 80(1): 170–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn_2017_80\(1\)_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn_2017_80(1)_36).
- Огнев'юк, Сисоєва, Фруктова, 2016 – Огнев'юк, В.О., Сисоєва, С.О., Фруктова, Я.С. (2016). Сучасні акмеологічні дослідження: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. 912 с.
- Пальчевський, 2008 – Пальчевський, С.С. (2008) Акмеологія: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 398.
- Положення про атестацію педагогічних працівників: затв. наказом Міністерства освіти і науки України від 09.09.2022 № 805 (Із змінами, внесеними Наказами № 1169 від 23.12.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1649-22>.
- Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 4574-IX від 21.08.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
- Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 764-IX від 13.07.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
- Рибалко, 2017 – Рибалко, А.С. (2017). Теоретичні та прикладні аспекти педагогічної акмеології у вищій школі. *Вісник. Серія: Педагогічні науки*, 142: 156–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2017_142_36.
- Семенюк, 2010 – Семенюк, М.П. (2010). Акмеологічні технології у підготовці магістра педагогічної освіти. *Акмеологія в Україні: наукове видання*, 1: 68–75. Київ. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/837/1/akmelog.pdf>.
- Сидоренко, 2016 – Сидоренко, В.В. (2016). Акмеологічні технології в освіті дорослих. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 16 «Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики»*, 24(34): 34–41. Doi: <https://lib.iitta.gov.ua/107265/>.
- Швардак, 2020 – Швардак, М.В. (2020). Сучасні методологічні підходи формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Педагогічні науки*, 5(336): 184–195. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/6821>.
- Яворська, Гладкова, Горчакова, 2012 – Яворська, Г.Х., Гладкова, О.А., Горчакова, О.А. (2012). Основи акмеології для менеджерів освіти. Київ: Освіта України. 248 с.
- Яцура, 2024 – Яцура, М. М. (2024). Акмеологічний підхід у формуванні професійної культури майбутніх менеджерів: теоретичні та методичні засади. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 2(109): 235–245. Doi: <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2024-109-2-235-245>.
- Auleytner, 2001 – Auleytner, J. (2001) Edukacja bez granic. Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej. 20 s.
- Banach, 2001 – Banach, Cz. (2001) Edukacja. Wartość. Szansa. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej. 348 s.

References

- Atroshchenko, T., Yatsura, M. (2022). Scientific projections of the phenomenon of “professional culture.” *Youth and Market*, 7–8(205–206): 72–76. Doi: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.267313> [in Ukr.].
- Bazelyuk, O. (2019). Methodological approaches to the development of digital culture of vocational education teachers. *Ukrainian Pedagogical Journal*, 4: 64–71. Doi: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2019-4-64-71> [in Ukr.].
- Bataieva, K.V. (2022). Teacher self-efficacy as a factor in improving the quality of vocational education. In *Improving the quality of national education in the context of current challenges: materials of the regional scientific-practical conference*. Kharkiv: Petrov V.V. URL: <https://repository.khpa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9a2c57b8-7021-4033-9bde-3759540e25b5/content> [in Ukr.].
- Bida, O., Chychuk, A., Kuchay, T. (2024). Formation of economic culture of future specialists in economic fields using the acmeological approach. *Science and Technology Today. Series “Pedagogy”*, 4(32): 486–496. Doi: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4\(32\)-486-495](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4(32)-486-495) [in Ukr.].
- Great Explanatory Dictionary of Modern Ukrainian Language (2009). In V.T. Busel (comp. and ed.). Kyiv-Irpin: Publisher Perun. 1736 p. [in Ukr.].
- Voznyuk, O.V., Dubaseniuk, O.A., Kostyushko, Y.O., Osadchuk, N.P., Sydorchuk, N.H. (2020). *Theory and practice of professional acmeology*. Zhytomyr: Publisher Euro-Volyn. 392 p. [in Ukr.].
- Voloshenko, M.O. (2023). Personality traits of students as subjects of professional self-development. *Bulletin of Science and Education. Series “Pedagogy”*, 3(9): 331–343. Doi: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3\(9\)-331-343](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3(9)-331-343) [in Ukr.].
- Hrebin-Krushelnitska, N.Yu. (2022). Acmeological concept of self-education as a factor of personality “self-motion” toward professional self-realization. *Actual Problems of Humanities*, 56: 22–30. Doi: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/56-1-26> [in Ukr.].
- Danylova, H.S. (2003). Acmeology – the three “P”: professionalism, integrity, patriotism. *Education*, 9(5026): 19–20. [in Ukr.].
- Dubaseniuk, O.A. (Ed.). (2011). Acmeological concept of professional development of a teacher. In *Professional Pedagogical Education: Acmesynergetic Approach*. Zhytomyr: ZhDU Publishing House. (pp. 5–10; 11–57). [in Ukr.].
- Kalaur, S., Soroka, O. (2020). Potential of acmeology in professional training of future managers of socio-cultural activities: methodological and practical accents. *Social Work and Education*, 7(1): 124–134. Doi: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.1.9> [in Ukr.].
- Kalaur, S. (2023). Psycho-pedagogical principles of stimulating professional development of teachers in postgraduate education based on the acmeological approach. *Social Work and Education*, 10(2): 211–223. Doi: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.2.5> [in Ukr.].
- Malakhova, O. (2011). Improving professional competence of management personnel based on acmeological approach. *Ridna Shkola*, 4/5: 52–56. [in Ukr.].

- Morenko, O.M. (2017). Acmeological approach as a basis for personal and professional self-improvement of a future specialist. *Pedagogical Sciences*, 80(1): 170–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_80\(1\)_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_80(1)_36) [in Ukr.].
- Ohnev'yuk, V.O., Sysoieva, S.O., Fruktova, Ya.S. (2016). Modern acmeological research: theoretical-methodological and applied aspects: monograph. Kyiv: Kyiv University of B. Grinchenko. 912 p. [in Ukr.].
- Palchevskiy, S.S. (2008). *Acmeology: Textbook for students of higher education institutions*. Kyiv: Kondor. 398 p. [in Ukr.].
- Regulations on the certification of pedagogical workers: approved by order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 09.09.2022 No. 805. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1649-22> [in Ukr.].
- On Education: Law of Ukraine (2017). No. 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukr.].
- On Complete General Secondary Education: Law of Ukraine (2020). No. 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> [in Ukr.].
- Rybalko, L.S. (2017). Theoretical and applied aspects of pedagogical acmeology in higher education. *Bulletin. Series: Pedagogical Sciences*, 142: 156–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2017_142_36 [in Ukr.].
- Semenyuk, M.P. (2010). Acmeological technologies in training a master of pedagogical education. *Acmeology in Ukraine*, 1: 68–75. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/837/1/akmelog.pdf> [in Ukr.].
- Sidorenko, V.V. (2016). Acmeological technologies in adult education. *Scientific Journal of NPU named after M. P. Drahomanov*, 24(34), 34–41. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/107265/> [in Ukr.].
- Shvardak, M.V. (2020). Modern methodological approaches to forming the readiness of future heads of educational institutions to apply pedagogical management technologies. *Bulletin of LNU named after T. Shevchenko. Series: Pedagogical Sciences*, 5(336): 184–195. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/6821> [in Ukr.].
- Yavorska, H.Kh., Hladkova, O.A., Gorchakova, O.A. (2012). *Fundamentals of acmeology for education managers*. Kyiv: Education of Ukraine. 248 p. [in Ukr.].
- Yatsura, M.M. (2024). Acmeological approach in forming the professional culture of future managers: theoretical and methodological foundations. *Spirituality of Personality: Methodology, Theory and Practice*, 2(109): 235–245. Doi: <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2024-109-2-235-245> [in Ukr.].
- Auleytner, J. (2001). *Edukacja bez granic*. Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej. 20 p. [in Pol.].
- Banach, Cz. (2001). *Edukacja. Wartość. Szansa*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej. 348 p. [in Pol.].

VOJNIKOVA Anna

lecturer at the department of educational management, art management, and social work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

BEETEKHTIN Oleg

Postgraduate student at the Department of Educational Management, Art Management and Social Work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ACMEOLOGICAL APPROACH TO THE FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES OF FUTURE EDUCATIONAL INSTITUTION LEADERS

Summary. The study analyzes contemporary theoretical and methodological approaches to the acmeological paradigm as a foundational framework for the professional development of future educational leaders, clarifying its essential characteristics and revealing its potential for the systematic enhancement of leadership competencies.

Key acmeological factors determining the formation of leadership qualities during the professional training of higher education students are identified, including motivational and value orientations, reflexivity, self-organization, and readiness for continuous personal and professional growth.

The structural components of leadership competencies essential for effective management of educational environments are defined, encompassing cognitive-analytical, communicative-organizational, emotional-volitional, and value-semantic domains. Pedagogical and organizational conditions optimizing the development of leadership potential at the stage of professional formation are examined, emphasizing the creation of interactive and activity-oriented educational settings.

The strategic significance of implementing acmeologically-oriented technologies in the training of educational leaders is substantiated, as their application enhances the effectiveness of educational practice, fosters reflexive competence, supports self-regulation, and ensures sustained professional growth. The study

explores opportunities for integrating innovative activity-based practices into the development of leadership competencies and conducts a comparative analysis of contemporary scientific and pedagogical approaches to leadership development.

Prospective directions for the professional preparation of future educational leaders within the acmeological paradigm are outlined, particularly highlighting the importance of cultivating an educational environment that promotes learner agency, reflexivity, and autonomy.

The findings demonstrate that the systematic application of the acmeological approach ensures holistic development of the professional and personal potential of future educational leaders, enhancing their readiness to manage contemporary educational institutions effectively and respond to the challenges of a dynamic educational context.

Keywords: acmeological approach; leadership qualities; future educational leaders; professional training; acmeological technologies; professional and personal development.

Одержано редакцію 28.11.2025
Прийнято до публікації 10.12.2025