

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД ПРОФЕСІЙНОЇ  
ПІДГОТОВКИ ПЕДАГОГІЧНИХ ТА КЕРІВНИХ КАДРІВ  
ДЛЯ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ**

**Монографія**

Київ – 2024

УДК 37.091.12:378.2

**Науково-методичний супровід професійної підготовки педагогічних та керівних кадрів для Нової української школи** : монографія [Електронне видання] / Л. В. Задорожна-Княгницька та ін.; за заг. ред. О. А. Голюк. Київ: Маріупольський державний університет, 2024. 236 с.

**Редакційна колегія:**

**Голюк О. А.**, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та освіти Маріупольського державного університету;

**Задорожна-Княгницька Л. В.**, доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки та освіти, декан психолого-педагогічного факультету Маріупольського державного університету;

**Воєвутко Н. Ю.**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та освіти Маріупольського державного університету;

**Хаджинова І. В.**, старший викладач кафедри педагогіки та освіти Маріупольського державного університету.

**Рецензенти:**

**Молнар Тетяна Іванівна**, доктор педагогічних наук, професор кафедри теорії та методики початкової освіти Мукачівського державного університету;

**Приймак Сергій Георгійович**, доктор педагогічних наук, професор кафедри біологічних основ фізичного виховання та спорту Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка.

Друкується за рішенням Вченої ради Маріупольського державного університету (протокол № \_\_ від \_\_\_\_ січня 2024 року)

У монографії «Науково-методичний супровід професійної підготовки педагогічних та керівних кадрів для Нової української школи» висвітлено особливості професійної підготовки менеджерів освіти та майбутніх вчителів для Нової української школи в контексті викликів сьогодення. Матеріали монографії адресовано викладачам і студентам закладів вищої освіти, викладачам інститутів післядипломної педагогічної освіти, керівникам і педагогічним працівникам освітніх закладів, а також усім, хто цікавиться питаннями професійної підготовки педагогічних та управлінських кадрів для Нової української школи.



## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ</b> .....	6
1.1. Професійна підготовка менеджерів освіти в контексті управлінської деонтології .....	6
1.2. Формування лідерських якостей у майбутніх педагогів .....	35
1.3. Підготовка майбутніх керівників закладу загальної середньої освіти до організації дистанційного навчання .....	50
1.4. Імплементация принципів академічної доброчесності в системі підготовки здобувачів вищої освіти .....	75
<b>РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ ДЛЯ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ</b> .....	100
2.1. Підготовка майбутніх вчителів початкової школи до використання інноваційних педагогічних технологій в умовах Нової української школи .....	100
2.2. Використання інноваційних технологій у формуванні еколого-природничих компетентностей в майбутніх вчителів початкової освіти .....	122
2.3. Підготовка майбутніх учителів початкових класів до розвитку комунікативної компетентності молодших школярів засобами case-study .....	138
2.4. Розвиток емоційного інтелекту майбутніх вчителів початкової школи .....	160
2.5. Підготовка майбутніх учителів до організації партнерської взаємодії вчителя і батьків із метою розвитку комунікативної компетентності молодших школярів .....	283
2.6. Підготовка вчителя початкових класів до організації рефлексивної діяльності молодших школярів на уроках англійської мови .....	209
<b>ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ</b> .....	234

## **РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ**

### **1.1. ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДЕОНТОЛОГІЇ**

Концепція Нової української школи, що реалізується в Україні з 2018 р., спрямована на здійснення докорінних змін у діяльності сучасного закладу загальної середньої освіти як важеля соціальної рівності й згуртованості, конкурентоспроможності й економічного розвитку України. Основні напрями реформування діяльності сучасної школи у площині децентралізації та дерегуляції управління, розширення академічної автономії й самостійності діяльності керівника закладу освіти значно розширюють поле його професійної відповідальності, суттєво актуалізують деонтологічний аспект процесу управління закладом загальної середньої освіти. З огляду на зазначене, особливої значущості набуває деонтологічна складова професійної підготовки керівника закладу загальної середньої освіти, здатного приймати ефективні рішення у деонтологічно детермінованих ситуаціях управлінської взаємодії. Директор школи є ключовою фігурою процесу управління, тому кластер його професійних орієнтацій у цілому визначає функціональну спрямованість і змістову наповненість діяльності закладу освіти як відкритої соціальної системи. З огляду на зазначене природним є упровадження деонтологічного підходу у фахову підготовку майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Отже, сьогодні чинниками посилення деонтологічної підготовки керівників закладів освіти в університетах є існуюча суспільна потреба у підвищенні ефективності управлінської діяльності відповідно концепції Нової української школи, посилення вимог до професійної поведінки керівників закладів освіти, здатних до деонтологічного саморозвитку й професійного поступу, нерозробленість змісту деонтологічної підготовки, що ускладнює формування ціннісних орієнтирів здобувачів магістерського ступеня за освітньою програмою «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти», їхньої стійкої моральної-правової позиції в управлінській діяльності. За своєю суттю деонтологічна підготовка керівника закладу освіти, як ефективного менеджера та лідера педагогічного колективу, розглядається як підсистема професійної підготовки у закладі вищої освіти, що потребує оновлення не лише наукових підходів та змісту, але й форм і методів навчання.

Питання професійної підготовки керівників закладів освіти різних рівнів не є новою для сучасної педагогічної теорії та практики. Вітчизняними науковцями

розкрито генезу фахової підготовки керівників закладів освіти (М. Лещенко, А. Светлорусова), теоретичні засади професійної підготовки керівників закладів освіти в магістратурі (В. Берега, Л. Даниленко, В. Жигір, Т. Махиня), проблеми формування управлінської компетентності майбутніх керівників освітніх установ, розвитку їхньої інформаційної та управлінської культури (А. Губа, І. Жерносек, Л. Калініна, С. Королюк, В. Мельник, В. Маслов, Т. Пономаренко); обґрунтовано організаційно-педагогічні умови ефективної професійної підготовки керівників шкіл до управління якістю освіти (Л. Лунячек), до інноваційного менеджменту (Н. Сас) й управління ризиками (Н. Черненко); висвітлено особливості професійної підготовки керівників закладів освіти в системі неперервної педагогічної освіти (Л. Кравченко), розвитку їх професіоналізму в перебігу післядипломної педагогічної освіти (Л. Васильченко, Т. Пікож, Т. Сорочан).

Проблеми деонтологічної підготовки фахівців «людиноцентричних» професій як складової частини їх професійної підготовки в закладах вищої освіти висвітлено у працях В. Артемова, І. Бенедика, М. Васильєвої, В. Горшенєва, Л. Переймибіді, Г. Полякової, О. Скакун, С. Сливки, О. Шмоткіна та ін. Наукові праці зазначених дослідників присвячено проблемам підготовки медичних та соціальних працівників, юристів, педагогів, психологів, військовослужбовців, екологів. Однак деонтологічна підготовка фахівців у сфері управління освітою має свої специфічні особливості, пов'язані як зі специфікою управлінської деонтології, що являє собою складову деонтологічної науки, так і змістом професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти у магістратурі.

Управлінська деонтологія вивчає проблеми формування морально-правових норм поведінки та професійного обов'язку керівників закладів освіти у процесі реалізації комплексу управлінських функцій. З огляду на таке визначення її (управлінської деонтології) сутності та беручи до уваги специфіку підготовки фахівців для сфери управління освітою в університетах, вважаємо що деонтологічна підготовка керівників закладів загальної середньої освіти має бути спрямованою на забезпечення узгодженості й органічного поєднання нормативно-правової та нормативно-особистісної складових, що досягається через інтеграцію змістових модулів навчальних дисциплін із деонтологічною складовою, застосування інформаційних і комунікаційних технологій для формування й розвитку в здобувачів вищої освіти деонтологічної компетентності.

### **Деонтологічні імперативи модернізації професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти**

Соціальний запит щодо деонтологічної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є імперативом, сутність якого слід розглядати у межах трьох методологічних підходів:

– дескриптивного, який передбачає теоретичне обґрунтування сучасних тенденцій в управлінні освітою, опис домінуючих концепцій управління освітнім закладом;

– нормативного, що розкриває сутність деонтологічної складової



професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти у межах чинної нормативно-правової бази;

– конструктивного, який передбачає побудову певного конструкту професійної поведінки сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.

Розкриття ціннісної та морально-етичної складової управління стало сьогодні домінантною проблематикою наукових досліджень у межах філософії управління (Ю. Бех, Т. Василевська, В. Воронкова, А. Малахов, А. Єрмоленко, О. Кисельова, В. Кремень, А. Леонова, В. Давидова, О. Новачук, М. Рудакевич, В. Цвєтков, В. Горбатенко та ін.).

В. Кремень, С. Пазиніч, О. Пономарьов ставлять проблему формування національної управлінської еліти у пряму залежність від етики управління та вважають, що без належної морально-етичної культури така еліта неможлива в принципі [23, с. 371]. У зміцненні морально-етичного чинника управління науковці вбачають ключову закономірність демократичного розвитку суспільства. Зокрема, Ю. Бех вважає, що управління в суспільстві не знаходиться поза моральними ідеалами і критеріями, які тільки і визначають його соціальне призначення [5, с.93].

Ще більш актуальним морально-етичний аспект управління виявляється у сфері освіти. Його значущість обумовлюється наступними особливостями управління в освіті:

– гетерохроний, соціотехнічний характер управління, який постійно ускладнюється;

– наявність великої кількості складних видів конкретної діяльності, включених в ієрархічні відносини;

– творчий характер управлінської діяльності через домінування нестандартних ситуацій;

– виражена прогностична природа розв'язуваних завдань;

– необхідність прийняття відповідальних рішень у складних ситуаціях, різноманітність управлінських функцій;

– наявність жорстких вимог до індивідуально-професійних якостей суб'єкта діяльності та його професіоналізму через подвійність визначення (це й індивідуальна діяльність керівника, який діє в певних обставинах, це і персоніфікована спільна діяльність);

– висока інформативна насиченість, необхідність прийому, опрацювання великих масивів інформації, генерація нової інформації у вигляді управлінського рішення, ретрансляція цієї інформації іншим людям;

– висока емоційна напруженість через персональну відповідальність за результати діяльності разом із хронічним дефіцитом часу в умовах подвійного процесу спонукання до дії [2; 18].

Розкриваючи соціальні імперативи деонтологічної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти ми спиталися на соціально-філософське обґрунтування сутності й сенсу управління у сфері освіти, подане у наукових працях В. Андрущенко, Ю. Бех, Л. Даниленко та Н. Островерхової, І. Жерносека, І. Зязюна, В. Крижка, Л. Лікарчука, В. Луначека, О. Мармази,

В. Огнев'юка та ін., що розглядають його у взаємозв'язку з демократизацією управління та зміцненням домінант виховного процесу (патріотизмом, моральністю, особистою відповідальністю, усвідомленням особистої цінності й цінності людей, освоєнням і сприйманням духовної спадщини свого народу та інших народів світу тощо). Науковці, зокрема акцентують увагу на світоглядно-ідеологічному вимірі менеджменту освіти, що базується на розвиненій здатності особистості до самоорганізації та соціальної відповідальності перед собою і суспільством і є найбільш потужним інструментом коеволюції людини і суспільства у XXI столітті. З філософської точки зору суть управлінської діяльності розуміється як «ціннісно-смісловий вплив на особистість освітянина з метою організувати чи скорегувати його мислення і поведінку за принципом суб'єкт-суб'єктних відносин. Ціннісно-смісловий вплив є глибинною онтологічною характеристикою менеджменту освіти, а суб'єкт-суб'єктні відносини його проявом на поверхні освітянського повсякденного буття» [23, с.274].

Сучасними науковцями констатується некоректність розгляду управлінської діяльності керівника закладу освіти поза контекстом аксіології, етики й деонтології, що передбачає зміну парадигми управління освітою в цілому та освітнім закладом зокрема, основою якої має стати «людиноцентризм» (В. Кремень [22]). Визначення їх фундаментального значення для професійної діяльності керівника освітнього закладу дає можливість відійти від традиційного адміністрування, заснованого на досягненні мети управління за будь-яку складову управлінської діяльності через реалізацію керівником на практиці категорій обов'язку, відповідальності, справедливості, честі й гідності, авторитету. Йдеться про переосмислення світоглядних основ управління, які забезпечать етико-аксіологічну контекстуальність кожного знання, залучення нових об'єктів і предметів дослідження, серед яких: методологія діалогу, філософія управління, філософська рефлексія [32, с. 4].

У контексті філософії людиноцентризму сучасними науковцями обґрунтовано перспективні парадигми управління освітнім закладом: аксіологічну, синергетичну, саморегуляційну, антропологічну, адаптаційну. Контекстний аналіз сутності й змісту зазначених парадигм дав можливість констатувати актуалізацію деонтологічної складової управлінської діяльності керівника в межах кожної з них. Результати здійсненого аналізу представлено в таблиці 1.

Проаналізовані парадигми передбачають з'ясування ролі кожного з учасників управлінського процесу як системного цілого. В їхніх рамках долається бінарність двох протилежних моделей управління освітою: традиційної, заснованої на об'єктивному підході, орієнтованому на суспільство й державу, на пристосування, адаптацію та інтеграцію людини у соціальні структури й культуру, та інноваційної, що передбачає суб'єкт-суб'єктну управлінську взаємодію та орієнтацію на особистість, її емоційно комфортний індивідуальний саморозвиток та самореалізацію. Отже, людиноцентризм, що є філософською основою управління сучасним закладом освіти, орієнтує його керівника на максимальне використання

людських ресурсів з метою оптимального задоволення інтересів організації та гармонійного їх поєднання з інтересами працівників, побудову суб'єкт-суб'єктної системи взаємин, зміцнення морально-етичних аспектів управління, посилення персональної відповідальності керівника за прийняті рішення.

Таблиця 1

### Сутнісна характеристика деонтологічної складової сучасних парадигм управління освітою

Назва парадигми, її розробники	Сутність парадигми	Деонтологічна складова парадигми
<b>Аксіологічна</b> (В. Кремень, В. Крижко, І. Мамаєва, Л.Семененко)	Смисловий інструментарій: цінності, в яких представлено системі значень, принципів, норм, ідеалів, що регулюють взаємодію у сфері управління.	Створення керівником гуманістично насиченого середовища професійної діяльності з відповідними професійними цінностями; напрацювання і розвиток способів емоційно-позитивної професійної діяльності.
<b>Синергетична</b> (В. Бех, Ю. Бех, Г. Єльнікова, В. Кремень, В. Буданов)	Розгляд закладу освіти як відкритої системи, що здатна до самоорганізації та саморозвитку в умовах нелінійності, нестійкості, динамічної ієрархічності; розгляд процесу управління як взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі.	Формування патернів нового мислення, гнучких моделей поведінки, що допомагають керівникові гнучко змінювати поведінку в умовах флуктуації, здійснюючи її у межах правового поля.
<b>Саморегуляційна</b> (В. Бех)	Визнання ціннісно-смислової детермінації поведінки особистості у соціальному світі, що обумовлює організаційну активність людини і реалізується шляхом формування суб'єкт-суб'єктних відносин.	Управління поведінкою особистості завдяки введенню її у поле нормативного (правового і морального) зовнішнього тиску як раціональних дій керівника.
<b>Антропологічна</b> (О. Демідас, Г. Воронкова, Л. Погребняк)	Розгляд людини як центрального об'єкта управлінської діяльності, перетворення її природних здібностей та потенціалу на найважливіший складник освітнього менеджменту.	Спрямованість керівника на рефлексивну діяльність та мислення у мережному середовищі, його націленість на вдосконалення та збереження природи закладу, освіти, демонстрування ним стилю мислення та поведінки, що характеризуються відкритістю, ацентричністю, нелінійністю, комунікаційністю, неієрархічністю.
<b>Гуманістична</b> (В. Воронкова)	Пріоритетність гуманістичних цінностей в управлінні персоналом; розгляд гуманізму як «силового поля», що пронизує всі аспекти управлінської парадигми; визнання соціальної цінності людини, права особистості на вільний і всебічний розвиток.	Піклування керівника про кожного підлеглого, реалізація в управлінській діяльності людського достоїнства особистості.



Одночасно людиноцентриські парадигми, в межах яких створюються умови для персоналізації особистості, що є наслідком здібностей, можливостей керівника, наявності в нього уміння виділятися й бути відкритим, суттєво актуалізують питання професійної та моральної відповідальності [11, с.137-138], яка є сферою дослідження управлінської деонтології.

Зміст відповідальності керівника конкретизується у вимогах до директора школи, обумовлених низкою нормативних документів, аналіз яких дозволив розкрити полікомпонентність змісту відповідальності керівника закладу освіти:

– громадянської (сприяння розвитку демократичного громадянського суспільства, учнівського, батьківського, педагогічного колективу, забезпечення умов для громадянського й патріотичного виховання учнівської молоді);

– юридичної (вчинення дій у відповідності до державних законодавчих актів, виконання інструкцій, положень, правил, що регламентують діяльність керівника та навчального закладу в цілому);

– моральної (слідування нормам управлінської моралі та етики, формування та зміцнення моральних та етичних цінностей, розуміння та усвідомлення прав, потреб та інтересів учнів, їх батьків, педагогів, створення морально здорової атмосфери у навчальному закладі);

– інформаційної (надання повної та об'єктивної інформації щодо діяльності навчального закладу та власної діяльності);

– фінансово-економічної (цільове використання фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів навчального закладу, забезпечення адекватної мотивації працівників до професійної діяльності);

– управлінської (виконання управлінських функцій, вдосконалення змісту й засобів управлінської діяльності, використання найбільш ефективних стратегій управління навчальним закладом).

Вимоги до керівника освітнього закладу у вигляді опису його компетентностей, представлено у Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затверджених наказом Мінекономіки №586-21 від 17.09.21 року [29], де зазначено, що мета діяльності керівника закладу освіти полягає у здійсненні безпосереднього управління закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу освіти. Деонтологічна складова Професійного стандарту є наскрізною й тією чи іншою мірою простежується в кожній з задекларованих професійних функцій директора школи. Найбільш яскраво деонтологічну складову діяльності керівника закладу загальної середньої освіти відображено у громадянській компетентності, яка характеризується як здатність діяти відповідально і свідомо на засадах поваги прав і свобод людини й громадянина; реалізувати свої права та обов'язки; усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку [29].

Зазначені вище нормативні вимоги до керівника навчального закладу у межах конструктивного підходу створюють деонтологічний конструкт



управлінської поведінки, яка являє собою багатоаспектне поняття й має широкий спектр використання.

У широкому розумінні поведінка є одним із видів людської діяльності, й спрямовується не лише на безпосереднє задоволення різних потреб, а й зорієнтована на досягнення певних інтересів (суспільних, державних, особистих, національних тощо), відповідної позиції у сфері суспільних відносин, є зовнішньою системою дій, в основі якої покладені внутрішні прагнення людини [16]. М. Васильєва визначає поведінку як сукупність вчинків людини, котрі мають моральне значення та здійснюються нею у відносно тривалий період за постійних чи мінливих умов [8, с.31].

Професійна поведінка має соціальний характер і визначається як сукупність професійних дій, що викликають зміни у професійній ситуації чи у самому її суб'єкті. Саме вона є індикатором професіоналізму й моральності фахівця, оскільки через окремі дії (вчинки) виявляється моральна сутність внутрішніх устремлінь особистості, її ідейних мотивів [16, с.239].

В освітньому менеджменті професійна поведінка керівника набуває ще більшої ваги й значущості. Її сутність детермінована самим змістом управління у сфері освіти, який можна визначити як діяльність управлінської підсистеми, спрямованої на створення соціально-прогностичних, психологічних, педагогічних, кадрових, організаційно-правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, потрібних для здійснення освітнього процесу та досягнення мети. Головним у змісті управлінської діяльності, який зафіксовано поняттям «ціннісно-смісловий вплив» (О. Камінська), що реалізується через деонтологічні цінності й норми у сфері управління, стає продукування нових ціннісних смислів і використання їх у якості інструменту управління власною поведінкою, і життєдіяльністю окремої людини [17, с.47].

Актуалізація деонтологічно виправданої поведінки керівника, підвищення вимог до етичної складової його управлінської діяльності є загальною тенденцією наукових розвідок у сфері державного управління у цілому. Контекстний аналіз наукових праць (Ю. Богоявленська, Л. Васильченко, Т. Грабар, Л. Даниленко, Л. Карамушка, Л. Онищук; Н. Островерхова, Ю. Палеха, Є. Ходаківський та ін.) в яких розкриваються сучасні вимоги до особистості керівника закладу освіти дає можливість узагальнити складові, що у своїй сукупності формують деонтологічно виправдану управлінську поведінку:

1. Психологічні риси: прагнення до лідерства, здатність до керівництва; сильні вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення успіху, честолюбство; здатність брати на себе відповідальність в екстремальних ситуаціях; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогнозування); уміння протистояти стресу; адаптивність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.

2. Інтелектуальні риси: прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей та досягнень, здатність відрізнити їх від

ілюзорних; панорамність мислення, професійна предметність (знання деталей та тонкощів управління); мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; здатність до самоаналізу; уміння розуміти, приймати та використовувати з користю для справи думки, протилежні власним.

3. Професійні риси: уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, інформаційних технологій; глибокі знання особливостей функціонування ринкової економіки; здатність віднаходити резерви; уміння заохочувати працівників до діяльності, справедливо критикувати; володіння мистецтвом приймати нестандартні управлінські рішення за тих умов, коли альтернативні варіанти дій, інформація та цілі не чіткі або сумнівні; уміння ефективно та раціонально розподіляти завдання і відводити на них оптимальний час; діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

4. Соціальні риси: уміння враховувати політичні й економічні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; уміння встановлювати та підтримувати систему стосунків; тактовність та ввічливість, переважання демократичності в стосунках із людьми; уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском згори та опором знизу); уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил, які схвалені організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості й групових дискусій.

Зазначене вище дозволяє зробити висновок щодо сутнісної характеристики конструкту деонтологічно виправданої поведінки керівника закладу загальної середньої освіти: вона має бути інтуїтивною (моральною незалежною від соціальних потреб), логічною (такою, що випливає з глибокого аналізу ситуації) та модальною (спиратися на правові й моральні норми).

Зазначене вище актуалізує вдосконалення професійної підготовки керівника закладу загальної середньої освіти в університеті на деонтологічних засадах.

### **Організаційно-педагогічні умови деонтологічної підготовки керівників закладів освіти в магістратурі**

В обґрунтуванні організаційно-педагогічних умов деонтологічної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти на другому рівні вищої освіти слід враховувати самі властивості цих умов, а саме:

- спрямованість організаційно-педагогічних умов на підвищення ефективності освітньої діяльності;
- спрямованість на організацію педагогічної діяльності;
- несуперечливість із педагогічними закономірностями, принципами та правилами;
- імовірнісний характер забезпечення результату педагогічної діяльності [18, с. 220-221].

Для нашого дослідження вагомими є висновки А. Литвина щодо необхідності упровадження спеціальних мотиваційно-цільових, процесуально-змістових, організаційно-технологічних, суб'єктно-зорієнтованих заходів, які спроможні підвищити ефективність професійної підготовки фахівців у закладах вищої освіти

[24, с. 42-44]. Виходячи з необхідності здійснення зазначених вище заходів, визначено такі організаційно-педагогічні умови деонтологічної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти в університетах:

- створення деонтологічно насиченого освітнього середовища на кожному з етапів професійної підготовки;
- визначення принципів формування змісту деонтологічної підготовки майбутніх керівників закладів освіти;
- забезпечення організаційно-методичного супроводу освітнього процесу за освітньо-професійною програмою «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти»;
- розроблення й упровадження індивідуальної траєкторії деонтологічної підготовки для кожного здобувача магістерського ступеня.

Змістове наповнення зазначених заходів у контексті забезпечення деонтологічної підготовки керівників закладів освіти в університетах представлено в табл. 2.

Таким чином, організаційно-педагогічні умови деонтологічної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в університетах визначають загальні вимоги до управління процесом деонтологічної підготовки як складової професійної підготовки здобувачів освіти та реалізації її структурних компонентів. Такі умови міцно пов'язані зі змістом обов'язкових та вибіркових компонентів освітньої програми, засобами, формами, методами навчання, змістом практичної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Таблиця 2

**Організаційно-педагогічні умови деонтологічної підготовки керівників закладів освіти в університетах**

<b>Організаційно-педагогічна умова</b>	<b>Зміст заходів підвищення ефективності професійної підготовки керівників закладів освіти</b>
Деонтологічно насичене освітнє середовище	Комплекс матеріально-технічних, педагогічних, організаційних, репутаційних умов, що забезпечують ефективність діяльності суб'єктів освітнього процесу, відіграють вагомую роль у побудові належної поведінки майбутнього фахівця, що розгортається внаслідок впливів середовища, взаємодії особистості здобувача вищої освіти зі складовими цього середовища. Структурованість деонтологічно насиченого освітнього середовища професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти забезпечується органічною єдністю його просторово-семантичної, змістово-методичної, комунікативно-організаційної складових.



<p>Організаційно-методичний супровід освітнього процесу за освітньою програмою «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти»</p>	<p>Здійснюється шляхом дотримання таких умов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблення освітньо-професійної програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» для другого (магістерського) рівня вищої освіти на основі Державного освітнього стандарту за спеціальністю 073 «Менеджмент» із метою легітимізації деонтологічної складової професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти;</li> <li>– забезпечення у процесі професійної підготовки переходу від парадигми постановки цілей деонтологічної підготовки до парадигми орієнтації на результат [8, с. 249];</li> <li>– переважання засобів формування професійної поведінки майбутнього керівника, добір та використання методів для її розвитку й адекватної оцінки;</li> <li>– розроблення навчально-методичного забезпечення навчальних дисциплін нормативного й варіативного циклу освітньо-професійної програми;</li> <li>– забезпечення академічної свободи здобувачів освіти, через варіативність змісту, форм і методів навчання, релевантних цілям деонтологічної підготовки, гнучкість та адаптивність освітнього процесу [8, с. 249; 19, с. 348; 31, с. 231].</li> </ul>
<p>Забезпечення міждисциплінарної інтеграції</p>	<p>Здійснюється шляхом дотримання таких умов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– співпраця кафедр, що забезпечують освітній процес за освітньою програмою «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» з метою вироблення спільних підходів до забезпечення деонтологічної складової професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти;</li> <li>– уведення деонтологічного контенту до змісту навчальних дисциплін у вигляді окремих тем або змістових модулів, що уможлиблює засвоєння здобувачами освіти змісту навчального матеріалу через поняття професійного обов'язку, адміністративної та громадянської відповідальності;</li> <li>– розроблення й корегування змісту дисциплін варіативного компоненту на основі інтересів, запитів та потреб здобувачів вищої освіти в розвитку деонтологічної компетентності.</li> </ul>
<p>Забезпечення індивідуальної освітньої траєкторії</p>	<p>Вибір майбутнім керівником закладу загальної середньої освіти змісту та засобів навчання відповідно його інтересів, здібностей та мотивацій на адаптаційному, інформаційно-когнітивному, операційно-діяльнісному, рефлексивно-оцінювальному етапах професійної підготовки на другому рівні вищої освіти.</p>

### **Формування змісту деонтологічної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в університетах**

Зміст професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є складним та багатокомпонентним утворенням. Вітчизняні науковці розглядають його як:

- визначений обсяг та характер світоглядних і морально-етичних ідей, що ними має оволодіти здобувач вищої освіти у процесі здобуття цієї освіти [9, с. 78-80];
- систему взаємопов'язаних внутрішньо цілісних елементів, що виходять зі змістовної моделі майбутньої професійної діяльності особистості, забезпечує неперервний професійно-особистісний розвиток і є елементом змісту освіти упродовж життя [14, с. 137];

– комплексну програму, що синтезує й інтегрує всі навчальні дисципліни загальної та професійної підготовки, підґрунтям якої є програмно-цільовий підхід до планування цілей та перебігу освітнього процесу, а також корегування й управління ним [34, с. 127-128];

– сформовану систему знань, умінь і навичок, досвіду творчої діяльності й емоційно-ціннісного ставлення до світу, засвоєння якої забезпечує формування якостей особистості майбутнього фахівця, його професійний, інтелектуальний, етичний, естетичний, емоційний та фізичний розвиток [13, с. 321].

Така сама полікомпонентність притаманна змісту професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти в університетах. Різні його складові викладено в наукових працях В. Береки, В. Жигірь, С. Калашнікової, Л. Кравченко, В. Лунячека, О. Сакалюк, Т. Сорочан, Н. Черненко та інших вітчизняних науковців. Узагальнений аналіз вітчизняних наукових досліджень дозволяє стверджувати, що формування змісту професійної підготовки майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти слід розглядати як цілісну, комплексну проблему, вирішення якої слід здійснювати на основі комплексу наукових підходів: системного, особистісного, аксіологічного, діяльнісного.

Застосування системного підходу уможливорює розгляд змісту деонтологічної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти як складову змісту їх професійної підготовки. Таке розуміння деонтологічної підготовки магістрів за освітньо-професійною програмою «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» обумовлює співвідносність зазначеної системи та підсистеми, якою є деонтологічна підготовка, забезпечує їх взаємозв'язок, взаємообумовленість, інтегративність як загального й часткового, уможливорює врахування соціального замовлення на підготовку керівників Нової української школи, а також результатів дослідження специфіки управлінської діяльності з метою визначення змісту її деонтологічного компонента.

З позицій особистісного підходу зміст деонтологічної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти має відповідати потребам, мотивам, здатностям, інтелекту здобувачів вищої освіти, що спрямовує деонтологічну підготовку на вмотивоване оволодіння цим змістом у контексті спрямованості на вироблення індивідуального стилю деонтологічно виправданої поведінки, рефлексивне усвідомлення її сутності суб'єктами освітнього процесу [35].

Аксіологічний підхід обумовлює необхідність внесення до змісту деонтологічної підготовки майбутніх керівників розширеної характеристики деонтологічних норм, принципів і вимог, що формують цінності й установки як засадничої основи належної поведінки керівника закладу загальної середньої освіти.

Діяльнісний підхід передбачає тісний зв'язок змісту деонтологічної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти з практикою професійної діяльності, що забезпечується завдяки дотриманню принципу практичної значущості; оцінку змісту деонтологічної підготовки з позицій ефективності вирішення управлінських завдань, відповідність цього змісту характеру майбутньої професійної діяльності (внесення у зміст навчального

матеріалу тільки такого контенту, який є необхідним інформаційним фундаментом для професійних дій, тобто такий зміст не включає в себе надмірну теоретизацію чи несуттєву деталізацію).

Комплекс зазначених вище підходів обумовив розроблення змісту деонтологічної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти в університетах у таких напрямках:

1. Упровадження в освітній процес спеціальної навчальної дисципліни, у межах якої здійснюється ознайомлення з основними категоріями управлінської деонтології, формування вмій і навичок використання цих знань у практиці управління закладами освіти.

2. Використання можливостей деонтологічної складової змісту нормативних навчальних дисциплін циклів загальної та професійної підготовки, що сприяють формуванню та розвитку деонтологічної компетентності.

3. Насичення змісту варіативних навчальних дисциплін деонтологічним контентом, що поглиблює й розширює деонтологічну підготовку майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

4. Внесення до змісту практичної підготовки завдань з деонтологічною насиченістю, що сприяє виробленню й закріпленню навичок деонтологічно виправданої професійної поведінки, формуванню ефективних способів управлінської діяльності.

5. Посилення деонтологічного контенту змісту позааудиторної, в тому числі науково-дослідної, роботи здобувачів магістерського ступеня за освітньою програмою «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти».

Формування змісту освіти, що пропонується для засвоєння майбутнім фахівцям, відбувається послідовно в межах двох взаємопов'язаних етапів, що відповідають рівневі загального теоретичного уявлення та рівневі навчального предмета. Рівень загального теоретичного уявлення є системним й відображає зміст освіти у вигляді уявлень про склад (комплекс елементів), структурну побудову (зв'язки та залежності між елементами) і функції соціального досвіду, що передається, в його педагогічному тлумаченні. Рівень навчального предмета визначає ті ділянки соціального досвіду, якими має оволодіти здобувач вищої освіти [7, с.77-78].

Отже, зміст деонтологічної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти в університетах реалізується, перш за все, у навчальній дисципліні «Управлінська деонтологія». Вперше цю навчальну дисципліну було введено у Маріупольському державному університеті на спеціальності «Управління навчальним закладом» у 2014 р. як вибірккову. Нині вона є обов'язковим компонентом освітньої програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» та викладається у I семестрі.

Оволодіння змістом зазначеної навчальної дисципліни сприяє формуванню та розвитку комплексу компетентностей, передбачених Стандартом вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, а саме:



– загальні компетентності (здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня, навички використання інформаційних та комунікаційних технологій, здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів), генерувати нові ідеї, працювати у команді, виявляючи навички публічного мовлення і аргументації державною мовою);

– спеціальні (фахові) компетентності (здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани, створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління, формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми, використовувати психологічні технології роботи з персоналом, аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію) [29].

Проте зазначений вище перелік є узагальненим й не відображає специфіки компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти. З огляду на зазначене вважаємо доцільним конкретизувати сутність компетентностей, формуванню та розвитку яких сприяє зміст навчальної дисципліни «Управлінська деонтологія» (таблиця 3).

Таблиця 3

### Змістове наповнення навчальної дисципліни «Управлінська деонтологія»

Основні теми модуля	Результати оволодіння змістом модуля у вигляді комплексу компетентностей
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управлінської деонтології</b>	
Деонтологічні засади управлінської діяльності. Сутнісні характеристики управлінської деонтології. Управлінська деонтологія у вимірах моралі та права. Генеза становлення та розвитку управлінської деонтології.	– <i>соціально-особистісні</i> : розуміння сутності управлінської деонтології, зміст нормативних вимог до керівника, деонтологічні принципи, вміння керуватися в управлінській практиці положеннями деонтології, усвідомлення майбутнім керівником відповідальності за результати своєї діяльності, здатність використовувати теоретичні знання й практичні навички для продукування деонтологічно доцільної системи поведінки. – <i>інструментальні</i> : вміння аналізувати власну поведінку й діяльність, використовувати деонтологічні засоби взаємодії з колегами у процесі управлінської взаємодії, обирати деонтологічно виправдані технології впливу на підлеглих; – <i>професійні</i> : здатність до аналізу й порівняння різних стратегій поведінки керівника, виявлення співвідношення освітньої практики й нормативних вимог до керівника, формування деонтологічної свідомості, здатність неухильно виконувати професійний обов'язок, використовувати знання управлінської деонтології для організації продуктивної управлінської взаємодії в межах закладу освіти.



<b>Змістовий модуль 2. Деонтологічні вимоги до менеджера освіти</b>	
Особистість керівника закладу освіти в контексті управлінської деонтології. Моральне лідерство.	<i>соціально-особистісні</i> : здатність ставити та виконувати завдання міжособистісної взаємодії у межах критичного аналізу ситуації з позицій деонтології, вдосконалювати навички аналітичної діяльності, здатність максимально використовувати власні можливості в управлінні з метою досягнення колективного успіху, адаптуватися до умов управлінської діяльності, поважати оточуючих, толерантно ставитися до їхньої думки;
Деонтологічна культура керівника. Сутність та зміст нормативної поведінки керівника. Проблема морального вибору у вимірах управлінської деонтології.	– <i>інструментальні</i> : вміння здійснювати критичний аналіз діяльності педагогічного колективу в цілому й окремих педагогів з огляду на виконання ними професійних обов'язків, обирати й використовувати засоби й методи управління, що не суперечать принципам управлінської деонтології, моральний інструментарій, адекватний специфіці закладу освіти та особливостям колективу, використовувати адекватні засоби комунікації, обирати деонтологічно виправдану технологію впливу на оточуючих, демонструвати якості лідера; – <i>професійні</i> : здатність формувати деонтологічно доцільний індивідуальний стиль управління, обирати найбільш ефективні засоби впливу на підлеглих, вміння моделювати й створювати професійний імідж, що відповідає очікуванням колективу.
<b>Змістовий модуль 3. Деонтологічні аспекти управлінської взаємодії</b>	
Адміністративний вплив у контексті управлінської деонтології. Культура управлінських відносин. Шляхи розвитку належної поведінки керівника закладу освіти.	– <i>соціально-особистісні</i> : здатність критично переосмислювати управлінський досвід, використовувати деонтологічні та правові норми управлінської діяльності, толерантність, здатність до соціальної адаптації, вміння оптимально обирати засоби індивідуальної управлінської дії та колективної взаємодії; – <i>інструментальні</i> : здатність до критичного мислення в контексті організації управлінської взаємодії, вияву належної поведінки у межах організації комунікативного простору в колективі на деонтологічних засадах; – <i>професійні</i> : здатність планування й організації управлінської діяльності на деонтологічних засадах, організації ефективної роботи колективу в складних ситуаціях управлінської взаємодії.

Суто деонтологічний компонент є вагомою складовою змістових модулів навчальних дисциплін «Трудове та контрактне право в освіті», «Управління господарською та фінансово-економічною діяльністю закладу освіти», «Менеджмент організації», «Теорія і практика управління в освіті», «Інноваційний менеджмент», оскільки у змісті цих навчальних дисциплін розглядаються питання фінансової, юридичної, інформаційної, громадянської відповідальності керівника закладу загальної середньої освіти.

Акмеологічний компонент змісту деонтологічної підготовки простежується у змісті навчальних дисциплін «Психологія управління» та «Психологія конфлікту», оскільки професіоналізм керівника закладу освіти розкривається з позицій формування продуктивної Я-концепції, де висвітлюється сутність готовності

керівника закладу освіти до ефективної управлінської діяльності, у тому числі й у кризових ситуаціях, ситуаціях конфлікту тощо; умови розвитку здатності формувати управлінську команду й здійснювати кадрову роботу, здатності створювати й підтримувати систему стилеутворювальних характеристик управління, резервів колективу в умовах вирішення типових та нетипових управлінських завдань [1-2; 33].

Навчальна дисципліна «Історія управління освітою в Україні» забезпечує соціокультурний компонент змісту деонтологічної підготовки керівників закладів освіти. Її деонтологічний потенціал розкривається через навчальний контент, змістом якого є опис історичного досвіду перетворень у галузі управління освітою, розкриття сутності державно-громадського управління освітою як інтеграції сфер діяльності, прав, обов'язків і відповідальності суб'єктів державного управління, громадського самоврядування в їх історичній ретроспективі. Через оволодіння змістом цієї дисципліни у здобувачів магістерського ступеня формується розуміння історичної спадщини у сфері управління освітою як складової частини культурно-соціального досвіду країни.

Третім напрямом реалізації змісту деонтологічної підготовки керівників закладів освіти в університетах є насичення навчальних дисциплін варіативного циклу деонтологічним контентом змісту. Вважаємо, що зазначений напрям є не менш значущим, аніж попередній, оскільки елективні навчальні дисципліни забезпечують не менше 25% змісту освітньої програми, не є сталими й можуть змінюватися з року в рік, що уможливорює гнучкість й «чутливість» освітньо-професійної програми до потреб ринку праці й вимог професії.

Нами проаналізовано зміст навчальних дисциплін варіативної складової освітньо-професійної програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти», що впроваджується у Маріупольському державному університеті та виявлено їх значний потенціал у забезпеченні змісту деонтологічної підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Результати зазначеного аналізу представлено в таблиці 4.

*Таблиця 4*

#### **Деонтологічна складова змісту варіативних дисциплін професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти**

<b>Навчальна дисципліна</b>	<b>Мета й завдання навчальної дисципліни</b>	<b>Деонтологічна складова змісту навчальної дисципліни</b>
Інноваційна діяльність керівника закладу освіти	Надання знань щодо сутності інноваційної діяльності керівника закладу освіти, сприяння підвищенню наукового рівня майбутніх керівників, їхньої компетентності щодо управління інноваційними процесами в закладах освіти, розвиток здібностей творчо вирішувати виробничі завдання при впровадженні інновацій.	Знання про деонтологічні умови організації й управління інноваційною діяльністю в закладі освіти, технології управління інноваційною діяльністю педагогічного колективу на деонтологічних засадах.

Продовження таблиці 4

Педагогічна майстерність керівника закладу освіти	Надання знань про сутність професійної майстерності та професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти; формування усвідомлення феномену професійної майстерності як комплексу властивостей особистості керівника; ознайомлення з технологіями розвитку та саморозвитку його особистісних і професійних якостей; розкриття особливостей організації професійного спілкування, етики та культури керівника закладу загальної середньої освіти.	Знання про зміст деонтологічної складової професійної майстерності керівника закладу освіти; розкриття деонтологічного контексту організації професійної комунікації, взаємозв'язків та взаємообумовленості професійної етики й деонтології в контексті організації та здійснення управлінської діяльності.
Управління початковою освітою	Ознайомлення магістрів з принципами організації, змістом, методами управління початковою школою, з основними проблемами і шляхами вдосконалення керівництва школою I ступеню, формування вміння створювати сприятливе середовище для ефективної праці вчителів в умовах початкової ланки освіти, раціонально прогнозувати й планувати професійну діяльність.	Знання про специфіку організації освітнього процесу в початковій школі як контекстуального поля реалізації деонтологічних вимог; розкриття змісту деонтологічних принципів взаємодії з учнями початкової школи та їхніми батьками.
Іміджелогія	Розкриття засадничих принципів функціонування образних систем у житті людини, психологічної природи іміджу (стереотипу, образу), його структури; ознайомлення з принципами і механізмами його формування та корегування; формування вмінь визначення реального та бажаного іміджу організації, професійного підходу до технологій іміджбілдингу за допомогою різних засобів комунікації.	Знання про зміст деонтологічної складової іміджу закладу освіти в цілому та його керівника зокрема; сприяння розширенню світогляду здобувачів освіти через досягнення етико-естетичних моделей іміджу.
Піар-технології та реклама в галузі освіти	Надання знань про сутність, зміст, напрями та методи піару закладу освіти й формування навичок їх використання; ознайомлення з особливостями піару в галузі освіти та його суб'єктами, з правовою та економічною складовими піару закладу освіти, психологічними аспектами його розробки й упровадження.	Ознайомлення з деонтологічними аспектами піару в галузі освіти, розкриття ролі та значення належної поведінки керівника у забезпеченні піару закладу освіти.
Соціологія управління	Формування системи знань про соціальну сутність управління, наукових підходів до керівництва закладом освіти з урахуванням чинників внутрішнього й зовнішнього середовища; розкриття дії зовнішнього оточення на цілі й стратегію організації в межах її взаємодії з цим оточенням; формування умінь прогнозувати розвиток соціальних процесів і явищ та, відповідно до цього, приймати ефективні, соціально орієнтовані управлінські рішення.	Знання про деонтологічний аспект формування взаємин у межах управління закладом освіти, взаємодії груп у трудовій організації, методів керівництва й управління ними; формування уявлень про соціальні наслідки управлінських рішень, що суперечать нормам деонтології.



*Продовження таблиці 4*

Інформаційне забезпечення в галузі освіти	Формування уявлення про сутність основних понять, типологію комунікацій, особливості інформаційно-комунікаційного забезпечення управління закладом освіти; надання знань про основні завдання, цілі, тенденції розвитку електронного врядування, його інформаційного, аналітичного й технологічного забезпечення в управлінні закладом освіти.	Формування уявлення про деонтологічний аспект інформаційно-комунікаційного забезпечення управління закладом освіти; розкриття сутності інформаційної відповідальності його керівника.
Самоме-неджмент керівника	Надання ґрунтовних знань у сфері управління своїм розвитком (самоврядування), знань, необхідних для досягнення особистих цілей, а також вироблення навичок й умінь у сфері самоврядування життєдіяльністю і професійною діяльністю; розвиток соціально-особистісних, професійних та інструментальних компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти.	Знання про засоби ефективної діяльності; розвиток загальної та деонтологічної культури; розвиток здатності керувати власною поведінкою, демонструвати колегам зразок для наслідування; озброєння технологією боротьби з життєвими труднощами.

Отже, інтеграція різних галузей знання у межах деонтологічної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти формує в процесі оволодіння її змістом соціально-особистісні, професійні, інструментальні: компетентності. Таким чином деонтологічні знання набувають характеру науково-методологічних орієнтирів, оскільки містять у собі світоглядні й морально-етичні ідеї, узагальнюють історичний досвід управлінської діяльності у сфері загальної середньої освіти; є комплексними новоутвореннями, що інтегрують деонтологічно актуальні відомості і є результатом усвідомлення й сприйняття майбутнім керівником закладу освіти деонтологічних норм; характеризуються високим рівнем міждисциплінарної інтеграції.

### **Організація практичної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти**

Вирішення питання формування досвіду належної поведінки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти неможливе поза контекстом їх практичної підготовки, оскільки здатність до такої поведінки не може бути сформована тільки через опанування теоретичних знань, наукових положень, деонтологічних принципів і норм. Для перетворення теоретичних знань у спосіб та інструмент успішної управлінської діяльності необхідна системна практична діяльність у межах неперервної практики.

Серед сутнісних характеристик виробничої практики на другому рівні вищої освіти – наскрізність та наступність програм практичної підготовки; гнучкість та мобільність управління практикою; науково-методична обґрунтованість структури й змісту практичної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти; високий рівень мотивації всіх суб'єктів освітнього процесу на кінцевий

результат практичної підготовки.

Практична підготовка спрямовується на закріплення теоретичних знань, отриманих ними за час навчання, набуття й удосконалення практичних навичок і вмінь, визначених освітньою програмою підготовки фахівців напряму 07 – Управління та адміністрування, спеціальності 073 – Менеджмент (Управління навчальним закладом); способом вивчення управлінського процесу на основі безпосередньої участі в ньому; сполучною ланкою між теоретичним навчанням здобувача вищої освіти і його майбутньою самостійною професійною діяльністю на посаді керівника підприємства, установи, організації (у сфері освіти і виробничого навчання); засобом розвитку творчої активності й саморозвитку керівника, формування в нього професійно значущих якостей і готовності до управлінської діяльності.

Аналіз актуальних наукових джерел [4; 12; 20-21; 31] дав можливість сформулювати комплекс принципів, на яких базується методика організації практичної підготовки здобувачів магістерського ступеня, а саме:

- міждисциплінарна інтеграція змісту, форм і методів навчання;
- самостійність й активність здобувачів освіти, що уможлиблює вироблення індивідуального управлінського стилю, пошук оптимальних шляхів та засобів розв'язання професійних ситуацій у деонтологічно детермінованих умовах управлінської діяльності;
- індивідуалізації та диференціації, що передбачає освоєння здобувачами вищої освіти індивідуальної траєкторії практичної діяльності в межах обов'язкового та вибіркового модулів з урахуванням рівня їх професійної спрямованості, загальної та професійної підготовки;
- наступність і прогнозованість результатів практичної підготовки на кожному з її етапів;
- узгодженість вимог і дій керівників від закладу вищої освіти та бази практики щодо забезпечення самостійної діяльності здобувачів вищої освіти у межах виконання завдань практики;
- поглиблене спостереження, вивчення та (за необхідності) корегування процесу становлення особистості керівника закладу загальної середньої освіти;
- забезпечення можливостей для самореалізації кожного здобувача освіти як майбутнього директора школи.

Період професійної підготовки на другому рівні вищої освіти являє собою процес безперервної виробничої практики, загальною метою якої є формування у майбутніх керівників закладів освіти стійкої позитивної мотивації до професійної діяльності, поглиблення й закріплення в реальних умовах функціонування конкретного закладу освіти теоретичних знань та формування в них умінь і навичок вирішення завдань організаційно-управлінської діяльності. Розроблена нами програма виробничої практики здобувачів магістерського ступеня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» містить чотири основних взаємопов'язаних компоненти: організаційно-методичний, операційно-діяльнісний, контрольний-оцінювальний та

аналітико-результативний, кожний з яких має своє змістове наповнення у межах кожного з етапів неперервної практики.

Деонтологічна складова практичної підготовки здобувачів вищої освіти в межах кожного з видів неперервної практики має різну змістову й контекстуальну наповненість. Динаміку завдань деонтологічної підготовки на кожному з етапів неперервної практики відображено в таблиці 5.

Метою виробничої практики з атестації педагогічних кадрів є поглиблення теоретичних знань та формування у майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти управлінських умінь і навичок, формування в них комплексу загальних та професійних компетентностей, передбачених освітньою програмою «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти», а також розвиток здатності будувати управлінську діяльність на засадах людиноцентричного, деонтологічного, акмеологічного підходів.

Таблиця 5

**Завдання деонтологічної підготовки менеджерів освіти в університетах у межах етапів неперервної виробничої практики**

Завдання деонтологічної підготовки в межах практики	Загальні завдання практичної підготовки здобувачів вищої освіти
<p><b>Виробнича практика з атестації педагогічних кадрів: в якості директора закладу освіти</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Практична підготовка до продукування належної поведінки;</li> <li>– надання допомоги у виробленні індивідуального управлінського стилю;</li> <li>– засвоєння технології прийняття й реалізації управлінських рішень у деонтологічно детермінованих ситуаціях управлінської взаємодії;</li> <li>– формування вмінь оперування нормативно-правовими, інформаційними, звітними і статистичними матеріалами з метою належного виконання професійного обов'язку, вдосконалення адаптаційних механізмів діяльності, прийняття рішень і відповідальності у складних, непередбачуваних умовах;</li> <li>– зміцнення та поглиблення усвідомлення відповідальності за прийняті рішення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поглиблення теоретичних знань та їх застосування на практиці в контексті здійснення атестаційних процедур та оцінювання професійної діяльності педагогів;</li> <li>– вдосконалення аналітичних умінь, умінь коректної інтерпретації результатів професійної діяльності вчителів, прогнозування подальшого особистісного розвитку конкретного вчителя та всього колективу в цілому;</li> <li>– формування вмінь коректного опрацювання нормативно-правових, інформаційних, звітних і статистичних матеріалів щодо атестації педагогічних кадрів;</li> <li>– набуття навичок практичної діяльності в контексті забезпечення організації атестації педагогічних працівників, розроблення й впровадження системи організаційно-методичного забезпечення процесів атестації педагогів відповідно до чинного законодавства, забезпечення заходів атестаційного циклу, науково-методичного супроводу процесу атестації педагогічних кадрів.</li> </ul>



<b>Практика з управління початковою школою</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реалізація особистої технології прийняття й реалізації управлінських рішень у деонтологічно детермінованих ситуаціях процесу управління закладом освіти;</li> <li>вдосконалення вмінь вільного оперування нормативно-правовими, інформаційними, звітними, статистичними матеріалами для належного виконання професійного обов'язку, демонстрування поведінки, що відповідає принципам та нормам управлінської деонтології;</li> <li>– вдосконалення умінь діяти відповідно змінних умов управлінської діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Закріплення теоретичних знань про управління закладами початкової освіти та їх застосування на практиці;</li> <li>– вивчення особливостей організації освітнього процесу в початковій школі, нормативної бази її діяльності;</li> <li>– практична підготовка майбутніх керівників закладів освіти до самостійної роботи на посаді директора початкової школи;</li> <li>– вдосконалення вмінь підбору нормативно-правових, інформаційних, звітних, статистичних матеріалів, їх систематизація та аналіз;</li> <li>– набуття здобувачами вищої освіти навичок самостійної практичної діяльності в якості інспектора та методиста департаменту освіти.</li> </ul>
<b>Переддипломна практика</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Набуття здобувачами освіти досвіду здійснення дослідницької діяльності на принципах відповідальності й добросовісності;</li> <li>– розвиток здатності враховувати в управлінській діяльності результати педагогічних досліджень, керуватися ними у процесі прийняття управлінських рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Набуття здобувачами освіти досвіду самостійної науково-дослідної роботи та опрацювання методики її проведення;</li> <li>– поглиблення теоретичних знань у сфері педагогічних досліджень;</li> <li>– розвиток умінь і навичок опрацювання наукових та інформаційних джерел, вивчення джерел за обраною науковою проблемою, пов'язаною зі спеціалізацією кафедри та відповідно наукової проблеми дослідження щодо кваліфікаційної роботи;</li> <li>– визначення стану розроблення питань певної наукової проблеми в актуальній літературі;</li> <li>– оволодіння методикою обробки й аналізу статистичних даних;</li> <li>– апробація основних теоретичних і практичних рекомендацій кваліфікаційної роботи.</li> </ul>

Виробнича практика з атестації педагогічних кадрів здійснюється протягом другого семестру з урахуванням обов'язкового мінімуму змісту програми професійної підготовки керівника закладу освіти після проходження здобувачами магістерського ступеня базових дисциплін: «Управлінська деонтологія», «Теорія і практика управління в освіті», «Психологія управління», «Менеджмент організацій», «Трудове та контрактне право в освіті», «Інформаційне забезпечення управління в галузі освіти», «Піар-технології в освіті».

Програма зазначеної практики передбачає вивчення особливостей проведення атестації педагогічних кадрів, оволодіння досвідом планування та



проведення процедури атестації, а також виконання самостійних завдань, що передбачають спостереження перебігу атестації педагогів у закладі загальної середньої освіти. Зміст практики з атестації педагогічних кадрів спрямовується на вивчення особливостей організації системи заходів щодо атестації вчителів, здійснення моніторингу результативності їхньої професійної діяльності протягом міжатестаційного періоду; особливостей науково-методичного забезпечення атестації педагогічних кадрів [26].

Педагогічний компонент практики з атестації педагогічних кадрів полягає у формуванні особистості керівника закладу загальної середньої освіти, застосуванні теоретичних знань у практичній діяльності, вдосконаленні управлінських умінь, набуття, вивчення та аналіз управлінського досвіду. Деонтологічна складова зазначеної практики реалізується через виконання здобувачами магістерського ступеня завдань, пов'язаних із вибором дій та їх аналізом щодо прийняття управлінських рішень у тих чи інших деонтологічно насичених ситуаціях, що виникають у процесі атестації педагогічних кадрів.

Взаємозв'язок між зазначеними компонентами на рівні прогнозованого результату виробничої практики показано в таблиці 6.

Вагомою складовою забезпечення ефективності деонтологічної складової практичної підготовки менеджерів освіти в університетах є здійснюваний керівниками практики контроль діяльності практикантів.

Таблиця 6

### **Змістове наповнення педагогічного й деонтологічного компонентів виробничої практики з атестації педагогічних кадрів**

<b>Педагогічний компонент</b>	<b>Деонтологічний компонент</b>
<b>Знання</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сутності процесу атестації педагогічних працівників, їх психолого-педагогічних основ;</li> <li>– шляхів удосконалення управлінської майстерності керівника закладу загальної середньої освіти й способів самовдосконалення;</li> <li>– інноваційних ефективних технологій управління педагогічним колективом;</li> <li>– методів управління й організаційних форм управлінської діяльності;</li> <li>– наукових основ організації процесу атестації педагогічних кадрів;</li> <li>– специфіки діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в контексті організації та здійснення атестації педагогічних кадрів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сутності деонтологічно виправданих засобів управління закладом освіти, зокрема процесом атестації педагогічних працівників;</li> <li>– шляхів удосконалення належної поведінки керівника закладу освіти у межах здійснення атестаційних процедур;</li> <li>– деонтологічно виправданих технологій управління педагогічним колективом;</li> <li>– методів управління та організаційних форм управлінської діяльності, що не суперечать вимогам управлінської деонтології;</li> <li>– специфіки нормативної поведінки директора освітнього закладу в контексті організації та здійснення атестації педагогічних кадрів.</li> </ul>

<b>Вміння</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проєктувати, конструювати, організувати й аналізувати управлінську діяльність як директора закладу загальної освіти;</li> <li>– планувати атестаційні процедури відповідно плану закладу й на основі його стратегії;</li> <li>– розробляти й проводити різні за формою заходи моніторингу професійної діяльності педагогів у міжатестаційний період;</li> <li>– відбирати й використовувати відповідні методи (організаційні, психологічні, фінансові, нормативні тощо) мотивації ефективної професійної діяльності педагогічного колективу;</li> <li>– організувати освітню та самоосвітню діяльність педагогів, управляти нею й оцінювати її результати;</li> <li>– застосовувати основні методи об'єктивної діагностики діяльності вчителів, вносити корективи до процесу управління з урахуванням даних діагностики;</li> <li>– створювати й підтримувати психологічну атмосферу, що сприяє досягненню цілей закладу освіти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проєктувати, конструювати, організувати й аналізувати управлінську діяльність з позицій управлінської деонтології;</li> <li>– розробляти й проводити різні за формою заходи моніторингу професійної діяльності педагогів у міжатестаційний період з дотриманням деонтологічних вимог;</li> <li>– відбирати й використовувати деонтологічно виправдані методи мотивації професійної діяльності педагогічного колективу;</li> <li>– організувати освітню діяльність педагогів, управляти нею й оцінювати її результати, керуючись нормами й принципами деонтології;</li> <li>– застосовувати основні методи адекватної діагностики діяльності вчителів з дотриманням деонтологічних вимог до процедури використання дослідницького інструментарію, вносити корективи в процес управління педагогічним колективом з урахуванням даних діагностики.</li> </ul>

Завданням поточного контролю виробничої практики з атестації педагогічних кадрів є перевірка виконання здобувачем вищої освіти поточних завдань практики, здатність використовувати набуті протягом теоретичної підготовки знання в конкретній ситуації в межах управлінського циклу, розробка й використання форм та методів управління діяльністю трудового колективу в межах виконання обов'язків керівника закладу освіти. Об'єктами поточного контролю є: виконані завдання з практики, представлені у відповідних письмових матеріалах; процес аналітико-діагностичної діяльності здобувача вищої освіти; дотримання ним вимог щодо структури, змісту, оформлення, графіку виконання, подання на перевірку та захисту звіту з виробничої практики з атестації педагогічних кадрів.

Завданням підсумкового контролю є перевірка результатів проходження здобувачами вищої освіти виробничої практики, систематизація й узагальнення набутих знань, вмінь і навичок. Об'єктами підсумкового контролю є: звітні матеріали з виробничої практики; презентація здобувачем вищої освіти результатів виробничої практики, здатність обґрунтовувати та відстоювати свою точку зору, відповідати на запитання [26].

Виробнича практика з управління початковою школою має своєю метою поглиблення і закріплення теоретичних знань та формування у здобувачів магістерського ступеня професійних умінь і навичок діяльності заступника директора (директора) закладу початкової освіти, а також формування в майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти потреби систематично поповнювати свої знання і творчо їх застосовувати в практичній діяльності.

Програма зазначеної виробничої практики містить завдання, що дають можливість узагальнити знання, практичні вміння та навички на базі конкретної початкової школи, оволодіти професійним досвідом управління закладами початкової освіти, перевірити готовність майбутнього фахівця до самостійної трудової діяльності з управління початковою освітою. Така виробнича практика передбачає вивчення особливостей організації освітнього та управлінського процесів у закладах початкової освіти, нормативної бази їхньої діяльності, а також виконання самостійних завдань, що стосуються управлінської діяльності керівника закладу початкової освіти.

Педагогічний компонент виробничої практики з управління початковою освітою полягає у формуванні особистості майбутнього керівника закладу початкової освіти; застосуванні теоретичних знань у практичній діяльності; удосконаленні організаційно-управлінських умінь, набуття, вивчення та аналізу досвіду професійної діяльності керівника закладу початкової освіти, ознайомлення з її специфікою. Деонтологічна складова зазначеної практики реалізується в межах виконання здобувачами вищої освіти завдань, пов'язаних з вибором та обґрунтуванням деонтологічно вірних дій у незнайомих, змінених обставинах управлінської взаємодії, враховуючи специфіку функціонування початкової школи (таб. 7).

Виробнича практика здобувачів вищої освіти завершується диференційованим заліком, за системою, яку складає сума балів, накопичена практикантами під час виконання завдань обов'язкового чи вибіркового модулів практики. Разом із тим, враховуючи ту обставину, що зміст практики освітньої програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» не є формальним вивченням особливостей професійної діяльності керівника закладу освіти та не передбачає копіювання стилю роботи прикріпленого до практиканта фахівця-наставника, кінцева оцінка за практику не може розцінюватися як арифметична сума балів, виставлених за певний вид роботи. Тому під час оцінювання результатів практики враховуються такі показники: організованість і дисциплінованість практиканта в період проходження практики; ініціатива і творчість, виявлені під час проходження практики на різних ділянках роботи; якість виконуваних завдань; критичність мислення, що презентується здобувачем вищої освіти під час практики; якість оформлення звітної документації; оцінка, яку пропонує координатор практики від бази практики; своєчасність подачі документації; участь у науково-методичних семінарах [27].



**Змістове наповнення педагогічного й деонтологічного компонентів  
виробничої практики з управління початковою школою**

Педагогічний компонент	Деонтологічний компонент
<b>Знання</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Теорії, методики управлінської діяльності, основних закономірностей функціонування закладу початкової освіти, наукових засад організації та здійснення моніторингу його діяльності;</li> <li>– цілей, принципів, освітнього та управлінського процесів у початковій школі, його нормативного забезпечення;</li> <li>– методів, форм, засобів роботи з педагогічним колективом закладу початкової освіти;</li> <li>– передового педагогічного досвіду, принципів, якими керуються в роботі провідні педагоги початкової школи;</li> <li>– законодавчих та нормативно-правових актів та документів з питань управління закладом початкової освіти, основ трудового законодавства, державної мови відповідно чинного законодавства про мови в Україні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Умов організації оптимального управління закладом початкової освіти на деонтологічних засадах;</li> <li>– цілей, принципів, змісту управлінського процесу в закладі початкової освіти відповідно вимог управлінської деонтології;</li> <li>– методів, форм, засобів роботи з педагогічним колективом, що відповідають деонтологічним нормам;</li> <li>– сутності та змісту рефлексії у межах власної професійної поведінки як керівника закладу початкової освіти;</li> <li>– особливостей формальних та неформальних відносин у професійній взаємодії, правила формального й неформального спілкування у межах повноважень керівника закладу освіти;</li> <li>– деонтологічного аспекту вивчення передового педагогічного досвіду;</li> <li>– змісту відповідальності за дії, що суперечать деонтологічним нормам.</li> </ul>
<b>Вміння</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планувати, організовувати, здійснювати моніторинг якості діяльності закладу початкової освіти;</li> <li>– розробляти програму та методичний інструментарій моніторингу діяльності закладу початкової освіти;</li> <li>– аналізувати результативність й ефективність професійної діяльності педагогів;</li> <li>– ефективно застосовувати теоретичні професійні знання в практичній управлінській діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Здійснювати управління закладом початкової освіти відповідно деонтологічних принципів;</li> <li>– контролювати якість здійснюваного управлінського процесу, його адекватність поставленим цілям та завданням засобами, що не суперечать вимогам управлінської деонтології;</li> <li>– застосовувати теоретичні професійні знання в управлінській діяльності на деонтологічних засадах;</li> <li>– вирішувати складні деонтологічні завдання в межах управлінської взаємодії.</li> </ul>

Предметом дослідної практики є поглиблення навичок самостійної наукової роботи, розширення наукового світогляду магістрів, дослідження проблем організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти, а також розвиток умінь здійснювати моніторинг та обробляти його результати відповідно обраного напрямку дослідження, визначати структуру та логіку кваліфікаційної роботи. Метою переддипломної практики є набуття здобувачами вищої освіти

професійних навичок та вмінь здійснення самостійної науково-дослідницької роботи, розвиток організаційно-управлінських навичок, вироблення творчого підходу до застосування одержаних у процесі навчання знань, умінь, необхідних для управління закладом загальної середньої освіти, в практичній діяльності; поглиблення і застосування теоретичних знань з теорії та практики освітнього менеджменту; вдосконалення навичок моделювання управлінського процесу у загальноосвітній школі з використанням інноваційних технологій [27].

Деонтологічна складова переддипломної практики реалізується через усвідомлення здобувачами освіти поняття академічної доброчесності як важливої умови якісного виконання кваліфікаційної роботи.

Дотримання академічної доброчесності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти передбачає: самостійне виконання завдань кваліфікаційної роботи; посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

Таким чином, ефективність безперервної практики майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в університеті зумовлюється: наступністю, наскрізністю деонтологічної складової змісту виробничої та переддипломної практик; конкретизацією завдань до кожного етапів практичної підготовки; профілізацією виробничих завдань; залученням в якості консультантів-тьюторів досвідчених керівників закладів освіти.

### **Висновки**

З огляду на зазначене, вважаємо за потрібне розкрити прогностичні напрями деонтологічної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти в університетах у контексті вирішення наступних проблем.

Стратегічним завданням закладів вищої освіти, які здійснюють професійну підготовку керівників закладів загальної середньої освіти, ми вважаємо в розробленні та упровадженні освітніх програми, що ґрунтуються не тільки на компетентнісному, але й на деонтологічному, студентоцентрованому, орієнтованому на результат підходах, індивідуальна композиція компонентів якої, методів і технологій у сукупності забезпечать формування деонтологічної компетентності керівника закладу освіти як складової його професійної компетентності.

Значущим у зазначеному контексті виступає зарубіжний досвід, зокрема рекомендації Європейської Комісії [36] щодо розробки загальної схеми проектування освітніх програм для менеджерів освіти за доменним принципом (кожний домен відображає певний компонент змісту освіти).

Відповідно до зазначених вище рекомендацій навчальні дисципліни слід умовно поділити на три групи:

1. Навчальні дисципліни, що забезпечують формування і розвиток

необхідних якостей керівника закладу освіти, деонтологічну спрямованість його особистості (у схемі цей домен позначено як «С»).

2. Навчальні дисципліни, що забезпечують знання нормативно-правових аспектів діяльності закладу освіти, його адміністративних проблем, взаємодії з учасниками управлінського процесу, усвідомлення посадових вимог у контексті забезпечення національних освітніх стандартів, індивідуальної, спеціальної та інклюзивної освіти тощо («НПА»).

3. Навчальні дисципліни, що забезпечують знання контексту діяльності закладу освіти за різних соціально-економічних та соціально-культурних обставин (економічні умови регіону, демографічний склад населення, особливості полікультурного середовища тощо) («КД»).

Окремим питанням, що виникає на шляху реалізації Концепції Нової української школи є низький рівень сформованості деонтологічної компетентності керівників освіти, що ускладнює процес реалізації професійних функцій в умовах посилення вимог до них у зв'язку з реформаційними процесами в освіті.

Стратегічним завданням закладів вищої освіти в зазначеному контексті є формування змісту професійної підготовки на міждисциплінарній основі з обов'язковим визначенням наскрізної деонтологічної складової у компонентах загальної й професійної підготовки; організацію середовища безперервної практики набуття досвіду деонтологічно виправданої поведінки, а саме:

- введення до змісту освітньо-професійної програми навчальної дисципліни «Управлінська деонтологія», в межах викладання якої здійснюється цілеспрямоване формування та розвиток деонтологічної компетентності здобувачів магістерського ступеня;

- посилення деонтологічної складової змісту навчальних дисциплін обов'язкового й вибіркового компонентів загальної й професійної підготовки, внесення до нього навчального контенту, що відображає різні аспекти професійного обов'язку та відповідальності керівника закладу освіти;

- забезпечення деонтологічної складової безперервної виробничої практики здобувачів магістерського ступеня засобами вивчення й аналізу практики управління у ситуаціях деонтологічної насиченості;

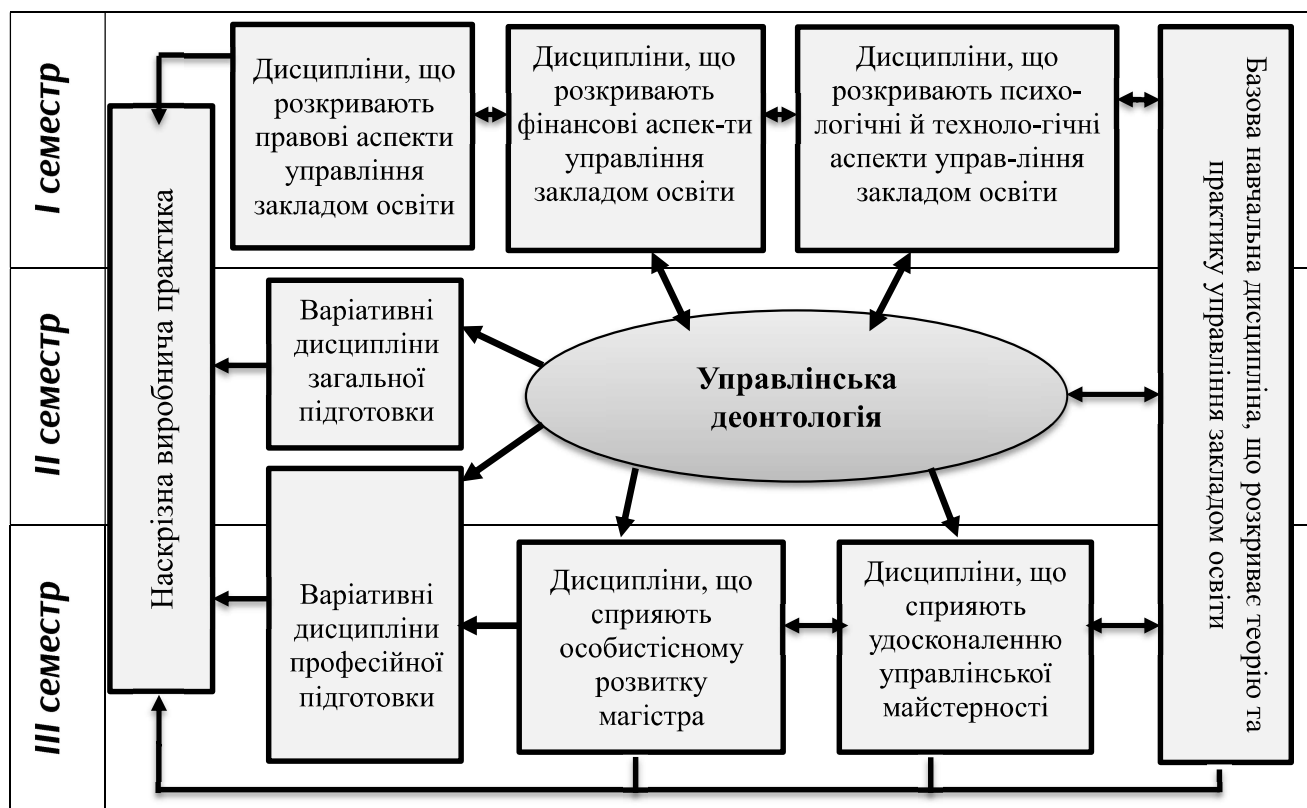
- усунення предметної спрямованості змісту професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти в університетах через упровадження логіки викладання компонентів освітньо-професійної програми, що відображено у вигляді денотантного графу (рис. 1)

Ефективність деонтологічної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти в університетах суттєво гальмується нерозробленістю управлінської деонтології як складової професійної деонтології та відсутністю її наукового й навчально-методичного забезпечення як навчальної дисципліни.

Отже, нагальною потребою розвитку наукового знання є здійснення досліджень у галузі управлінської деонтології, результати яких ляжуть в основу деонтологічної підготовки менеджерів освіти в університетах, започаткуванні збірника наукових праць, в яких розглядатимуться проблеми професійної



деонтології. Реалізація цього напрямку буде сприяти підготовці науково-педагогічних кадрів для закладів вищої освіти, спрощенню подання результатів наукових досліджень й у підсумку сприятиме забезпеченню якісної деонтологічної підготовки менеджерів освіти.



**Рис. 1. Логіка викладання компонентів освітньо-професійної програми професійної підготовки керівників закладів освіти з деонтологічною компонентою**

Таким чином, реалізація всіх перерахованих вище прогностичних напрямків деонтологічної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти в університетах вимагає комплексного вирішення досліджуваної проблеми на рівні Міністерства освіти і науки України, окремого закладу вищої освіти та конкретного викладача.

### Список використаних джерел:

1. Антонов В. М. Гармонійна акме-особистість: монографія. Київ, 2015. 384 с.
2. Антонов В. М. Прикладна та професійна акмеологія : монографія. Київ, 2015. 351 с.
3. Артемов В.Ю. Теоретичні та методичні основи формування деонтологічної компетентності фахівців із організації захисту інформації з обмеженим доступом: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2015. 489 с.
4. Берека В. Є. Теоретико-методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ, 2008. 581 с.
5. Бех Ю.В. Філософія управління соціальними системами : монографія / Ю.В.Бех; Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. пед. ун-т імені М.П.Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. 623 с.



6. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
7. Васильєва М.П. Теорія педагогічної деонтології. Харків, 2003. 216 с.
8. Васильєва М. П. Теоретичні основи деонтологічної підготовки педагога : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Харків, 2004.
9. Вітвицька С. С. Основи педагогіки вищої школи: метод. посіб. для студентів магістратури. Київ, 2003. С. 78–80.
10. Васянович Г.П. Педагогічна етика: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2011. 254 с.
11. Демідас О.О. Людиновимірність освітнього менеджменту: філософська інтерпретація: Дис. канд. філос. наук: 09.00.10. Нац. акад. пед. наук України, Ін-т вищ. освіти. Київ, 2012. 200 с.
12. Драч І. І. Управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: теоретико-методичні засади : монографія. Київ, 2013. 456 с.
13. Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень. Київ, 2008. 1040 с.
14. Жигір В. І. Теоретичні основи змісту професійної підготовки менеджера освіти у ВНЗ. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: педагогічні науки.* Бердянськ, 2014. Вип. 1. С. 135–143.
15. Задорожна-Княгницька Л. В. Комплекс навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни «Управлінська деонтологія»: для студентів ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Управління навчальним закладом»). Маріуполь, 2020. 66 с.
16. Зайчук О.В., Оніщенко Н. М. Теорія держави і права. Академічний курс: Київ: Юрінком Інтер, 2006. URL: [http://www.ebk.net.ua/Book/law/zaychuk\\_tdp/part3/2301.htm](http://www.ebk.net.ua/Book/law/zaychuk_tdp/part3/2301.htm) (дата звернення: 19.12.2023).
17. Камінська О. В. Рациональне та ірраціональне в управлінні навчальним закладом: монографія / за наук. ред. В. П. Беха ; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. 192 с.
18. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. Київ: Ніка-Центр, 2000. Серія «Новітня психологія». Вип. 6. 332 с.
19. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06. Київ, 2011. 36 с.
20. Кисла О. Ф. Зміст та навчально-методичне забезпечення педагогічної практики: навч.-метод. посіб. Чернігів, 2010. 68 с.
21. Кравченко Л. М. Наукові основи підготовки менеджера освіти у системі неперервної педагогічної освіти: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04». Київ, 2008. 526 с.
22. Кремень В.Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ: Педагогічна думка, 2009. 520 с.
23. Кремень В.Г., Пазиніч С.М., Пономарьов О.С. Філософія управління. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 524 с.
24. Литвин А. В. Методологічні засади поняття «педагогічні умови»: на допомогу здобувачам наукового ступеня. Львів, 2014. 76 с.
25. Лунячек В. Е. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівних кадрів в умовах магістратури до управління якістю освіти: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Харків, 2012. 400 с.
26. Програма виробничої практики (в якості керівника закладу освіти) здобувачів магістерського ступеня освітньо-професійної програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» / Уклад. Л. В. Задорожна-Княгницька: МДУ, 2023 р. 23 с.
27. Програма виробничої практики (з управління початковою школою) здобувачів магістерського ступеня освітньо-професійної програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» / Уклад. Л. В. Задорожна-Княгницька: МДУ, 2023. 31 с.

28. Програма переддипломної практики за напрямом підготовки 07 – Управління та адміністрування, спеціальністю 073 «Менеджмент», Освітньо-професійна програма «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» / Уклад. Л.В.Задорожна-Княгницька: МДУ, 2023. 17 с.

29. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 19.12.2023).

30. Сакалюк О. О. Формування готовності менеджерів освіти до професійної діяльності в полікультурному навчальному середовищі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Одеса, 2012. 246 с.

31. Сорочан Т. М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Луганськ, 2005. 43 с.

32. Троїцька Т. С. Українська філософська антропологія як теоретико-методологічна основа професійної підготовки педагога : автореф. дис. ... д-ра філософ. наук: 09.00.01. Київ, 2007. 40 с.

33. Хомич Л. О. Професійно-педагогічна підготовка вчителя початкових класів: монографія. Київ, 1998. 200 с.

34. Хоружа Л. Л. Педагогічна деонтологія: навч.-метод. посіб. Київ, 2008. 96 с.

35. Черненко Н. М. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками у навчальних закладах : дис. ... д-ра наук : 13.00.04. Одеса, 2016. 510 с.

36. The Making of Leadership in Education. A European Qualification Network for Effective School Leadership. European Commission. URL: [www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu). (дата звернення: 19.12.2023).