

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Л. В. Задорожна-Княгницька**

# **УПРАВЛІНСЬКА ДЕОНТОЛОГІЯ**

**Навчальний посібник**

**ОЛДІПІЮС**

2020

**Рецензенти:**

- Берека В. Є.,** д-р пед. наук, професор, Хмельницький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти;  
**Волярська О. С.,** д-р пед. наук, доцент, Національний медичний університет імені О. О. Богомольця

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Маріупольського державного університету  
(протокол № 5 від 26.12.2019 р.);*

**Задорожна-Княгницька Л. В.**

3-15 **Управлінська деонтологія: навчальний посібник /**  
Л. В. Задорожна-Княгницька. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. – 248 с.

**ISBN 978-966-289-373-1**

У навчальному посібнику розглядається зміст навчального курсу «Управлінська деонтологія», висвітлюється історія становлення та розвитку деонтологічного знання у сфері управління освітою в Україні, подається сучасне трактування проблематики, що розглядається. Пропонуються типові форми освітньої діяльності, що сприяють успішному засвоєнню теоретичного матеріалу.

Видання побудоване за вимогами кредитно-модульної системи організації навчання й адресоване викладачам та здобувачам вищої освіти ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент (Управління закладом освіти).

**УДК 378.046.091.113**

ISBN 978-966-289-373-1

© ОЛДІ-ПЛЮС, 2020

**ЗМІСТ**

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІНСЬКА ДЕОНТОЛОГІЯ»</b> .....	<b>11</b>
<b>РОЗДІЛ 2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ</b> .....	<b>23</b>
<b>Тема 1. Управління як соціальний феномен</b> .....	<b>24</b>
<i>Поняття управління закладом освіти. Нормативне забезпечення управління освітою в Україні. Поняття педагогічної системи як об'єкту управління. Людиноцентризм як філософська основа управління закладом освіти.</i>	
<b>Тема 2. Особистість керівника закладу освіти в контексті освітніх реформацій</b> .....	<b>40</b>
<i>Сутнісно-визначальні характеристики особистості керівника закладу освіти. Директор школи як менеджер освіти.</i>	
<b>Тема 3. Вимоги до керівника закладу освіти у міжнародному освітньому просторі</b> .....	<b>50</b>
<i>Вимоги до деонтологічної підготовки менеджерів освіти у міжнародному освітньому просторі. Професійні стандарти як система вимог до менеджера освіти.</i>	
<b>Тема 4. Сутнісні характеристики управлінської деонтології</b> .....	<b>68</b>
<i>Поняття професійної деонтології. Деонтологічний аспект управління закладом освіти. Управлінська деонтологія як складова деонтології професійної.</i>	

<b>Тема 5. Генеза становлення та розвитку управлінської деонтології в Україні</b> . . . . .	<b>81</b>
<i>Періодизація становлення та розвитку управлінської деонтології. Зародження деонтологічної думки в галузі управління освітою у другій половині XIX – на початку XX ст. Становлення управлінської деонтології у світлі суспільних подій 1917–1991 рр. Напрями розвитку управлінської деонтології України в кінці XX – на початку XXI ст.</i>	
<b>Тема 6. Категоріальний апарат управлінської деонтології</b> . . . . .	<b>113</b>
<i>Ціннісно-деонтологічні орієнтири діяльності керівника закладу освіти. Особливості прояву деонтологічних категорій у професійній діяльності керівника закладу освіти.</i>	
<b>Тема 7. Деонтологічна компетентність керівника закладу освіти</b> . . . . .	<b>131</b>
<i>Поняття професійної компетентності керівника закладу освіти. Деонтологічна компетентність та її складові. Ступені оволодіння керівником деонтологічною компетентністю.</i>	
<b>Тема 8. Належна поведінка керівника закладу освіти в контексті управлінської деонтології</b> . . . . .	<b>145</b>
<i>Поняття професійної поведінки керівника закладу освіти. Деонтологічно виправдана поведінка керівника закладу освіти.</i>	
<b>Тема 9. Адміністративний вплив у контексті управлінської деонтології</b> . . . . .	<b>155</b>
<i>Особливості адміністративного впливу керівника на засадах управлінської деонтології. Деонтологічний аспект використання стилів керівництва.</i>	

<b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКУМ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІНСЬКА ДЕОНТОЛОГІЯ»</b> . . . . .	<b>167</b>
Методичні рекомендації до проведення семінарських занять . . . . .	<b>168</b>
Методичні рекомендації щодо виконання індивідуального навчально-дослідного завдання . . . . .	<b>176</b>
Блок самоконтролю до курсу . . . . .	<b>179</b>
<b>РОЗДІЛ 4. ДОДАТКОВЕ МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b> . . . . .	<b>185</b>
Глосарій до навчальної дисципліни «Управлінська деонтологія» . . . . .	<b>186</b>
Діагностичний пакет для визначення рівня сформованості деонтологічної компетентності керівників закладів освіти . . . . .	<b>199</b>
Завдання та ситуації для аналізу й дискусії . . . . .	<b>220</b>
<b>ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК</b> . . . . .	<b>228</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> . . . . .	<b>243</b>

## ПЕРЕДМОВА

В умовах світових інтеграційних процесів і глобалізаційних викликів XXI століття освіта перетворилася на чинник суспільного поступу і розглядається як важлива умова професійного самовизначення і особистісного розвитку людини.

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013); Законах України «Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), «Концептуальних засадах реформування середньої освіти (Концепції нової української школи)» (2017), інших нормативних документах МОН України викладено засадничі принципи державної освітньої політики, що спрямовують на модернізацію галузі, у тому числі – й удосконалення управління закладами освіти. Децентралізація і дерегуляція управління, розширення академічної автономії й самостійності діяльності керівника закладу освіти посилюють його професійну відповідальність за результати управлінської діяльності, актуалізують деонтологічний аспект школоцентричного менеджменту. Відтак, особливої значущості набуває деонтологічна підготовка керівника закладу освіти, здатного до прийняття ефективних рішень у деонтологічно детермінованих ситуаціях управлінської взаємодії.

Деонтологічна спрямованість керівника закладу освіти виступає як багатовимірне поняття та є інтегральним утворенням щодо системи деонтологічних знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів та духовно-ціннісних орієнтацій особистості керівника. Відповідно до сучасних уявлень про методологічні засади конструювання змісту вищої освіти у межах викладання навчальної дисципліни «Управлінська деонтологія» застосовано: системний, особистісний, деонтологічний, аксіологічний, соціокультурний, антропологічний, діяльнісний та компетентнісний підходи.

**Системний підхід** відобразився у трактуванні деонтологічної підготовки керівників закладів освіти як складової

системи професійної підготовки, що забезпечує формування деонтологічного аспекту особистості фахівця, та функціонує не як самостійна, а як складова цілісної системи підготовки управлінських кадрів для освіти, що має свою внутрішню структуру (завдання, зміст, види діяльності, що уможливають їх вирішення, засоби, форми, методи, котрі відповідають цим завданням), виявляє взаємозв'язок зі структурами, до яких вона входить.

**Особистісний підхід** використовується як інструментарій при аналізі становлення та розвитку особистісних властивостей здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент (Управління закладом освіти), їх особистісного зростання, забезпечення врахування потреб, мотивів, здатностей, активності, інтелекту, індивідуально-психологічних та функціональних особливостей, що спрямовує деонтологічну підготовку менеджерів освіти на вмотивоване оволодіння прийомами деонтологічно виправданої професійної поведінки.

**Деонтологічний підхід**, що відображає діалектичну єдність знань та вмінь нормативного характеру, полягає в цілеспрямованому і керованому процесі формування деонтологічної компетентності як здатності до здійснення належної поведінки в різних ситуаціях професійної діяльності. Він є орієнтиром для визначення вимог до мінімуму змісту деонтологічної підготовки менеджерів освіти в університетах, наповнення її змісту.

**Аксіологічний підхід** передбачає засвоєння магістрами морально-правових норм, принципів і вимог до поведінки керівника закладу освіти, які у своїй сукупності впливають на формування його цінностей та установок, визначають характер його ставлення до різних суб'єктів управлінського процесу.

**Соціокультурний підхід** спрямований на сприйняття керівником управлінської деонтології як універсального соціального регулятора його поведінки у різних сферах професійних взаємин (учні, колеги, батьки, професія тощо) та дозволяє розглядати управління закладом освіти як важливу складову загальнолюдської культури.

**Антропологічний підхід** забезпечує орієнтацію на людину як цілісну, активну, гуманну, духовну, творчу особистість. У його

межах професійна підготовка керівника в умовах магістратури закладу вищої освіти означає набуття особою сукупністю інтегрованих людинознавчих знань, умінь та навичок, які забезпечують успішність реалізації ним управлінських функцій, сприяють безперервному розвитку інтелектуально-творчого потенціалу керівника.

**Діяльнісний підхід** передбачає формування у менеджерів освіти практичних навичок нормативної управлінської поведінки у різноманітних ситуаціях морального вибору у відповідності до морально-правових норм управлінської діяльності, розвиток умінь щодо використання деонтологічно виправданих прийомів управлінської взаємодії.

**Компетентнісний підхід** забезпечує формування деонтологічної компетентності як комплексну суб'єктивну характеристику, що визначає деонтологічну готовність керівника до управлінської діяльності, здатність до належної професійної поведінки та прийняття ефективних рішень у деонтологічно детермінованих ситуаціях управлінської взаємодії. Тобто вона є динамічною комбінацією деонтологічних знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, деонтологічних цінностей, яка визначає здатність особи здійснювати належну професійну поведінку й виконувати професійний обов'язок.

Маючи своєю метою якнайповніше поєднання знань про керівника закладу освіти як суб'єкта професійної та громадянської відповідальності, управлінська деонтологія виступає вагомим чинником підвищення якості професійної підготовки майбутнього менеджера освіти. Пропонований навчальний посібник покликаний забезпечити якнайповніше вивчення курсу «Управлінська деонтологія» й зорієнтований на виконання умов доцільної організації самостійного навчання здобувачів вищої освіти з обов'язковою присутністю в ньому цілепокладання та його досягнення за допомогою ефективних технологічних схем самоосвіти, що підвищує його значущість для студентів дистанційної форми навчання.

Зміст посібника визначається робочою навчальною програмою з даної дисципліни й забезпечує формування комплексу компетентностей, а саме:

– *соціально-особистісних* (здатність вибудовувати й реалізувати перспективні лінії культурного, морального й професійного саморозвитку та самовдосконалення; здатність критично переосмислювати накопичений досвід, у тому числі й досвід вирішення складних деонтологічно насичених ситуацій; здатність обирати й використовувати оптимальні засоби впливу в педагогічному колективі у відповідності до вимог управлінської деонтології, керуватися в діяльності моральними та правовими нормами; здатність до соціальної адаптації, вміння працювати самостійно та в колективі; навички культури соціальних відносин);

– *професійних* (освоєння понятійного апарату, принципів та методів управління педагогічним колективом на деонтологічних засадах; самоорганізація в контексті нормативної управлінської поведінки; розширення діапазону власних можливостей у сфері професійної взаємодії; форсування індивідуального стилю управління на деонтологічних засадах; організація професійної комунікації у сфері управлінської діяльності; конструювання власного іміджу, робота над репутацією; ефективна організація робочого місця);

– *інструментальних* (здатність до письмової та усної міжкультурної комунікації на деонтологічних засадах; здатність коректно використовувати інформацію з різних джерел; самостійно набувати нових знань у форматі специфіки управлінської діяльності з акцентом на її деонтологічному забезпеченні; здатність до здійснення критичного аналізу власної нормативної поведінки; розвиток вмінь професійного впливу у процесі ділового спілкування на деонтологічних засадах; організація психологічно сприятливої атмосфери в колективі).

Оволодіння змістом навчального матеріалу передбачає послідовне опрацювання здобувачами вищої освіти матеріалу трьох модулів: «Теоретичні основи управлінської деонтології», «Деонтологічні вимоги до керівника закладу освіти», «Деонтологічні аспекти управлінської взаємодії». У межах кожного з модулів пропонуються конспекти матеріалу, що вивчається в межах теми, блок самоконтролю, змістове наповнення якого представлено завданнями, що спрямовують здобувачів вищої

освіти на систематизацію та узагальнення набутих знань, здійснення аналізу ключових понять курсу; укладання глосарію термінів у межах теми; заповнення схем і таблиць; виконання індивідуального навчально-дослідного завдання.

Вихідне інформаційне забезпечення умовно поділяється на основне й додаткове. Водночас література, передбачена для використання на конкретних семінарських заняттях, має власну класифікаційну специфіку, що обумовлює використання здобувачами вищої освіти усіх можливих інформаційних ресурсів для найбільш повної та змістовної підготовки до занять.

Посібник побудований на основі принципів: достовірності інформації; системності викладу матеріалу, який призначений для використання в управлінській діяльності; встановлення міждисциплінарних зв'язків; поєднання досягнень кредитно-модульної системи навчання з традиційними формами навчальної роботи у закладах вищої освіти; планомірної взаємодії суб'єктів освітнього процесу на засадах діалогу.

Автор прагнув дотриматися всіх вимог, що висуваються до процедури реалізації кредитно-модульного навчання в системі діяльності закладу вищої освіти. Як наслідок, зібраний матеріал становить завершений інформаційний цикл, який передбачає різноманітні види діяльності викладача і здобувачів вищої освіти та дозволяє їм виокремити стратегічні цілі й тактичні завдання в курсі вивчення управлінської деонтології як навчальної дисципліни.

## Розділ 1



### ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІНСЬКА ДЕОНТОЛОГІЯ»



## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів: 3	Галузь знань: 07 Управління та адміністрування	За вибором	
Модулів: 4	Спеціальність : 073 Менеджмент (освітні програма «Управління навчальним закладом (загальноосвітній навчальний заклад)»)	<b>Рік підготовки:</b>	
Змістових модулів: 3		1-й	1-й
Індивідуальне навчально-дослідне завдання: виконання різнорівневих професійно-орієнтованих завдань		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин – 90		1-й	1-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 2		<b>Лекції</b>	
		14 год.	4 год.
	<b>Практичні, семінарські</b>		
	16 год.	6 год.	
	<b>Самостійна робота</b>		
	54 год.	74 год.	
	<b>Індивідуальні завдання: год. 6</b>		
	<b>Вид контролю: Залік</b>		
	Освітній ступінь: магістр		

### Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:  
для денної форми навчання – 40/60%;  
для заочної форми – 20/80%.

## 2. Мета і завдання навчальної дисципліни

**2.1. Предметом** вивчення навчальної дисципліни є управлінська деонтологія як складова деонтології професійної, що вивчає проблеми формування морально-етичних норм поведінки і професійного обов'язку менеджерів освіти у процесі реалізації управлінських функцій. Управлінська деонтологія як навчальна дисципліна являє собою систему наукових знань про деонтологічну науку та деонтологічну практику управління освітою; про деонтологічні вимоги до керівників закладів освіти та формування деонтологічної компетентності менеджерів освіти як здатності належно виконувати професійний обов'язок.

**2.2. Міждисциплінарні зв'язки:** теорія і практика управління освітою, психологія управління, адміністрування закладу освіти, менеджмент організацій, контрактне та трудове право в освіті.

**2.3. Зміст програми.** Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

1. Теоретичні основи управлінської деонтології.
2. Деонтологічні вимоги до менеджера освіти.
3. Деонтологічні аспекти управлінської взаємодії.

У межах трьох кредитів інформація дозується для проведення спланованих форм навчальної роботи: лекційних, семінарсько-практичних занять, самостійної роботи студентів (СРС), індивідуальної роботи студентів (ІРС), поточного контролю. Обсяг завдань для здобувачів вищої освіти визначається кількістю навчальних годин для їх виконання.

**2.4. Мета курсу:** формування у майбутніх керівників закладів освіти моральних цінностей сучасного управління через засвоєння його нормативних засад, сприяння професійному розвитку і саморозвитку здобувачів вищої освіти на рефлексивній основі.

### **2.5. Завдання навчальної дисципліни:**

1. Розкриття соціальної та психологічної значущості дотримання менеджером освіти норм управлінської деонтології.
2. Ознайомлення здобувачів вищої освіти з принципами і правилами управлінської поведінки, сприяння їх засвоєнню.

3. Формування стійкої позитивної мотивації нормативної поведінки й належного виконання професійного обов'язку, моральних цінностей та відповідних якостей.

4. Розвиток деонтологічної культури на рефлексивній основі, спонукання менеджерів освіти до самоаналізу своїх вчинків.

5. Визначення типових помилок поведінки менеджера освіти, пов'язаних із порушенням норм професійної моралі та вимог нормативних документів.

6. Розкриття особливостей нормативної поведінки менеджера освіти у процесі вирішення складних управлінських ситуацій.

7. Озброєння технологією розробки алгоритму індивідуальної управлінської взаємодії на деонтологічній основі.

#### **2.6. Прогнозовані результати.**

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач магістерського ступеня повинен **знати:**

- сутність та зміст професійної моралі керівника закладу освіти як основи його професійної поведінки;
- цілі та завдання управлінської деонтології, її об'єкт і предмет, зміст категорії та принципи;
- вимоги до нормативної поведінки керівника навчального закладу;
- сутність та зміст професійного обов'язку керівника;
- сутність та зміст основних нормативних вимог до керівника навчального закладу;
- сутність деонтологічної компетентності керівника;
- умови організації оптимального управління на деонтологічних засадах;
- роль рефлексії в діяльності керівника освітнього закладу;
- особливості формальних та неформальних відносин в управлінській діяльності, правила неформального спілкування;
- шляхи і форми професійного самовдосконалення керівника.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач магістерського ступеня повинен **уміти:**

- визначати деонтологічно допустимі дії в межах власної поведінки;

- використовувати раціональні способи правового регулювання управлінських відносин;

- захищати і впроваджувати правові відносини в управлінській діяльності відповідно до правових і розпорядчих принципів законності;

- усвідомлювати правову відповідальність за дії, які суперечать нормам управлінської деонтології;

- організовувати діяльність та спілкування в трудовому колективі на деонтологічних засадах;

- володіти методиками визначення деонтологічної компетентності керівника закладу освіти;

- організовувати індивідуальну управлінську взаємодію на деонтологічних засадах;

- здійснювати рефлексивний аналіз керівником своєї діяльності.

**2.7. Обов'язкові та вибіркові розділи програми:** усі розділи програми є обов'язковими.

**2.8. Тривалість вивчення індивідуального розділу:** вивчення навчального курсу здійснюється протягом одного семестру.

#### **2.9. Форми та методи навчання:**

а) лекція – монолог викладача з елементами активізації пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти: лекція-бесіда, проблемна лекція, лекція з розбором конкретних ситуацій, лекція-прес-конференція, лекція з заздалегідь запланованими помилками;

б) семінарсько-практичне заняття – закріплення здобувачами вищої освіти з допомогою викладача програмного матеріалу за заздалегідь складеним планом, в рамках якого використовуються наступні активні методи навчання: кейс-метод, дискусія, імітаційні вправи, мозковий штурм, ділова гра, метод проєкцій;

в) індивідуальна робота здобувачів вищої освіти – самостійне виконання тематичних завдань, що супроводжуються консультуванням викладача;

г) самостійна робота здобувачів вищої освіти – самостійне індивідуальне виконання тематичних завдань, яке не передбачає обов'язкового консультування (конспектування, реферування,



аналіз професійних ситуацій, складання опорних схем, розробка тестових завдань, формулювання питань для обговорення). Підсумковий залік, що входить у кредит навчального часу, являє собою відповіді здобувачів вищої освіти на тестові запитання відкритого й закритого характеру.

### 3. Програма навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль I ВСТУП ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДЕОНТОЛОГІЇ. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДЕОНТОЛОГІЇ

##### *Результати оволодіння змістом модуля у вигляді комплексу компетентностей*

✓ *Соціально-особистісні:* уявлення про сутність управлінської деонтології та професійної етики менеджера освіти, зміст нормативних вимог до нього, деонтологічні принципи, вміння керуватися в управлінській практиці основними положеннями деонтології; готовність нести відповідальність за результати власної діяльності, здатність використовувати теоретичні знання і практичні навички для вироблення деонтологічно доцільної системи поведінки.

✓ *Інструментальні:* вміння здійснювати критичний аналіз власної поведінки та діяльності, використовувати деонтологічні засоби взаємодії з педагогами у процесі організації та здійснення управлінської взаємодії, обирати деонтологічні технології впливу на оточуючих.

✓ *Професійні:* здатність до аналізу, співставлення, порівняння різних стратегій поведінки менеджера освіти, виявлення співвідношення освітньої практики та нормативних вимог до менеджера освіти, формування деонтологічної свідомості, здатність неухильно виконувати професійний обов'язок, використовувати знання змісту управлінської деонтології для організації продуктивної управлінської взаємодії в межах закладу освіти.

#### *Зміст модуля*

Людина як основна цінність суспільства. Взаємоузгодження життєдіяльнісних і діяльнісних цілей. Цінності-сенси та цінності-норми у професійній діяльності. Взаємозв'язок антропологічного та деонтологічного знання.

Моральність як вимір визначення поведінки людини. Сутність та специфіка управлінської моралі. Моральна діяльність в теорії управління. Моральні детермінанти професійної поведінки менеджера освіти.

Генеza становлення та розвитку управлінської деонтології. Цілі та завдання управлінської деонтології як складової професійної деонтології. Сучасний етап формування розвитку професійної деонтології у сфері управління освітою. Об'єкт і предмет управлінської деонтології (дослідження сукупності формалізованих і неформалізованих норм професійної поведінки та діяльності керівника закладу освіти). Категорії управлінської деонтології.

Поняття професійного обов'язку керівника. Вимоги до професійної поведінки сучасного керівника закладу освіти у відповідності до його функцій. Специфіка управлінської діяльності. Поняття норми в управлінській діяльності. Зміст моральних норм професійної діяльності менеджера освіти.

Мораль та право як основа нормативної поведінки менеджера освіти. Поняття правової освіченості директора школи (високий ступінь володіння правом у конкретній професійно-педагогічній практичній діяльності, глибокі й об'ємні знання законів і підзаконних актів, джерел права, розуміння принципів права учасників педагогічного процесу і способів правового регулювання їхніх відносин, ставлення до права як до невід'ємної складової професійної діяльності, здатність захищати і впроваджувати правові відносини в управлінській діяльності відповідно до правових та розпорядчих принципів законності). Поняття правової спрямованості як сукупності ставлень до права як соціальної, державної та особистісної цінності. Дотримання керівником прав та свобод педагогів. Юридична відповідальність менеджера освіти за дії, які суперечать нормам професійної деонтології. Проблема корупції в системі освіти.

## Змістовий модуль II ДЕОНТОЛОГІЧНІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

### *Результати оволодіння змістом модуля у вигляді комплексу компетентностей*

✓ *Соціально-особистісні:* здатність ставити й виконувати завдання міжособистісної взаємодії у процесі критичного аналізу ситуації управлінської взаємодії з позицій деонтології, вдосконалювати навички аналітичної діяльності, здатність максимально використовувати власні можливості в управлінні задля досягнення успіху колективу, адаптуватися до умов управлінської діяльності, поважати оточуючих, толерантно ставитися до їхньої думки.

✓ *Інструментальні:* вміння здійснювати критичний аналіз діяльності педагогічного колективу й окремих педагогів з огляду на виконання ними професійних обов'язків, обирати і використовувати засоби й методи управління колективом, що не суперечать принципам управлінської деонтології, обирати моральний інструментарій, адекватний специфіці закладу освіти та особливостям педагогічного колективу, використовувати адекватні культурі засоби комунікації, обирати деонтологічно виправдану технологію впливу на оточуючих, демонструвати якості лідера.

✓ *Професійні:* здатність формувати деонтологічно доцільний індивідуальний стиль управління, обирати найбільш ефективні засоби впливу на підлеглих, вміння моделювати та створювати професійний імідж, що відповідає моральним та професійним очікуванням колективу.

### *Зміст модуля*

Професійно-особистісні якості менеджера освіти. Співвідносність якостей та професійної поведінки адміністратора і лідера. Здатність організувати діяльність та спілкування в трудовому колективі на деонтологічних засадах як ключова компетентність керівника закладу освіти.

Поняття харизми керівника як здатності заохочувати до спілкування, стимулювання бажання підкорятися деонтологічно

виправданими засобами. Значення харизми у професійній діяльності менеджера освіти. Поняття харизматичного лідерства. Прийоми створення «ефекту харизми»: іміджеві прийоми, оновлення індивідуальності, віртуозне володіння словом, демонстрація взірцевої поведінки.

Деонтологічна культура як інтегральна єдність моралі і права. Основні характеристики деонтологічної культури менеджера освіти: деонтологічні потреби, деонтологічні традиції, деонтологічні принципи, деонтологічна зрілість керівника, деонтологічно актуальні якості.

Моральна культура як чинник, що сприяє досягненню вершин розвитку людини, становленню її професійної майстерності. Генезис і зміст професійного розвитку людини, її професійного становлення. Критерії, показники та рівні розвитку професіонала. Акмеологічна концепція становлення професіонала. Механізми і шляхи становлення у професійній діяльності. Деонтологічний аспект професійного становлення керівника закладу освіти.

Ситуації морального вибору: поведінка менеджера освіти згідно з нормами управлінської деонтології. Ситуації професійного управління. Деонтологічні конфлікти у педагогічній роботі. Методи подолання конфліктних ситуацій. Професійні межі у стосунках з педагогами: реальні та можливі дії керівника закладу освіти.

Критичне мислення та моделі прийняття деонтологічно виправданого рішення. Поняття деонтологічної проблеми та дилеми. Загальна стратегія прийняття рішень і розв'язання дилем. Елементи критичного мислення. Екран деонтологічних правил. Деонтологічні принципи.

## Змістовий модуль III ДЕОНТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

### *Результати оволодіння змістом модуля у вигляді комплексу компетентностей*

✓ *Соціально-особистісні:* здатність критично переосмислювати управлінський досвід, використовувати моральні та правові

норми управлінської діяльності, толерантність, здатність до соціальної адаптації, вміння оптимально обирати засоби індивідуальної управлінської дії та колективної взаємодії.

✓ *Інструментальні*: здатність до критичного мислення в контексті організації та здійснення управлінської взаємодії, вияву комунікативних якостей у процесі ділового спілкування, організації комунікативного простору в колективі на деонтологічних засадах.

✓ *Професійні*: здатності планування та організації управлінської діяльності на деонтологічних засадах, організації професійної комунікації у сфері ділового спілкування на деонтологічних принципах, ефективної роботи педагогічного колективу в складних ситуаціях управлінської взаємодії.

### **Зміст модуля**

Поняття професійного спілкування як спеціально організованого процесу комунікативної взаємодії керівника та підлеглих. Функції професійного спілкування та їх взаємозв'язок. Характеристика позицій партнерів у контакті – прибудови «згори», «знизу», «поруч». Рівні спілкування керівника та їх специфічні особливості (примітивний, маніпулятивний, стандартизований, ігровий, діловий, духовний). Особливості нормативної поведінки керівника закладу освіти в межах кожного рівня професійного спілкування.

Умови організації оптимального управління на деонтологічних засадах. Роль рефлексії в діяльності керівника закладу освіти. Поняття стилю керівництва. Характеристика стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний). Порівнювальний аналіз стилів управління за цілями, засобами та результатами. Особливості нормативної поведінки керівника закладу освіти в межах кожного стилю.

Поняття «термінаторного» управління. Основні типи «керівників-термінаторів». Характеристика видів хибного авторитету: авторитет утиску, відстані, педантизму, авторитет резонерства, авторитет удаваної доброти. Наслідки ненормативної поведінки керівника закладу освіти в межах кожного стилю.

Особливості формальних відносин у професійній діяльності. Поняття субординації. Нормативна поведінка керівника закладу освіти в окремих системах управління (директор – вчитель, директор – заступник директора, директор – технічний персонал, директор – батьки учнів, директор – учні).

Особливості неформальних відносин у трудовому колективі. Правила неформального спілкування в педагогічному колективі, межі допустимої поведінки керівника у неформальному спілкуванні з колегами.

Поняття деонтологічної компетентності керівника закладу освіти. Складові деонтологічної компетентності. Пріоритетні стратегії професійного самовдосконалення. Рефлексивний аналіз керівником своєї діяльності як спосіб самодіагностики. Деонтологічний аспект професійного самовдосконалення керівника закладу освіти

### **4. Методи навчання**

Традиційні (словесні – лекція, розповідь, бесіда; наочні – демонстрація, ілюстрація; практичні – виконання різнорівневих завдань деонтологічної насиченості), інтерактивні (робота в парах, ділові ігри, дискусії тощо).

### **5. Методи контролю**

Перевірка конспектів студентів; співбесіда зі студентами під час індивідуальних занять; консультація; тестова перевірка знань; перевірка індивідуального навчально-дослідного завдання; експрес-опитування; залік.

### 6. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2				Змістовий модуль 3					ІНДЗ	Залік	Сума балів	
т1	т2	т3	т4	т1	т2	т3	т4	т1	т2	т3	т4	т5				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	30	100

### 7. Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	для заліку
90–100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82–89	<b>B</b>	добре	
74–81	<b>C</b>		
64–73	<b>D</b>		
60–63	<b>E</b>	задовільно	
35–59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0–34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 8. Методичне забезпечення

1. Робоча програма навчальної дисципліни.
2. Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарських занять.
3. Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи студентів та виконання індивідуального навчально-дослідного завдання.
4. Курс лекцій з навчальної дисципліни «Управлінська деонтологія».
5. Тестові завдання до курсу.

## Розділ 2

# НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

## Інформаційний матеріал до теми

*Директори шкіл мають таку владу,  
яка прем'єр-міністрам навіть не снилась.  
В. Черчилль*

### ТЕМА 1

#### Управління як соціальний феномен

**Мета вивчення:** сформувати уявлення про управління як соціальний феномен, як спрямовану соціальну взаємодію учасників цілісного освітнього процесу; ознайомитися з основними принципами педагогічного управління та принципами управління освітою в Україні, відображеними у чинній нормативній базі з питань управління освітою; формувати усвідомлення значущості ролі керівника у забезпеченні ефективного функціонування закладу освіти.

**Основні поняття:** управління, менеджмент, принципи управління, нормативно-правова база діяльності закладу освіти, керівник закладу освіти, освітній менеджер, людиноцентризм.

**Питання теми:**

1. Поняття управління закладом освіти. Нормативне забезпечення управління освітою в Україні.
2. Поняття педагогічної системи як об'єкту управління.
3. Людиноцентризм як філософська основа управління закладом освіти.

#### 1. Поняття управління закладом освіти. Нормативне забезпечення управління освітою в Україні.

Поняття «управління» використовується багатьма сучасними науками Існує біологічне, технічне, соціальне управління. Спільним для них є те, що управління властиве лише системам. Метою управління є впорядкування системи. Її перебудова здійснюється шляхом аналізу інформації, її переробки та використання. Кожна система містить у собі управляючу підсистему та систему, що управляється.

У сучасній західній психолого-педагогічній літературі зафіксовано не менш, ніж 350 тлумаченні терміну «управління», проведено тисячі емпіричних досліджень, але в результаті так і не з'явилось чіткого уявлення про те, як відрізнити справжнього керівника від людини, не спроможної керувати, і за якими критеріями диференціювати ефективних та неефективних лідерів, як відрізнити ефективні організації та установи від неефективних.

Під поняттям «управління» розуміють:

– діяльність, спрямовану на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління у відповідності до заданої мети, аналізу та підведенню підсумків на основі достовірної інформації;

– процес реалізації системи мір впливу на шкільний колектив з метою вирішення соціальних завдань щодо формування особистості, необхідної для суспільства, його подальшого існування та розвитку;

*Ніхто не може справедливо керувати іншими, якщо він не здатний накласти вуздю на власні пристрасті, якщо він несправедливий, малодушний і слабкий, якщо він неохоче виділяє зі свого людям поважним, але нужденним.*

*П. де Ронсар*

- діяльність, що забезпечує планомірну та цілеспрямовану на об'єкт управління та містить у собі отримання інформації про протікання основних процесів, переробку та видачу відповідних рішень, спрямованих на подальше удосконалення об'єктів управління;

- вид практичної діяльності, спрямованої на управлінням вихованням та навчанням підростаючого покоління.

Узагальнюючи усі погляди, можна сказати, що **управління – це функціонування усіх систем (економічної, соціальної, освітньої) з метою збереження, розвитку і адаптації її до мінливих умов. Управління являє собою сукупність принципів, методів, засобів і форм керівництва установою чи підприємством.**

Однак останнім часом в освітній теорії та практиці все частіше використовується термін «менеджмент».

Англійське слово management має 3 змістові аспекти:

- сукупність осіб, які зайняті управлінською працею у сфері приватного й державного бізнесу;
- соціальний та економічний інститут, що впливає на підприємницьку діяльність, образ життя і сферу політики суспільства;
- наукова дисципліна, що вивчає техніко-організаційні, соціальні аспекти управління виробництвом та інші сфери суспільного життя.

*Той, хто дійсно має авторитет, не боїться визнати власну помилку.*  
**Б. Рассел**

У широкому розумінні менеджмент – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У вузькому розумінні **менеджмент** – це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Управління освітою належить до соціального управління та відповідає за духовну сферу розвитку суспільства. Імперативною основою функціонування освіти та управління цією галуззю є низка державних нормативно-правових актів.

У Законах України «Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), «Про загальну середню освіту» зі змінами (2017) визначено основні напрямки освітньої політики України періоду Незалежності щодо забезпечення сталого розвитку вітчизняної системи освіти, її відповідності світовим стандартам, розвитку особистості й творчої самореалізації кожного громадянина України. У зазначених державних документах закріплене спрямування управління освітою на забезпечення демократичних та гуманістичних засад, неухильне дотримання вимог закону та загальновизнаних етичних норм, на політичну нейтральність, неупередженість, компетентність та ефективність.

Укази президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні» (2005), «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» (2013) спрямовують на зміцнення суверенної, незалежної, демократичної, соціальної та правової держави як невід'ємної складової європейської та світової спільноти засобами підвищення якості й конкурентоспроможності освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, що в контексті професійної підготовки керівників закладів освіти набуває нормативної вимоги.

*Справжній керівник має здатність спонукати інших до найбільш високих досягнень; він же надає їм свободу й можливість для подальшого зростання.*  
**К. Р. Роджерс**

Зміст Постанов Кабінету Міністрів України («Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» (2011), «Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» (2015), «Концептуальні засади реформування середньої освіти (Концепція нової української школи)» (2017) та ін.) розкриває державну політику щодо управління освітою, висвітлює такі напрямки: оптимізація органів управління освітою, децентралізація управління, створення умов для автономії та самостійності закладів освіти;

*Якщо хочете мати найкращих співробітників, ви маєте бути найкращим керівником.*  
**Б. Трейсі**

забезпечення професіонального підходу під час здійснення добору та призначення менеджерів освіти; подолання бюрократизації; забезпечення якісної професійної підготовки компетентних керівників для системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, в тому числі у кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси.

Зазначені вище законодавчі акти відповідним чином визначили стратегію розвитку освітянської сфери в роки незалежності, ключові орієнтири діяльності закладів освіти та **принципи управління освітньою галуззю**, до яких належать: принцип державотворення, що передбачає спрямування функціонування усіх закладів освіти на утвердження і розвиток державності України, піднесення рівня їх діяльності до міжнародних стандартів:

*Найгірший лідер – той, кого люди зневажають. Хороший лідер – той, кому люди поклоняються. Великий лідер – той, хто спонукає людей говорити: «Ми самі зробили це».*

*Лао-Цзи*

ного й учнівського колективів, батьків, громадськості, звітуватися за свою роботу;

– принцип гуманізації, на основі якого відбувається налагодження гуманних стосунків у ланках взаємовідносин: учителі – батьки, учителі – учителі, учителі – учні, учнівські лідери – рядові вихованці.

– принцип цілеспрямованості, що передбачає чітке й перспективне планування всіх напрямів діяльності.

– принцип компетентності. згідно якого всі працівники повинні мати високий рівень професійної підготовки, загальну ерудицію, сумлінно виконувати свої обов'язки.

– принцип оптимізації, на основі якого у закладі освіти створюються належні умови для забезпечення ефективної діяльності.

– принцип науковості передбачає використання у процесі управління освітніми закладами досягнень педагогіки, психології, методик, фізіології, гігієни, кібернетики;

– принцип демократизації, згідно якого керівник має зважати на думку членів педагогічного

– принцип ініціативи й активності передбачає наявність у керівника даних якостей і створення умов для творчих пошуків усіх педагогів.

– принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю.

Документи, що відображають різні аспекти діяльності закладів освіти (Постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок створення, реорганізації та ліквідації навчально-виховних закладів» (1994), «Про затвердження Інструкції з обліку дітей і підлітків шкільного віку» (2000), «Про внесення змін до Положення про загальноосвітній навчальний заклад» (2001), «Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти» (2004), «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти для дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку» (2004), «Про невідкладні заходи щодо запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти (2005), «Положення про загальноосвітній навчальний заклад» 2010 та ін.), а також документів (наказів, розпоряджень) профільного міністерства (Міністерства освіти України (1991–2010 рр.), Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України (2010–2013 рр.), Міністерства освіти і науки України (2013–2017 рр.)) містять у собі нормативні вимоги до керівника закладу освіти, конкретизують зміст його професійної відповідальності.

*Керувати треба за допомогою розуму: не можна грати в шахи за допомогою доброго серця.*  
*Шамфор*

## 2. Поняття педагогічної системи як об'єкту управління.

Система – це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких долучає свій внесок до характеристик цілого.

Системами є біологічні механізми, машини, комп'ютери, телевізори. Вони складаються з безлічі частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими для створення цілого, що має свої конкретні властивості. Ці частини взаємозалежні. Якщо одна з них

*Я переконаний, якщо перед колективом не стоїть ціль, то не можна знайти способу його організації.*  
*А. С. Макаренко*

відсутня або неправильно функціонує, вся система функціонуватиме неправильно.

Усі освітні заклади є системами. Існує два основні типи систем: закриті та відкриті. Закрита

система має жорсткі фіксовані межі, її дії перебувають у відносній незалежності від середовища, яке цю систему оточує. Вона діє за аналогією годинника, частини якого діють безперервно й точно, якщо годинник заведено, або в нього вставлено батарейку. І поки у годиннику є джерело накопиченої енергії, його система незалежна від оточуючого середовища.

У відповідності до основних положень синергетики педагогічна система має бути:

- відкритою для взаємодії та взаємообміну інформацією та «енергією» з навколишнім середовищем;
- мати активну енергетичну основу – ініціативу до самовдосконалення та самоорганізації суб'єктів;
- мати право вибору шляхів розвитку без здійснення на неї тиску ззовні; мати «енергетичний» вихід, а саме – отримувати емоційне задоволення від позитивних змін, результатів реалізованих ініціатив;
- бути зорієнтована на цілі саморозвитку, формування ціннісних орієнтирів.

Тому для переведення системи в режим самоорганізації управління необхідна структурна та функціональна перебудова діяльності менеджера освіти.

Функціонування закладу освіти спрямоване на досягнення мети, зумовленої потребами особистості й суспільства. Вона повинна бути досягнута у суворо визначений час. Мета закладу визначає зміст педагогічної системи, який, у свою чергу, передбачає різноманітність форм і методів його реалізації. Рівень досягнутих результатів характеризує дієвість і результативність системи.

Загальна мета конкретизується за допомогою завдань, об'єднаних

*Ти хочеш подобатися людям? Цінуй їхній розум.*  
*К. Гельвецій*

у конкретні напрямки освітньої роботи. Ефективне управління передбачає уміння керівників, педагогічного колективу, органів учнівського самоврядування визначати завдання і на кожному етапі співвідносити їх із загальною метою, регулюючи і корегуючи досягнення визначених результатів.

Структура системи управління більшості освітніх закладів має 4 рівні управління.

1-й рівень – керівник освітньої установи, призначений державним органом чи обраний колективом, керівники ради школи, учнівського комітету, громадських об'єднань (цей рівень визначає стратегічні напрями розвитку освітньої установи).

2-й рівень – заступники керівника освітньої установи, соціальний педагог, шкільний психолог, органи та об'єднання, які беруть участь в самоуправлінні.

3-й рівень – педагоги, викладачі, вихователі, класні керівники, що виконують управлінські функції стосовно учнів і батьків, дитячих об'єднань, гуртків у системі позакласної роботи.

4-й рівень – органи класного і загальношкільного учнівського самоуправління. Цей рівень свідчить про суб'єкт-суб'єктний характер стосунків між педагогами і учнями.

Розуміння того, що освітній заклад є складною відкритою системою і об'єктом управління, допомагає сконцентрувати увагу керівників, учителів, учнів на визначення цілей і способів досягнення результату, на створення умов належного функціонування педагогічного процесу, відбір і використання різноманітних форм, методів і засобів освітньої роботи. У цьому випадку управління педагогічною системою дозволяє зберегти її цілісність і одночасно змінювати, впливати на дію її окремих компонентів.

В управлінні унікальне призначення – з аморфного «де-чого» зробити щось визначене, з розпоршених елементів – створити систему. У житті як усього суспільства, так і окремих груп управлінська діяльність відіграє інтелектуально впорядкуючу роль.

*Показником якості управління є звичайні люди, які роблять незвичайні речі.*  
*П. Друкер*



Управлінський цикл складається з трьох основних системоутворюючих частин (рис. 1):



Рис. 1.

Як бачимо, в основі управлінського циклу лежить цілепокладання – виявлення потреб учасників управлінського циклу, їх осмислення та гармонізація, далі під цілепокладання відбувається відбір процесів (фори, засобів, методів реалізації мети), після чого відбувається реалізація мети та отримання кінцевого результату. Ключову роль у цьому ланцюжку відіграє технологія, яка у більшості випадків фактично зводиться до використання управлінських ресурсів.

Внутрішні ресурси можуть бути розподілені на декілька груп:

*Лідерство не приходить раптово, за один день. Воно потребує наполегливості... Лідерські якості не виробляються за день. Для цього необхідне ціле життя.*  
Дж. Максвелл

– людські (усі працівники установи, а також учні чи студенти з їх особистісними якостями, здібностями, компетенціями);

– фінансові (розмір та регулярність виплати заробітної плати, можливість оплати школою методичної літератури для

вчителів чи викладачів, кошти на наукові відрядження тощо);

– матеріально-технічні (навчальні кабінети, лабораторії, навчальні посібники, засоби наочності, наявність ЕОМ тощо);

– часові (тривалість робочого дня, число годин у щотижневому навантаженні, режим роботи освітньої установи тощо);

– інформаційні (можливість виходу в інтернет, можливість отримувати науково-популярні видання, доступність та якість

бібліотечних фондів, систематичність обміну досвідом роботи з аналогічними організаціями в рамках району, міста, країни, можливість працівників підвищувати свою кваліфікацію);

– організаційні (якість корпоративної культури, чіткість управління освітньою установою, наявність чи відсутність незапланованої роботи, «авральних» процедур);

– емоційно-психологічні (емоційний клімат в колективі, прийняті в колективі цінності й цілі, згуртованість колективу, переважаний у стосунках стиль спілкування).

Керівникові закладу освіти слід пам'ятати, що зазначені ресурси є вирішальними на кожному з рівнів управління цим закладом.

### 3. Людиноцентризм як філософська основа управління закладом освіти.

Стратегічними орієнтирами підвищення ефективності управління освітою є розробка та відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю, запровадження нових управлінських механізмів, модернізація управління освітою (запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації), підвищення компетентності управлінців усіх рівнів, виховання лідерів у сфері освіти, підготовка менеджерів освіти нової генерації.

Не випадково теорії та практиці менеджменту освіти початку ХХІ століття притаманна пильна увага до розроблення етико-деонтологічної тематики. Вона набуває особливої ваги й значущості у зв'язку з необхідністю переосмислення світоглядних основ управління, що забезпечать етико-аксіологічну контекстуальність кожного знання, пов'язану з актуалізацією проблеми відповідальності й зміною етичних парадигм, що утворюють ціннісно-нормативне поле управлінської діяльності.

У прямій залежності від етики управління перебуває проблема формування національної управлінської еліти, яка

*Лідерство – це мистецтво дати людям платформу для втілення своїх ідей у життя.*  
С. Годін

неможлива без належної морально-етичної культури. Основною закономірністю демократичного розвитку суспільства є зміцнення морально-етичного чинника управління.

*Людиноцентризм – це філософія гуманістично орієнтованої політики і практики державотворення. Вона повинна бути спрямована на подолання внутрішньої порожнечі, фактичної руйнації свідомості та світогляду. Це філософія творення людини – конкретної, живої, енергійно напруженої, діяльності якої обумовлена єдністю розуму і душі.*

*В. Г. Кремень*

Управління, яке не виконує в суспільстві гуманістичної функції, перетворюється на маніпулювання людьми: на технологію досягнення будь-якої, зокрема аморальної та асоціальної мети, тому воно не знаходиться поза моральними ідеалами і критеріями, що визначають соціальне призначення управління.

Обґрунтування фундаментального значення аксіології, етики й деонтології в управлінні освітою дає можливість відійти від традиційного адміністрування, заснованого на досягненні мети управління за будь-яку ціну, актуалізувати деонтологічну складову управлінської діяльності через реалізацію менеджером освіти на практиці категорій обов'язку, відповідальності, справедливості, авторитету.

Йдеться про переосмислення філософії управління закладом освіти на основі концептуальних ідей людиноцентризму (В. Г. Кремень), основними ознаками якого є:

- діалогічність управлінського спілкування, співробітництво керівника і педагогів;
- використання суб'єктивного досвіду педагога як джерела його розвитку;
- залучення керівника до цінностей, потреб, проблем кожного педагога;
- зумовленість взаємодії керівника і підлеглих на основі адаптування до особистісних особливостей педагога;
- вибудовування змісту взаємодії на емоційно-психологічній, емпатійній основі, котра переважає над раціональністю;

– визнання самоцінності (аксіологічності) особистості кожного учасника управлінського процесу.

Саме ці ознаки притаманні перспективним парадигмам управління закладом освіти: аксіологічній, синергетичній, саморегуляційній, антропологічній, гуманістичній.

**Аксіологічна парадигма** (В. Г. Кремень, В. В. Крижко, І. О. Мамаєва, Л. М. Семененко) базується на цінностях як смислового, в якому представлено систему значень, принципів, норм, ідеалів, що регулюють взаємодію у сфері управління. Вона передбачає створення менеджером освіти гуманістично насиченого середовища професійної діяльності з відповідними професійними цінностями; продукування та розвиток моральних норм; напрацювання і розвиток способів емоційно-позитивної професійної діяльності.

*Життя, не освячене  
почуттям обов'язку,  
не мало б, по суті,  
ніякої ціни.*

*С. Смайль*

**Синергетична парадигма** (Ю. В. Бех, Г. В. Єльнікова, В. Г. Буданов) передбачає розгляд закладу освіти як відкритої системи, здатної до самоорганізації й саморозвитку в умовах нелінійності, нестійкості, динамічної ієрархічності; процесу управління – як взаємовпливу, взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі. Від керівника, що діє

*Управління – це найбільш  
творче мистецтво, це мистецтво мистецтв, оскільки  
це мистецтво створювати  
таланти.*

*Р. Макнамара*

в межах цієї парадигми, вимагається формування патернів нового мислення, гнучких моделей поведінки, що допомагають йому змінювати поведінку в умовах флуктуації, здійснюючи її в межах правого поля.

**Саморегуляційна парадигма** (В. П. Бех) передбачає визнання ціннісно-сислової детермінації поведінки особистості в соціумі, що обумовлює організаційну активність людини і реалізується шляхом формування суб'єкт-суб'єктних відносин. Особливого значення тут набуває управління поведінкою особистості завдяки введенню її в поле нормативного (правового і морального) зовнішнього тиску як раціональних дій менеджера освіти.

**Антропологічна парадигма** (О. О. Демідас) розглядає людину як центральний об'єкт управлінської діяльності, передбачає перетворення її природних здібностей та потенціалу на найважливіший складник освітнього менеджменту. Така парадигма вимагає від менеджера освіти спрямованості на рефлексію діяльності й мислення, його націленість на вдосконалення та збереження природи закладу освіти, демонстрування стилю мислення та поведінки, що характеризуються відкритістю, ацентричністю, нелінійністю, комунікаційністю, неієрархічністю.

**Гуманістична парадигма** (В. Г. Воронкова) передбачає пріоритетність гуманістичних цінностей в управлінні; розгляд гуманізму як «силового поля», що пронизує всі аспекти управлінської парадигми; визнання соціальної цінності людини, права особистості на вільний і всебічний розвиток. Така парадигма вимагає від менеджера освіти піклування про кожного підлеглого, реалізація в управлінській діяльності людського достоїнства особистості.

Зазначені парадигми передбачають з'ясування ролі кожного з учасників управлінського процесу як системного цілого. У 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'єкту управлінську взаємодію й орієнтацію на особистість, її емоційно комфортний індивідуальний саморозвиток та самореалізацію.

Отже, людиноцентризм, що є філософською основою управління закладом освіти, орієнтує його керівника на максимальне використання людських ресурсів з метою оптимального задоволення інтересів організації та гармонійного їх поєднання з інтересами працівників, зміцнення морально-

*Все велике в нашому світі  
трапляється тільки тому,  
що хтось робить більше, ніж  
зобов'язаний.*

*Г. Гмайнер*

*Вірте в людей, і вони  
зроблять все, щоб виправдати  
вашу довіру.*  
*Дж. Максвелл*

етичних аспектів управління, посилення персональної відповідальності менеджера освіти за прийняті рішення.

Детермінаційною основою розробки теоретичних основ управлінської деонтології, виходячи з ідей людиноцентризму, є такі положення:

1. Професійна діяльність керівника закладу освіти являє собою професійний феномен, що може бути досліджено виключно на міждисциплінарному рівні; вона є провідним заняттям, що вимагає спеціальних знань, умінь, особливих особистісних професійно значущих якостей і без цієї діяльності існування й розвиток закладу освіти неможливі.

2. Системоутворювальним чинником професійної діяльності є людина, яка вступає в систему ціннісної, владної, управлінської, правової, фінансово-економічної, педагогічної, міжособистісної, взаємодії. Пріоритетним у професійній діяльності керівника закладу освіти є його ціннісне ставлення до системи «влада – людина», оскільки від її якості, змісту й ступеня актуальності залежать інші професійні взаємовідносини.

3. Сутнісними характеристиками діяльності керівника є категорії «влада» та «ціннісні орієнтири». Ціннісно-смысловий вплив керівника закладу освіти реалізується через деонтологічні цінності й норми у сфері управління, що обумовлюють продукування нових ціннісних смислів і використання їх у якості інструменту управління власною поведінкою.

4. Ціннісним орієнтиром носія влади, яким виступає керівник закладу освіти, є його професійний обов'язок як регулятор, що надає певного морального, правового та філософського забарвлення відносинам влади.

5. Керівник закладу освіти в професійній діяльності реалізує владу, засновану, з одного боку на правових, прийнятих у державі нормах, з іншого – на власних моральних, вольових, інтелектуальних якостях, що актуалізує деонтологічну складову його професійної поведінки.

*Для мене очевидна одна  
річ: відповідальність за все, що  
з тобою відбувається, лежить  
тільки на тобі – незалежно  
від того, згодний ти з тим, що  
відбувається, чи ні.*

*Р. Дауні*

Комплекс зазначених положень актуалізує виокремлення, систематизацію, узагальнення й подальшу розробку теорії управлінської деонтології, що з початку XXI ст. перебуває на стадії формального визнання.

### **Висновки.**

*Професійна діяльність керівника закладу освіти являє собою феномен, що може бути досліджено виключно на міждисциплінарному рівні; вона є провідним заняттям, що вимагає спеціальних знань, умінь, особливих особистісних професійно значущих якостей і без цієї діяльності існування і розвиток закладу освіти неможливі. Системоутворювальним чинником професійної діяльності є людина, яка вступає в систему ціннісної, владної, правової, управлінської, фінансово-економічної, міжособистісної, педагогічної взаємодії. Пріоритетним у професійній діяльності керівника закладу освіти є його ціннісне ставлення до системи «влада – людина», оскільки від її якості, змісту і ступеня актуальності залежать інші професійні взаємовідносини.*

### **Питання для самоконтролю:**

- ✓ Порівняйте поняття «управління» та «менеджмент». Яке. З вашої точки зору, найбільш ёмно відображає процес керівництва закладом освіти?
- ✓ Чому управлінська праця носить етичний характер?
- ✓ Що собою являє управління як явище суб'єктивного світу?
- ✓ Назвіть ознаки соціального управління.
- ✓ Наведіть приклади соціального управління.
- ✓ Дайте визначення поняттю «людиноцентризм» в управлінні освітою, розкрийте його роль як чинника деолонтогізації управління освітою.
- ✓ Розкрийте специфіку моральної діяльності в теорії управління.
- ✓ Назвіть основні ознаки освітньої системи
- ✓ Доведіть, що загальноосвітня школа є відкритою системою.

- ✓ Обґрунтуйте ваше розуміння відкритості й динамічності освітньої системи.

### **Завдання для самостійної роботи:**

Опрацювавши нормативні документи, якими керується у своїй діяльності директор школи, сформулювати зміст його відповідальності за кожним з документів:

Назва документу	Зміст відповідальності керівника закладу освіти відповідно до документу

## Інформаційний матеріал до теми

*Великий талант вимагає великої працьовитості.*

*П. Чайковський*

## ТЕМА 2

### Особистість керівника закладу освіти в контексті освітніх реформацій

**Мета вивчення:** сформувати уявлення про місію сучасного керівника закладу освіти в контексті змін, що відбуваються в освітній галузі; усвідомити відмінність традиційного розуміння місії керівника від її сучасного тлумачення; оволодіти знаннями про сутність професійної спрямованості особистості керівника, роль та значення його професійної майстерності; сформувати усвідомлення значущості організації та здійснення керівником професійної діяльності на засадах моралі та права задля забезпечення ефективного функціонування закладу освіти.

**Основні поняття:** керівник закладу освіти, місія керівника, менеджер освіти, реформування освіти, вимоги до керівника закладу освіти.

#### **Питання теми:**

1. Сутнісно-визначальні характеристики особистості керівника закладу освіти.
2. Директор школи як менеджер освіти.

### 1. Сутнісно-визначальні характеристики особистості керівника закладу освіти.

Пріоритетом державної політики України в умовах глобалізації, демократизації, становлення ринкових відносин в країні є підвищення ефективності управління освітою. У свою чергу воно передбачає:

- наукове обґрунтування нової системи управління освітою;
- відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю, її гуманізацію;
- впровадження нових управлінських механізмів, нової етики управлінської діяльності, заснованої на принципах взаємної поваги і стійкої позитивної мотивації керівника і підлеглих;
- демократизацію процедури обрання адміністрації закладів освіти, їх атестації;
- підвищення компетентності управлінців усіх рівнів, виховання лідерів у сфері освіти.

Зміни пріоритетів та суспільних цінностей, які переживає нині Україна, обумовлюють реформування діяльності усіх державних інституцій. У першу чергу це стосується закладів освіти, що є провідниками суспільних ідей, реалізаторами соціальних культурно-освітніх запитів. У забезпеченні ефективного функціонування закладу освіти в сучасних умовах соціально-економічних випробувань особливий обов'язок покладається на його керівника. Тому особливої

*Сумна доля очікує того, хто наділений талантом, але замість того, щоб розвивати і вдосконалювати свої здібності, надмірно возноситься і віддається неробству і самозамилуванню. Така людина поступово втрачає ясність і гостроту розуму, стає відсталою, ледачою і обростає іржею невігластва, що роз'їдає плоть і душу.*

*Л. да Вінчі*

значущості сьогодні набуває проблема особистості директора школи, його управлінської майстерності.

Складний, інтегративний характер управління як явища культури, що виступає в формі «світу людини» і одночасно – «людської якості», обумовлює неможливість розкриття ролі і значення особистості керівника закладу освіти поза культурологічного аспекту.

Культурологічні засади управлінської діяльності розглядаються, як сукупність науково-теоретичних ідей, концепцій, заснованих на закономірностях, принципах управлінської антропології, деонтології та культурології. У контексті нової парадигми управління керівник закладу освіти виступає, як професіонал, здатний не тільки з максимальною ефективністю реалізувати себе, а й забезпечити реалізацію наявних індивідуальних здібностей, інтелектуальних і моральних можливостей своїх підлеглих з мінімальними витратами часу і зусиль.

Підсилення значущості діяльності керівника закладу освіти обумовлюється наступними чинниками:

*Характер людини по-справжньому можна дізнатися тоді, коли вона стане твоїм начальником.*  
*Е. М. Ремарк*

– керівник забезпечує функціонування й розвиток закладу освіти, виходячи із розуміння основних цілей і функцій управління та принципів, законів і закономірностей, механізмів і технологій освітньої, фінансово-господарської та комерційної діяльності;

– керівник здійснює управління соціальною системою, яка об'єднує людей, тому він має знати психологію управління, організаційну психологію, соціальну психологію та психологію особистості;

– об'єкт управління – педагогічний колектив і кожен його працівник – зумовлює необхідність оволодіння керівником закладу освіти психолого-педагогічними знаннями, навичками, вміннями й здатностями педагогічної взаємодії, культурою міжособистісного та публічного виступу, розв'язанням міжособистісних конфліктів тощо.

Вимоги до керівника закладу освіти обумовлюються самими особливостями управління в освіті:

– соціотехнічний характер управління, який постійно ускладнюється;

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

*Чим вище культура, тим вище цінується праця.*  
*В. Рошар*

– 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.

Таким чином, ефективність управління закладом освіти залежить від рівня управлінської компетентності його керівника, тих науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та спеціально-функціональних знань і вмінь, відповідних якостей, які й забезпечують ефективну професійну діяльність.

Керівник – це особистість із власним неповторним життєвим досвідом і рівнем освіченості, унікальними професійними установками й цінностями, від позиції якого істотно залежить ефективність функціонування закладу освіти. Основний вид його діяльності – управлінський, що зумовлює необхідність досконалого знання теорії і практики управління, соціально-психологічних основ управлінської діяльності й організаційних основ функціонування.

Отже, якостями особистості керівника закладу освіти, що у своїй сукупності формують деонтологічну управлінську поведінку, є такі:

*Людина, владарюючи над іншими, втрачає власну свободу.*  
**Ф. Бекон**

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 й 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.

*Поняття про честь – більш сильний стимул моральності, ніж усілякі розпорядження про покарання.*  
**А. Сен-Сімон**

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.

## **2. Директор школи як менеджер освіти.**

Сьогодні управлінська діяльність розглядається як діяльність професійна. З цим пов'язане запровадження у науковий простір поняття «менеджер освіти», у межах якого керівник освітнього закладу розглядається як професіонал, здатний не лише з максимальною ефективністю реалізувати себе, але й забезпечити реалізацію наявних індивідуальних здібностей, інтелектуальних та моральних можливостей своїх підлеглих з мінімальними витратами часу й зусиль.

*Багато хто здатний витримати удари долі, але, якщо ви хочете справді випробувати характер людини, дайте їй владу.*

**А. Лінкольн**

Використання у теорії та практиці управління освітою понять «менеджер освіти» і «керівник закладу освіти» потребує розкриття сутності зазначених понять відповідно до їх потрактовування у чинній нормативній базі з питань освіти й наукових джерел.

Відповідно до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266, професійна підготовка керівників закладів освіти належить до галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент. До цієї ж спеціальності віднесено підготовку усіх фахівців сфери управління, які за аналогічним переліком 2010 р. належали до інших спеціальностей: «Управління персоналом та економіка праці», «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», «Менеджмент інноваційної діяльності», «Менеджмент природоохоронної діяльності», «Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності», «Менеджмент інвестиційної

*Терпіння гірке, але  
його плід солодкий.  
Ж.-Ж. Руссо*

діяльності», «Управління у сфері економічної конкуренції», «Логістика», «Дорадництво», «Якість, стандартизація та сертифікація», «Управління проектами», «Управління фінансово-економічною безпекою», «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-адміністрування».

Об'єднання зазначених вище освітніх програм у межах однієї спеціальності не облишене сенсу, якщо розглядати менеджмент як теорію і практику управління діловими організаціями в ринкових умовах; як управління, зорієнтоване на забезпечення якості послуг; як специфічну галузь наукового знання, професійної спеціалізації та відповідного комплексу технологій соціально значущої групи фахівців з управління – менеджерів.

Однак, поняття «менеджер освіти» у площині управління освітнім закладом набуває зовсім іншого забарвлення та іншої ваги.

Як зазначалося вище, особливості управління закладом освіти виявляються у межах трьох його різних інструментів:

- ієрархії, організації, де основний засіб – вплив на людину згори;
- культури, тобто цінностей, соціальних норм, настанов, особливостей поведінки, вироблених і визнаних суспільством, організацією;
- ринку, тобто рівноправних «горизонтальних» стосунків, що базуються на об'єднанні професіоналів, партнерстві в організації спільної діяльності, «купівлі-продажу» продукції й наданні освітніх послуг.

Специфіка управлінської діяльності виявляється в кожному з названих інструментів, однак найбільшою мірою вона проступає в межах цінностей педагогічного колективу, соціальних норм управлінської діяльності у сфері освіти, що надає їй деонтологічній складовій більшої ваги й значущості, ніж в інших сферах управління.

За умов загального підходу до професійної підготовки менеджера освіти як до представника виключно економічної сфери управління, повністю знеособлюється його діяльність; втрачається сама основа його професійної підготовки, нівелюються морально-правові норми й принципи діяльності саме

*Звертайтеся з нижчими  
так, як ви хотіли б, щоб  
з вами поводилися вищі.  
Сенека*

педагогічного колективу. Отже, поєднання у межах спеціальності «Менеджмент» такої різноманітної за сферою використання та змістом кількості освітніх програм обумовлює необхідність обґрунтування понять «менеджер освіти» та «керівник закладу освіти».

У сучасній нормативній базі з питань управління освітою поняття «менеджер освіти» офіційно не закріплене, однак воно інтенсивно використовується в науковому тезаурусі. Зазначимо, це поняття не знайшло у дослідників єдиного обґрунтування. Науковцями воно тлумачиться як:

*Любов до свободи – це  
любов до людей, любов до  
влади – це себелюбство.  
В. Хезлітт*

- професіонал високого рівня, освітнього лідера, талановитого організатора педагогічної взаємодії, що володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями з боку держави чи власника закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, місії, освітніх стандартів та соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього і зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю, як креативна особистість займається оперативним упровадженням інновацій у практику діяльності закладу освіти (у зазначеному контексті фактично відкидається поняття «керівник» як семантично застаріле);

- професійно підготовлений управлінець;
- особистість, яка професійно здійснює роботу з вироблення й актуалізації таких психічних станів людей, якостей і властивостей, що стають психологічним підґрунтям їхньої ефективної діяльності щодо досягнення поставленої управлінської мети.

Поняття «керівник закладу освіти» використовується на позначення особи, яка професійно здійснює керівництво закладом освіти. Отже, поняття «керівник» відображає управлінську посаду (той, хто керує ким-, чим-небудь, очолює когось, щось), тобто



«керівництво» є соціальною характеристикою відносин у групі, перш за все з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування. На відміну від виробничо-економічної професійної сфери, в освіті не існує посади «менеджер». Чинним Класифікатором професій зі змінами (2015) для керівних посад у сфері управління освітою передбачено назви «керівник», «директор», «завідувач».

*З усіх здібностей найскладніша – це мистецтво керувати.  
Соммері*

Отже, поняття «менеджер» та «керівник», «директор» відображають управлінську діяльність з певними акцентами на формах її прояву: слово «директор» походить від англійського «to direct» – спрямовувати, направляти, що має і рівнозначний термін «leadership» – лідерство (здатність людини впливати на групи людей чи на окремих осіб з метою досягнення певних, заздалегідь визначених цілей, що відображає роль провідного, спрямовуючого суб'єкта).

Термін «manager» походить від слова «to manage» – управляти, отже, менеджер – це управляючий (працівник, який забезпечує досягнення мети й результативність процесів шляхом створення відповідної структурної впорядкованості, тобто, він є організатором і виконавцем). Поняття «керівник» використовується на позначення особи, яка займає керівну посаду в закладі освіти.

### **Висновки.**

*Сучасний керівник – фахівець, який досконало володіє теорією освітнього менеджменту, має прогресивні погляди, глибоке аналітичне й перспективне мислення, розуміє інноватику як важливий напрям у педагогічній науці, уміє впровадити у ввіреному йому закладі методіку ділової активності, яка допоможе учням витримувати вимоги гнучкої кон'юнктури ринку, розвивати навички і здібності, створити сприятливе середовище для максимальної реалізації природного потенціалу кожного учасника управлінського процесу.*

*Професійні знання, на які опирається керівник, – це знання сучасних теорій та моделей освітнього менеджменту, інноваційних технологій, стилів управління, методів підвищення ефективності керівництва та якості освітніх послуг,*

*основних принципів менеджменту в освітніх організаціях тощо. Професійними уміннями виступають: установлення ділових контактів, організація та планування діяльності навчального закладу, управління конфліктами, делегування повноважень, створення спеціальних умов для повноцінного розвитку педагогічного персоналу й учнівського колективу, прийняття управлінських рішень тощо.*

### **Питання для самоконтролю:**

- ✓ Порівняйте зміст професійної діяльності керівника закладу освіти з діяльністю вчителя.
- ✓ Розкрийте сутність місії керівника закладу освіти.
- ✓ Визначте привабливі і непривабливі сторони управлінської діяльності керівника навчального закладу.
- ✓ Назвіть чинники, що обумовлюють вимоги до керівника закладу освіти.
- ✓ Схарактеризуйте сучасні вимоги до керівника закладу освіти.
- ✓ Розмежуйте поняття «керівник закладу освіти» та «менеджер освіти». Яке з них, з вашої точки зору найбільшою мірою відображає сутність управлінської діяльності у сфері освіти? Відповідь обґрунтуйте.
- ✓ Розкрийте особливості діяльності менеджера в контексті управління закладом освіти.
- ✓ Назвіть якості, що є визначальними для керівника у забезпеченні ефективного функціонування закладу освіти.

### **Завдання для самостійної роботи:**

Підготувати виступ-презентацію для колег за однією з тем (на вибір):

- Соціально-культурні чинники діяльності керівника закладу освіти.
- Керівник закладу освіти в контексті реалізації Концепції Нової Української школи.
- Місія керівника закладу освіти.
- Особистісний портрет керівника закладу освіти.
- Менеджер освіти як лідер змін.

## Інформаційний матеріал до теми

### ТЕМА 3

#### Вимоги до керівника закладу освіти у міжнародному освітньому просторі

**Мета вивчення:** сформулювати уявлення про вимоги до керівника закладу освіти, що висувуються міжнародною спільнотою; ознайомитися з результатами міжнародних досліджень з проблем забезпечення ефективної діяльності керівника закладу освіти, складових його професіоналізму; з сутністю національних та регіональних професійних стандартів для менеджерів освіти; формувати усвідомлення значущості ролі керівника у забезпеченні ефективного функціонування закладу освіти.

**Основні поняття:** управління, менеджмент, лідерство, керівник закладу освіти, освітній менеджер, професійний стандарт, функціональний стандарт, поведінковий стандарт.

#### Питання теми:

1. Вимоги до деонтологічної підготовки менеджерів освіти у міжнародному освітньому просторі.
2. Професійні стандарти як система вимог до менеджера освіти.

*У нас немає інших мотивів, які спонукали б нас виконувати обіцянки, крім почуття обов'язку.*

*Д. Юм*

#### 1. Вимоги до деонтологічної підготовки менеджерів освіти у міжнародному освітньому просторі.

Пріоритетами розвитку вітчизняної культури мають стати стандарти демократичного суспільства, відповідно до яких реформування культурної галузі потребує розвитку етично-демократичної моделі організації культурної комунікації. Така модель формується не лише на базі виключно власне суспільних цінностей, – вона все чіткіше набуває рис світового освітнього досвіду.

Основними причинами кризи сучасної вітчизняної освіти є:

- невідповідність між швидкими змінами суспільної свідомості, зміною цінностей та пріоритетів суспільного розвитку;
- інертність професійної свідомості педагогів, орієнтованих на традиційні ціннісні установки;
- висока інертність традиційної системи педагогічної освіти;
- тривала за часом ізоляція педагогічної спільноти від кращих зразків світового педагогічного досвіду<sup>1</sup>.

*Якщо керівник показує підлеглому, що він роздратований і не може контролювати свої емоції, значить, йому треба зайнятися чимось іншим, а не роботою з людьми.*

*М. Фадуль*

Отже ключовою позицією вдосконалення управління закладом загальної середньої освіти є широкий доступ до багатоманітності освітніх, наукових і культурних надбань інших країн.

Вплив глобалізаційних процесів на формування вітчизняної теорії та практики пов'язаний зі зміною місії керівника закладу освіти, набуттям нею нового змісту, що відображається через

<sup>1</sup> Огнев'юк В. Освіта в системі цінностей сталого людського досвіду : монографія. Київ, 2003. 448 с.

забезпечення належного функціонування закладу освіти в умовах його автономії та самостійності, розростання ринку освітніх послуг; збільшення спектру освітньо-організаційних заходів, направлених як на задоволення різносторонніх освітніх інтересів, так і на розвиток здібностей вчитися; через відповідальність за постійне оновлення і коректування шкільних освітніх програм; пошук додаткових ресурсів для освіти дітей з відхиленнями в розвитку, дітей-інвалідів тощо. Затребуваність фахівців, спроможних ефективно вирішувати ці завдання, обумовлює пошук шляхів підвищення професіоналізму керівних кадрів що ґрунтується на інтеграції вимог до менеджерів освіти у міжнародному освітньому просторі.

Важливу роль у визначенні загальних тенденцій щодо формування вимог до керівника закладу освіти відіграють результати міжнародних досліджень з питань забезпечення якості функціонування закладу освіти.

Міжнародний проект «Директор успішної школи» (The International Successful School Principal Project (ISSPP) success sustained, 2001–2015), ініційований професорами університету Ноттінгема у Великобританії, початково реалізувався в Австралії,

Канаді, Китаї, Данії, Англії, Норвегії, Швеції та Сполучених Штатах Америки. Надалі активними його учасниками стало ще 17 країн.

Перше дослідження в межах зазначеного проекту було здійснене у 2001 р. Його результати створили міжнародну дискусійну платформу в межах тематики ефективного управління закладом освіти

*Є тільки один спосіб бути керівником: це коли керівник йде в добровільне рабство до керованих, а не навпаки. Якщо ж в його поведінці з'являється нехай навіть одна сота претензій на будь-яку перевагу перед ними або привілеї, то рано чи пізно ці 0,01 виростають у придушення, деспотію і тиранію.*  
*А. Швейцер*

й обумовили низку нових досліджень, реалізованих протягом 2002–2015 рр.

Змістом ISSPP є комплекс актуальних для вдосконалення управління освітою та підготовки менеджерів освіти питань, а саме:

– порівняння та зіставлення переконань і професійної поведінки успішних менеджерів освіти без урахування особливостей національних культур і політичних контекстів роботи;

– з'ясування змісту й сутності успішної діяльності менеджерів освіти в різних країнах, процедур оцінки та звітності шкіл, їх впливу на практику успішного керівництва закладом освіти;

– виявлення впливу соціально-економічних умов, у яких функціонують школи, та способів успішної роботи менеджера освіти;

– з'ясування професійно значущих якостей та навичок менеджера освіти;

– виявлення принципів роботи успішних менеджерів освіти, специфіки їх роботи з інформаційними потоками, організації зворотного зв'язку, самооцінки та набуття навичок, необхідних для якісної роботи школи.

Протягом 2010–2015 рр. з метою отримання більш змістовної інформації про зазначені вище досліджувані об'єкти було здійснено корекцію змісту дослідження у відповідності до трьох напрямів: виявлення чинників успішної діяльності керівників закладів початкової та середньої освіти, а також закладів освіти, розташованих у несприятливих соціально-економічних умовах певного регіону; виявлення чинників, що заважають неуспішним керівникам у реалізації управлінських функцій; аналіз зазначених чинників та формулювання рекомендацій щодо їх корекції.

За результатами дослідження експертами проекту ISSPP було сформульовано такі узагальнені висновки:

1. Незалежно від національної освітньої політики, менеджери освіти у складних соціальних умовах використовують однакові

**Керувати – це значить:**  
*а) передбачити – вивчати майбутнє і встановлювати програму дій;*  
*б) організувати – будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний;*  
*в) розпоряджатися – приводити в дію персонал підприємства;*  
*г) погоджувати – пов'язувати і об'єднувати, поєднувати всі дії і зусилля;*  
*д) контролювати – спостерігати, щоб усе відбувалося згідно з установленими правилами і розпорядженням.*  
*А. Файоль*

стратегії поведінки, діють аналогічно, зокрема, це стосується створення безпечних умов навчання, турботи про забезпечення прав і свобод учнів та педагогів, успішної професійної діяльності вчителів та активне залучення громадськості до цього процесу.

2. Необхідними професійними компетентностями менеджерів освіти, що забезпечують їх ефективну діяльність, виявилися: здатність справедливо оцінити роботу вчителя, розкрити його професійний потенціал, організувати роботу з партнерами школи, вміння створити позитивний психологічний клімат у закладі

*Прагніть завжди виконати свій обов'язок, і людство виправдає вас навіть там, де ви зазнаєте невдачі.  
Т. Джемсферсон*

освіти й розвивати її соціальний капітал, «створювати коаліцію».

3. Ефективний менеджер освіти – це педагог з досвідом, який прийшов шлях від учителя-початківця до дирек-

тора. Саме така особа має найбільш високу репутацію серед шкільної й місцевої громади та здатний забезпечити стійкий розвиток закладу освіти.

Результати досліджень, здійснених у межах Міжнародного проекту «Директор успішної школи», переконливо доводять необхідність наявності в менеджера освіти соціально значущих якостей (зокрема моральних), що виявляються практично в усіх аспектах його роботи та сприяють ефективній реалізації управлінських функцій. Вони розглядаються як необхідна складова професійної компетентності керівника закладу освіти.

Протягом 2006–2011 рр. за ініціативи та активного сприяння Директорату Організації економічного співробітництва й розвитку з питань освіти (ОЕПС) спільно з Комітетом ОЕСР з освітньої політики було здійснено дослідження у межах міжнародного дослідницького проекту «Удосконалення шкільного керівництва» (Improving School Leadership (ISL)). Основна його мета полягала у здійсненні порівняльного аналізу управлінської діяльності менеджерів освіти в різних країнах та отримання на цій основі релевантних, надійних показників успішності їх роботи, що в подальшому будуть використовуватися на міжнародному рівні для перегляду чи розробки політики сприяння

ефективному управлінню школою, стандартів професійної підготовки менеджерів освіти.

Висновки дослідження ISL базуються на вивченні діяльності менеджера освіти як системи його професійної поведінки (professional conduct) у межах складних міжособистісних, нормативно-правових та соціально-культурних зв'язків та взаємодій.

За даними ОЕСР, особливої значущості відповідальність керівника закладу освіти набуває в умовах автономії шкіл та конкуренції закладів освіти як національних інститутів суспільства, де керівник є вирішальною особою у забезпеченні фінансового управління, управління людськими ресурсами, адаптації освітніх програм до умов конкретного закладу освіти й місцевої громади, стратегічного планування та моніторингу, відповідальності за якість надання освітніх послуг і результати навчання, ефективність діяльності школи в умовах етичної та соціальної різноманітності. Тому важливою складовою професійної майстерності керівника закладу освіти експерти ОЕСР вважають підготовленість до міжособистісної взаємодії з педагогами, наставництвом, менторством, готовність до реалізації високої місії керівника як натхненника діяльності педагогічного колективу.

*Етика – це безмежно розширена відповідальність по відношенню до всього живого.  
А. Швейцер*

На визначення феномену лідерства в освіті спрямоване Узагальнене емпіричне дослідження «Європейський вимір в освітньому лідерстві» (European Dimension in Educational Leadership, 2009). Його основою став аналіз національних доповідей про стан управління закладами загальної середньої освіти й порівняльні дані щодо підготовки менеджерів освіти у Європі.

Результати здійсненого аналізу було узагальнено в Європейському Синописі шкільного лідерства, що містить у собі інформацію про стан управління школами в 30-ти європейських країнах, опис моделей і концепцій у галузі управління освітою та підвищення кваліфікації менеджерів освіти. Визначено 5 доменів, у яких відображено основні аспекти керівництва закладом освіти: «Політичні та культурні очікування, їх переведення

у внутрішній сенс і напрямок», «Розуміння і підтримка викладачів та інших співробітників», «Культивування й структурування закладу освіти», «Робота з партнерами і зовнішнім оточенням», «Особистий розвиток і зростання».

Зміст доменів складається з кількох компонентів керівництва, що деталізують вимоги до менеджерів освіти в окремих професійних ситуаціях та містять у собі приклади ефективного керівництва закладами освіти в різних країнах.

Висновки, зроблені за результатами дослідження «Європейський вимір в освітньому лідерстві», дозволили експертам Європейської Комісії запропонувати загальну схему ефективної професійної поведінки керівника закладу освіти (рис. 2).



**Рис. 2. Схема ефективної професійної поведінки керівника закладу освіти (за матеріалами дослідження «Європейський вимір в освітньому лідерстві», 2011 р.)**

Отже, вимоги до менеджера освіти на міжнародному рівні формуються не тільки в форматі теоретичної, а й у форматі практичної підготовки, в діяльнісних проявах його особистості, професійної поведінки.

Протягом 2013–2014 рр. Центром дослідження політики та практики у сфері освіти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) було здійснено Порівняльне дослідження «Освітні стандарти, стандарти навчання і стандарти для директорів шкіл» («Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study»).

Фахівцями Центру було проаналізовано стандарти шкільного керівництва Австралії, Чилі, Англії, Німеччини, Кореї, а також окремих штатів США (Каліфорнія, Техас) та провінцій Канади (Британська Колумбія, Квебек). Порівнянню підлягали два аспекти стандартів: функціональний (компетентності, продиктовані посадовими обов'язками менеджера освіти) та поведінковий (компетентності, що виявляються у системі його поведінки чи діяльності).

Результати дослідження засвідчують, що увага до професійної поведінки менеджера освіти проходить через усі домени, однак у межах поведінкових стандартів вона набуває особливої ваги й значущості. Зміст доменів «Комунікація», «Цінності», «Гнучкість управління змінами», «Посилання на теорію і практику» розкривають деонтологічну компетентність як систему здатностей: здатність адаптувати управління до потреб школи та змін, що відбуваються в навколишньому середовищі; приймати ефективні управлінські рішення на підставі розуміння процесів змін, що відбуваються; організувати продуктивне спілкування, сприймати точки зору всіх зацікавлених у позитивних змінах осіб; наявність організаційних цінностей; здатність відстоювати цінності демократії, справедливості, поваги, захисту конфіденційних даних про учнів та їхні сім'ї, сприяння розвитку міжособистісних відносин у контексті поваги й визнання.

У стандартах для керівників закладів освіти більшості країн було виявлено такі вимоги:

- функціональні стандарти: ефективне використання ресурсів закладу освіти відповідно до його місії, забезпечення зв'язків закладу освіти з місцевою громадою, створення позитивної мотивації вчителів до успішної викладацької діяльності та сприяння їх професійному розвитку, здійснення оперативного систематичного контролю стану викладання навчальних дисциплін;
- поведінкові стандарти: пристосування управління до потреб

*Нехай справи твої будуть такими, якими ти хотів би їх згадати на схилі років.*  
*Марк Аврелій*

*Усяку людину слід оцінювати за її справами.*  
*М. Сервантес*

школи та змін, що відбуваються в оточуючому середовищі, демонстрація організаційних цінностей.

Таким чином, вимоги до менеджерів освіти у світовому освітньому просторі формуються в межах таких загальних світових тенденцій, як глобалізація, посилення морально-правового компонента управлінської діяльності, формування її нових ціннісних орієнтирів.

## 2. Професійні стандарти як система вимог до менеджера освіти.

Професійні стандарти для менеджерів освіти інтегрують кваліфікаційні вимоги до менеджерської діяльності у сфері освіти, діяльності фахівців у галузі управління персоналом, у галузі педагогічної діяльності, мають широкий зміст і включають досить великий набір управлінських кваліфікацій.

Професійні стандарти менеджерів освіти Європейських країн містять у собі 4–8 доменів, що розкривають різні сфери компетентностей: здатності у сфері адміністрування закладу освіти, управління фінансовими та людськими ресурсами; в галузі педагогічного управління та управління якістю освіти; в галузі менеджменту, взаємодії з батьками учнів та громадою тощо.

*Усе людське вміння – ніщо інше, як суміш терпіння і часу.*

*О. де Бальзак*

Ключові компетентності менеджера освіти у Франції представлено в документах з питань шкільного керівництва – «Хартії підготовки керівників шкіл» та

«Узгоджувальному протоколі між управліннями й департаментами Міністерства національної освіти». Пріоритетним напрямом цих документів стало визначення стандарту щодо компетентностей та професійних навичок для менеджерів освіти, в межах яких першою вимогою до них висувається здатність гарантувати втілення в життя виховних цінностей та етичних норм.

Загальний кластер дескрипторів кваліфікації менеджера освіти Франції представлено чотирма основними напрямками:

– деонтологічні аспекти професії – гуманістичне бачення ролі менеджера освіти, глобальне бачення основних завдань професії;

– стратегічний менеджмент, взаємопов'язаний зі стратегією освітнього округу;

– забезпечення контролю над проектами та розвиток цих проектів;

– набуття «єдиної культури» як сукупності загальнолюдських та державних цінностей, етичних і деонтологічних потреб, менеджерської компетентності, людських якостей, історичних, юридичних та методологічних орієнтирів менеджера освіти.

В основі Стандарту для керівництва й управління Шотландії лежать 4 ключові сфери, що формулюють зміст компетентностей: «Професійні цінності та особисті зобов'язання»,

*Результати ваших справ оцінять інші; турбуйтеся тільки про те, щоб серце ваше було чистим і справедливим.*

*Дж. Рескін*

«Стратегічне бачення, професійні знання та міжособистісні навички й здібності», «Професійні дії по відношенню до заступників», «Професійні дії по відношенню до вчителів». Вимогами стандарту передбачено необхідність сформованість у менеджера освіти високих професійних цінностей, наявність здатності демонструвати особистий приклад, слідувати принципам демократії та соціальної справедливості, чесної, прозорої, всеосяжної й стійкої освітньої політики і практики, поваги до соціального, етнічного та культурного різноманіття громади, дотримання положень Конвенції ООН про права дитини; використання влади й авторитету в межах педагогічної етики, заохочення лідерства серед колег, довіра та пошана до них тощо.

Англійський національний стандарт для директорів шкіл містить 5 доменів: «Проекти на майбутнє», «Навчання і викладання», «Управління організацією», «Саморозвиток і взаємодія з колегами», «Підзвітність і зміцнення спільності». У змісті стандарту акцентовано на необхідності знання менеджером освіти нормативних засад діяльності закладу освіти й неухильне виконання професійних обов'язків, вміння ефективно взаємодіяти з учасниками

*Здатність керівника оцінюється за його здатністю оцінювати здатності своїх підлеглих.*

*Р. Лембке*

освітнього процесу, забезпечувати загальну відповідальність, створювати позитивний імідж школи.

У США державний стандарт носить рекомендаційний характер і не є обов'язковим, що обумовило розробку подібних стандартів на рівні окремого штату.

У 2008 р. Радою керівників державних шкіл та Державним консорціумом з питань управління освітою США було розроблено «Стандарти діяльності та індикатори для менеджерів освіти: базова модель ISLLC» (оновлено у 2015 р.) До їх розробки було залучене широке коло осіб на рівні керівників та консультантів департаментів освіти 26 штатів.

Зазначений документ було рекомендовано в якості освітньої моделі розробки регіональних професійних та освітніх стандартів для керівників закладів загальної середньої освіти. У його змісті підкреслюється, що в основі таких стандартів мають лежати базові цінності керівника, що обумовлюють його професійну поведінку та відображають високі очікування спільноти щодо його діяльності. Побудований на засадах діяльнісного підходу, кожний з доменів стандарту («стандарт діяльності» – «performance standard») має структуру, що складається з 5-ти елементів: формулювання центральної концепції (основної ідеї – авт.) стандарту; диспозицій, що розкривають модель професійної поведінки; опис основних понять домену; показників ефективності професійної діяльності; характеристики конкретних дій, що забезпечують виконання вимог Стандарту. Вони пов'язуються з відповідальністю менеджера освіти за розробку і реалізацію концепції навчання та формування професійної культури, прийняттям організаційних рішень, виконанням обов'язків захисту дітей, забезпеченням комфорту й безпеки учнів та співробітників; дотриманням правових норм регулювання професійних відносин, вимог регіонального та федерального законодавства з питань освіти, сприяння політиці соціальної справедливості.

Більш детально норми професійної діяльності менеджера освіти представлено в змісті домену «Етика та єдність», що містить у собі 3 групи вимог:

– етичні та правові норми (демонстрація зразка особистої та професійної етики, чесності, справедливості й стимулювання до

цього інших; захист прав та конфіденційних даних про учнів і співробітників; використання професійного впливу і влади виключно для підвищення рівня освіти та досягнення загального блага);

– оцінювання особистісних цінностей і переконань (демонстрація поваги до гідності кожної особистості, різних суспільних груп та спільнот; розвиток культурної компетентності й справедливої поведінки; коректне ставлення до осіб з протилежними освітніми поглядами);

*Завдання лідера в тому, щоб було більше лідерів, а не в тому, щоб було більше тих, хто слідує за лідером.*

*Р. Нейдер*

зростання; демонстрування моделі навчання протягом життя, постійне поглиблення професійних знань, удосконалення вмінь та навичок; усвідомлення власної відповідальності, сумлінне виконання професійного обов'язку, підтримка особистої мотивації, оптимізму, цілеспрямованості, працездатності, здоров'я, встановлення балансу між професійними й особистими обов'язками).

У 2014 р. Південною регіональною радою з світи, що є дорадчим органом 16 південних штатів США, було розроблено Проект стандартів для керівників шкіл, який носить характер загальних рекомендацій для регіональних департаментів освіти щодо розробки стандартів шкільного керівництва. У Проекті обґрунтовано провідну ідею (принцип) діяльності менеджера освіти у відповідності до назви домену. Наприклад, в обґрунтуванні домену 9 «Етичні принципи й норми» лежить ідея етичного лідерства, що реалізується через оволодіння менеджером освіти здатностями, які складають «внутрішній моральний компас» поведінки.

Рекомендації, зазначені в Моделі стандарту ISLLC та Проекті стандарту SREB враховуються на рівні штату по-різному. Департаменти освіти й університети не дотримуються єдиного

*Кращі лідери не віддають накази, вони діляться своїм баченням.*

*Р. Шарма*

зразка такого стандарту, хоча його необхідність визнано кожним штатом.

*Лідерство починається  
з особистих якостей лідера.  
Ф. Хесселбайн*

У Канаді професійні стандарти для керівників закладів освіти розробляються на рівні провінцій. Зокрема, вимоги до менеджера освіти в Алберті викладено в документі «Основні напрямки ефективної діяльності керівника закладу освіти», що носить характер стандарту для керівників закладів освіти. У ньому акцентовано на здатності менеджера освіти встановлювати позитивні робочі стосунки на основі відповідних цінностей та етики, здатність формувати поведінку на засадах справедливості, гідності й недоторканості особистості, демонструвати відповідальність за всіх учнів, діяти в їх інтересах, забезпечувати керівництво школою відповідно до нормативних вимог, виконувати функції адвоката в межах задоволення освітніх потреб та інтересів дітей, будувати стосунки зі спільнотою на етичних засадах.

Професійний стандарт керівника школи Манітоби вимагає від менеджера освіти наявності в нього знань нормативної бази діяльності закладу освіти; здатності забезпечувати права на отримання освіти всіма членами спільноти, виявляти стійкість у відстоюванні прав учнів на освіту, конструктивно розв'язувати конфлікти тощо.

В основі «Стандарту шкільного керівництва для директорів та заступників директорів у Британській Колумбії» лежить розуміння ролі менеджера освіти як фундатора його моральних підвалин, місія якого виявляється через приведення діяльності закладу освіти у відповідність до етичних норм та моральної мети освіти. Звертає на себе увагу домен «Моральне лідерство», що займає пріоритетне положення та відображає здатність до вироблення й прийняття спільних цінностей, світогляду, розуміння педагогічної місії, цілей закладу освіти, до прийняття рішення на підставі морально-правових норм, організації професійного спілкування на основі базових цінностей та турботи про моральний розвиток колективу.

*Справжня слава – це коли  
ваше ім'я цінується дорожче,  
ніж ваша робота.  
Д. Бурстин*

Державний стандарт керівника школи в Австралії розроблено у відповідності до Національної рамки професійної підготовки, основу якої складають ключові принципи: висока якість і порівнянність, сумісність і прозорість професійної освіти й підготовки на всій території країни; збереження самобутності, індивідуальності та самостійності регіонів у питаннях освіти.

Документ вміщує три домени («Світогляд та цінності», «Знання та розуміння», «Особистісні якості та суспільні й міжособистісні вміння»), зміст яких деталізується у п'яти ключових групах професійних здатностей: управляти освітнім процесом; здійснювати саморозвиток і розвиток іншими засобами створення професійного співтовариства; управління поліпшенням, інноваціями та змінами у співпраці з іншими колегами; забезпечувати ефективне функціонування закладом освіти засобами використання різних управлінських технологій; співпрацювати з товариством через розвиток і підтримку позитивного партнерства з учнями, їхніми сім'ями, усвідомлення багатокультурної природи австралійців.

Своєрідність професійного стандарту для менеджерів освіти в Новій Зеландії полягає в підході до формування назви доменів – «ареалів практики» («Areas of Practice») та описі стандартів поведінки, в межах яких розкривається система дій менеджера освіти відповідно до його функцій, а саме:

- домен «Культура»: демонстрація моделі поваги до інших у процесі взаємодії з дорослими і дітьми; сприяння збереженню та примноженню культурної спадщини Нової Зеландії, гарантування дотримання її традицій в культурі школи; сприяння створенню інклюзивного середовища, в якому самобутність, мова і національна культура кожного учня користується визнанням і повагою;
- домен «Педагогіка»: застосування комплексу заходів спрямованих на забезпечення успіху в навчанні дітей усіх етнічних належностей (Māori and Pasifika students), учнів

*У першу чергу потрібно  
домагатися поведінки, що  
відповідає праву, і до того ж  
з моральним переконанням,  
і тільки тоді можна гово-  
рити про моральну поведінку  
як таку, в якій немає ніякого  
правового припису.*

*Ф. Гегель*



з особливими освітніми потребами й учнів, які знаходяться в зоні ризику й погано навчаються;

*Особистість, зливаючись із колективом, не втрачає себе. Навпаки, вона досягає в колективі вищого ступеня свідомості і досконалості.*  
А. Барбюс

– домен «Система»: забезпечення функціонування освітньої системи (закладу освіти) та дотримання освітньої політики відповідно до вимог державного законодавства.

Для країн арабського світу характерне прагнення до внутрішньої інтеграції у межах освітнього простору за релігійною ознакою, однак вироблення спільних підходів до формування змісту професійних стандартів менеджерів освіти ще не стало загальною тенденцією розвитку вищої освіти. Тому в арабських країнах спостерігається суттєве різноманіття стандартів, відмінних за структурою та змістом.

Наприклад, професійний стандарт директора школи в Об'єднаних Арабських Еміратах відображає державні вимоги до менеджера освіти відповідно до 5-ти доменів: «Провідна стратегія», «Керівництво викладанням і навчанням», «Організаційне лідерство», «Керівництво людьми», «Керівництво спільнотами». Обов'язковими вимогами до керівника закладу освіти є наявність моральних та лідерських якостей, відповідність його поведінки високим стандартам, здатність до рефлексивного саморозвитку, конструктивного вирішення конфліктів, ефективної взаємодії з людьми всередині шкільного співтовариства на принципах поваги, рівноправності й толерантності, дбайливе збереження й примноження національної спадщини та культури в межах школи.

Національний професійний стандарт для вчителів та керівників шкіл Катару містить 7 доменів: «Керівництво та управління навчанням та викладанням у шкільному співтоваристві», «Розробка та впровадження стратегічного бачення й цілей шкільної спільноти», «Керівництво та управління змінами», «Керівництво і розвиток людей та команд», «Управління відносинами в шкільному співтоваристві», «Управління ресурсами», «Роздуми про оцінку і поліпшення керівництва й управління». Кожний з доменів

містить у собі показники діяльності менеджера освіти, опис професійних знань, навичок та дій, які реалізують вимоги домену. Важливою складовою структури кожного з доменів є опис мінімально необхідних характеристик діяльності окремо для керівника середньої ланки (заступника директора) та для старшого керівника (директора).

У змісті Стандарту зазначається, що практика особистої роботи менеджера освіти є еталоном високих стандартів продуктивності, міжособистісних відносин, особистої недоторканності й етичної поведінки, еталоном поваги до пріоритетів, цінностей та проблем сімей учнів. Поведінка керівника закладу освіти відображає розуміння і повагу до індивідуальних відмінностей та використання адаптованих для задоволення конкретних потреб учнів, вчителів, батьків та членів громади методів роботи. Вона будується у відповідності до положень державного законодавства у сфері освіти й вимог Верховної ради освіти Катару. Менеджер освіти має створювати професійні стосунки, засновані на взаємній повазі, довірі та відкритості у відповідності до положень трудового законодавства й шкільних робочих угод.

*Найбільша перемога – перемога над собою.*  
Платон

Таким чином, незважаючи на відмінності в змісті й структурі професійних стандартів для менеджерів освіти у різних країнах світу, зміст їхніх вимог до керівника закладу освіти є схожим, що виявляється зокрема в єдиних підходах до розуміння високої етичної місії керівника закладу освіти, жорстких вимогах до його управлінської поведінки.

### Висновки.

У міжнародному освітньому просторі сформовано вимоги до керівника закладу освіти у відповідності до оновлених ціннісних орієнтирів управлінської діяльності, посилення етико-соціального компоненту.

*Поведінка людини має бути подібно до її одягу: не занадто обмежувати її і не бути занадто вишуканою, але забезпечувати свободу руху і дій.*

Ф. Бекон

Зміст професійних стандартів менеджерів освіти відображає знання ним міжнародного, державного й регіонального законодавства з питань освіти та захисту прав дитини, опис його моральних якостей, деонтологічної моделі професійної поведінки, диспозицій, основне призначення яких полягає в розкритті морально-нормативних взаємин усіх учасників освітнього процесу (педагогів, учнів, їхніх батьків та громади).

Особливі характеристики притаманні окремим групам країн: визначення стандарту-мінімуму, що його має бути досягнуто керівником (європейська модель стандартів); побудована стандарту як опису системи дій менеджера освіти для забезпечення ефективного функціонування закладу освіти (американо-канадська модель); виокремлення поведінкових доменів у межах загального стандарту (арабська модель).

**Питання для самоконтролю:**

- ✓ Назвіть міжнародні дослідження, на основі яких сформульовано вимоги до особистості керівника закладу освіти.
- ✓ Сформулюйте вимоги до керівника закладу освіти, які склалися у міжнародному освітньому просторі.
- ✓ Виходячи з чинної в Україні нормативної бази діяльності керівника закладу освіти, порівняйте вимоги, що висувуються до керівника закладу освіти у вітчизняному та світовому освітньому просторі.
- ✓ Назвіть основні тенденції стандартизації професійної діяльності менеджера освіти у зарубіжних країнах.
- ✓ Розкрийте сутність понять «функціональний стандарт», «поведінковий стандарт».

**Завдання для самостійної роботи:**

Заповніть таблицю «Порівнювальна характеристика професійних стандартів різних країн світу»

Назва країни	Наявність державного стандарту	Сутність вимог до керівника закладу освіти, зазначених у стандарті

## Інформаційний матеріал до теми

*Найважче мистецтво –  
це мистецтво управляти.  
К. Ю. Вебер*

## ТЕМА 4

## Сутнісні характеристики управлінської деонтології

**Мета вивчення:** сформуванати уявлення про цілі та завдання управлінської деонтології як складової професійної деонтології, що вивчає проблеми формування морально-правових норм поведінки і професійного обов'язку менеджерів освіти у процесі реалізації управлінських функцій, її об'єкт і предмет; ознайомитися з загальними вимогами до професійної поведінки; засвоїти поняття норми в управлінській діяльності.

**Основні поняття:** професійна деонтологія, управлінська деонтологія, управлінська діяльність, специфіка управлінської взаємодії, категорії управлінської деонтології.

**Питання, що розглядаються на лекції:**

1. Поняття професійної деонтології.
2. Деонтологічний аспект управління закладом освіти.
3. Управлінська деонтологія як складова деонтології професійної.

**1. Поняття професійної деонтології.**

Термін «деонтологія» було введено до наукового обігу англійським філософом і правознавцем Дж.Бентамом. В авторській праці «Деонтологія або наука про мораль» (Deontology, or The Science of Morality) (1834 р.) він обстоював мораль як засіб забезпечення «найбільшого щастя для найбільшої кількості людей».

*Найбільша сума щастя  
найбільшого числа людей –  
ось основа моральності  
і законодавства.  
Дж. Бентам*

Як прихильник теорії утилітаризму (utilitas – корисний), філософ наполягав на необхідності оцінки кожної дії людини з позиції тієї користі, яку вона приносить суспільству. Проте «бентамівське» трактування змісту деонтології згодом зазнало певних трансформацій: деонтологія формувалася як специфічна система знань про належне згідно з вимогами суспільної моралі.

Використання терміну «деонтологія» у багатьох галузях наукового знання зумовило існування в словниках певного спектра його тлумачень, незважаючи на те, що більшість із них визначають походження означеного поняття від «грец. δέοντος (deon) – обов'язок

(необхідне) і λόγος (logos) – вчення, слово».

У філософських словника наводиться визначення деонтології як розділу етичної теорії, в якій розглядаються проблеми обов'язку, моральних вимог та нормативів як соціальної необхідності; «усіченої» етики поведінки, моралі суворо замкненого суспільства, що диктує його членам правила поведінки у вигляді законів та інструкцій, а також прийнятих дозвільних і заборонних

*Усвідомлення обов'язку,  
що прив'язує людину до її  
зобов'язань, є не що інше, як  
усвідомлення вищого інте-  
ресу, який перевершує інте-  
реси нижчого порядку.  
Дж. Бентам*

дій; концепцію, в якій розглядаються питання, пов'язані з поняттям обов'язку.

Об'єднуючим компонентом наведених визначень є вимога належного виконання особистістю обов'язку, відповідність її поведінки ustalеним моральним нормам. Таке розуміння деонтології актуалізує розробку проблем громадянської та професійної поведінки особистості. Поступово соціальні потреби в узгодженні поведінки й діяльності представників професійних груп зі специфічними нормами професійного обов'язку і належної поведінки у сфері конкретної праці обумовили формування професійної деонтології. Однак її місце в сучасній системі наукового знання ще остаточно не визначене.

Професійна деонтологія визначається науковцями як:

- система етичних знань про моральні, професійні та юридичні обов'язки і правила поведінки фахівців по відношенню до людини, що знаходяться у сфері виробничих і соціальних стосунків цих фахівців (Ю. О. Кусий);
- розділ етики, що розглядає проблеми обов'язку, сферу належного, всі форми моральних вимог та їхнє співвідношення (С. У. Гончаренко, І. Т. Фролов);

*Неможливо ступити ні кроку по цій землі без того, щоб не стикнутися з відповідальністю та обов'язком, який необхідно виконати.*  
**Т. Карлейль**

- наука про професійну поведінку (Г. М. Кертаєва);
- прикладний розділ професійної етики, що розглядає проблеми професійного обов'язку, вимог, нормативів повинності й належної поведінки в системах

відносин: професіонал-фахівець і об'єкт його діяльності, фахівець і суспільство, фахівець і громадяни, фахівець і його ставлення до самого себе (М. П. Васильєва);

- компетентність, терпимість по відношенню до інших людей та їхніх ідей, моральна відповідальність за прийняті рішення (Г. М. Кертаєва, Л. В. Чумак).

Незважаючи на наявність різних точок зору щодо статусу професійної деонтології, вона має всі ознаки науки: являє собою систему достовірних, найбільш суттєвих знань; є галуззю

людської діяльності, складним соціальним інститутом, що сформувався у процесі розподілу праці; має свій об'єкт (професійна діяльність) і предмет (поведінка фахівця в межах його професійної діяльності, що має відповідати системі принципів, норм, вимог професійної моралі).

Принциповим питанням визначення професійної деонтології як окремої науки є розкриття її зв'язків з етикою, зокрема професійною. Незважаючи на певну близькість зазначених наук, існують суттєві відмінності, що суттєвим чином їх розмежують.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика професійної етики та професійної деонтології**

Професійна етика	Професійна деонтологія
Відображає духовний аспект професійної діяльності, що розкривається в загальних положеннях етики як науки про мораль, яка виступає необхідною умовою самоорганізації суспільних індивідів.	Відображає практичний аспект професійної діяльності через конкретні моральні вимоги до представників визначеної професії у ситуаціях зміни субординації моральних вимог.
Не створює норми, принципи, правила поведінки, а лише їх вивчає, узагальнює, систематизує, обґрунтовує, тому етичні положення виступають як ідеальне відображення моральності, а не її практичне втілення.	Вибудовує чіткі морально-етичні орієнтири імперативного характеру щодо реалізації професійного обов'язку.
Сфера вивчення: формування моральних норм, цінностей, вимог до професійної діяльності.	Сфера вивчення: усвідомлення працівником морально-етичних вимог професійної діяльності й реалізація їх на практиці.
Базується на тривалому процесі формування моральних цінностей.	Базується на відносно швидкому засвоєнні правил професійної поведінки.
Не охоплює всі аспекти належної поведінки, дає лише загальні рекомендації.	Охоплює практично всі аспекти належної поведінки, є універсальною та предметною.
Етичні норми здебільшого мають декларативний (загальнообов'язковий державно-професійний) характер.	Деонтологічні норми мають індивідуальний характер.

З огляду на зазначене, професійну деонтологію некоректно розглядати виключно як складову частину професійної етики. Принципова відмінність між етикою та деонтологією полягає у ставленні до основної цінності: в етиці – це мораль, в межах деонтології – обов'язок. Джерелом професійної деонтології є не лише професійна мораль, яка одночасно виступає джерелом професійної етики, а й право, яке відображає вимоги держави до представника певної професії. Окрім того, змістове поле професійної деонтології є міждисциплінарним та аналізується у межах окремої взаємодії деонтології й галузевих наук (юриспруденції, журналістики, медицини, екології, психології, педагогіки тощо).

Комплекс деонтологічних знань, який швидко накопичила професійна деонтологія, об'єктивно зробив її універсальною наукою про професійну поведінку фахівця, що обумовило широку диференціацію професійної деонтології, в межах якої сьогодні виділяються: юридична, медична, психологічна, педагогічна, екологічна деонтології, деонтологія соціальної роботи.

Юридична деонтологія визначається науковцями як:

– наука про внутрішній імператив службового обов'язку, який створює передумови та мотиви вибору юристом норм поведінки у практичній діяльності, про формування власних норм для кожної ситуації зокрема;

– система загальних знань про юридичні науки та юридичну практику, вимоги до професійних й особистих якостей юриста, про формування цих якостей;

– наука про застосування загальних норм моралі у специфічних умовах діяльності юристів-професіоналів.

Характерною особливістю визначень професійної деонтології у сфері юриспруденції є заперечення науковцями її належності до етики:

*Поza сферою особистої відповідальності немає ні добра, ні зла, ні можливості проявити свої високі моральні якості, ні шансів довести силу своїх переконань, жертовуючи власними бажаннями заради того, що вважаєш правильним. Тільки коли ми самі несемо відповідальність за свої інтереси і вільні принести їх в жертву з власної волі, наше рішення має моральну цінність.*  
**Ф. Хайєк**

деонтологія розглядається або як самостійна наука, або як галузь юридичної науки.

Медична деонтологія визначається науковцями як: вчення про обов'язок лікаря, медичного персоналу; наука про належне виконання професійних обов'язків медичними працівниками; сукупність етичних норм виконання медпрацівниками своїх професійних обов'язків. Отже, вона є суміжною з етикою і медициною дисципліною, галуззю медичної етики, що має свою специфіку; вченням про моральний обов'язок, етичні обов'язки й норми поведінки медичного персоналу, що забезпечують оптимальну якість та результативність його роботи з відновлення і збереження здоров'я людей.

Науковці, які висвітлюють проблеми педагогічної деонтології, так само не є одноставними у визначенні її статусу. Одні тяжіють до її розгляду як науки про професійну поведінку педагогічного працівника, комплекс етичних, правових принципів і правил педагога, що відповідають чесному, добропорядному виконанню ним свого професійного обов'язку, інші взагалі вважають педагогічну деонтологію складовою педагогіки.

Деонтологія у спеціальній педагогіці є складовою професійної деонтології, що вивчає проблеми професійного обов'язку та нормативної поведінки педагога-дефектолога в різних системах корекційно-педагогічної взаємодії.

З огляду на специфіку професійної діяльності фахівців «людинознавчих» професій, категорії галузевих деонтологій мають суттєві відмінності. Наприклад, основними поняттями найбільш близької до управлінської – педагогічної деонтології є: обов'язок, честь, справедливість, совість, авторитет, любов до дітей.

Дослідники, які розглядають проблеми юридичної та медичної деонтології, в якості категорій використовують в основному поняття, що відображають

*Моральний самоконтроль, що полягає у здатності самостійно регулювати і спрямовувати свою поведінку, залежить від вимогливості професіонала до себе, самокритичності, а також рівня свідомості, духовного розвитку та моральної культури особистості.*  
**І. І. Смагін**

загальні моральні основи особистості, визначають принципи внутрішнього змісту індивідуальної моральної свідомості, однак їх значущість та перелік дещо відрізняється (юридична деонтологія: обов'язок, честь, гідність, справедливість, відповідальність, репутація; медична деонтологія: обов'язок, честь, гідність, милосердя, відповідальність). Значно відрізняється від них категоріальний апарат психологічної деонтології, що містить у собі поняття «моральний вибір», «моральна надійність», «моральна відповідальність». Ключовими категоріями в екологічній деонтології визначено «екологічні знання», «норму» та «обов'язок».

Така варіативність категоріального апарату професійної деонтології пояснюється особливостями окремої професійної діяльності.

## 2. Предмет, мета й завдання управлінської деонтології.

Термін «управлінська деонтологія» з'явився в науковому обігу в 1999 р. після публікації роботи І. І. Смагіна «Управлінська деонтологія як аспект адміністративної реформи». У його дисертації «Інтегративна ідеологія та її роль у системі адміністративного реформування» (2002) управлінську деонтологію схарактеризовано як окрему галузь наукового знання; визначено джерела управлінських деонтологічних норм, якими є теорія професійної етики, професійно-етичні кодекси, професійна присяга (обітниця); акцентовано увагу на ролі та значенні управлінської деонтології як свідомісного запобіжника між ідеологією корпоративною та інтегративною в державному управлінні.

*Світло принципів управління, як і світло маяків, є дороговказом лише для тих, хто знає вхід у гавань. Голий принцип без засобів його здійснення нічого не означає.*  
А. Файоль

Проте обґрунтування управлінської деонтології на методологічному й теоретичному рівнях не стало домінантним у дослідженнях І. І. Смагіна. Управлінська деонтологія розглядається науковцем у контексті визначення її ролі та місця в розробці ідеологічних засад реформування державного управління в Україні.

У галузі управління освітою **управлінську деонтологію слід розглядати як складову професійної деонтології, що вивчає проблеми формування морально-етичних норм поведінки і професійного обов'язку менеджерів освіти у процесі реалізації управлінських функцій.**

**Об'єктом** управлінської деонтології є професійна (управлінська) діяльність керівника закладу освіти; **предметом** – поведінка керівника закладу освіти в межах його професійної діяльності, що має відповідати системі принципів, норм, вимог управлінської моралі.

*Досягають успіху лише ті, хто завжди прагне допомагати іншим. Ті, хто шукає лише свою вигоду, приречені на поразку.*  
Бр. Трейсі

Відповідно **завданнями** управлінської деонтології є:

- визначення її сутності та обґрунтування категорій;
- аналіз принципів, норм і вимог професійної поведінки керівника закладу освіти;
- визначення офіційних джерел управлінської деонтології, співвідношення структури особистості керівника закладу освіти з вимогами професійної поведінки.

В основі управлінської деонтології, як і будь-якої іншої науки, лежить **система принципів**, до яких слід віднести наступні:

1) міждисциплінарності (розгляд основних понять управлінської деонтології у міжпредметних зв'язках з науками та галузями знань, що мають безпосереднє чи опосередковане відношення до теорії та практики управління закладами освіти);

2) ієрархічності (виокремлення ядра теорії, змістових одиниць першого й змістових одиниць другого порядку, змістових ліній, розробку ієрархії елементів змісту управлінської деонтології за значущістю та їх ранжування);

3) регіоналізації (урахування регіональних чинників управління освітою: особливостей прояву освітньої політики на регіональному рівні, традицій та особливостей національно-культурного розвитку етнічних спільнот, що мають вияв в особливостях змісту взаємодії з учасниками управлінського процесу на рівні конкретного закладу освіти тощо);

4) особистісної адаптації, що передбачає спрямованість змісту управлінської деонтології на вироблення на основі опанування теоретичними знаннями індивідуального стилю нормативної поведінки;

**Відповідальність – це та ціна, яку ми платимо за владу.**  
**В. Черчилль**

5) ціннісно-сислової детермінації, що реалізується через формування положень управлінської ідеології як

системи поглядів, переконань щодо себе, інших людей, змісту і характеру управлінської діяльності як професійної;

6) історизму, що передбачає розкриття генези становлення та розвитку деонтології як складової загальної культури людства, поєднання логічного й історичного в єдності якого закладається методологічне підґрунтя щодо вивчення, осмислення й оцінки історико-деонтологічних знань;

7) інтеріоризації, який реалізується через розкриття духовних, інтелектуальних, соціальних і професійних цінностей, що дозволяє створити ціннісний базис для формування деонтологічної аксіосфери особистості;

8) деонтологізації, що вимагає врахування специфіки деонтологічної складової управлінської діяльності менеджера освіти, спрямованість на поглиблення та професіоналізацію соціологічної, правознавчої, економічної, мовної освіти з метою формування деонтологічного мислення.

Управлінська деонтологія характеризується міждисциплінарними зв'язками, оскільки питання належної професійної поведінки керівника не можуть розглядатися поза контекстом етики, психології та аксіології (рис. 3, див. стор. 77).

Категоріальний апарат управлінської деонтології обумовлюється особливостями управлінської діяльності керівника закладу освіти та специфікою деонтологічної суб'єкт-суб'єктної взаємодії в її межах. Категорії деонтології – загальні наукові поняття, які відображають основне у становленні, функціонуванні та розвитку моралі та права.

**Основними категоріями**, що відображають найбільшою мірою сутність нормативної поведінки керівника закладу освіти є «обов'язок», «норма», «відповідальність», «справедливість», «авторитет».

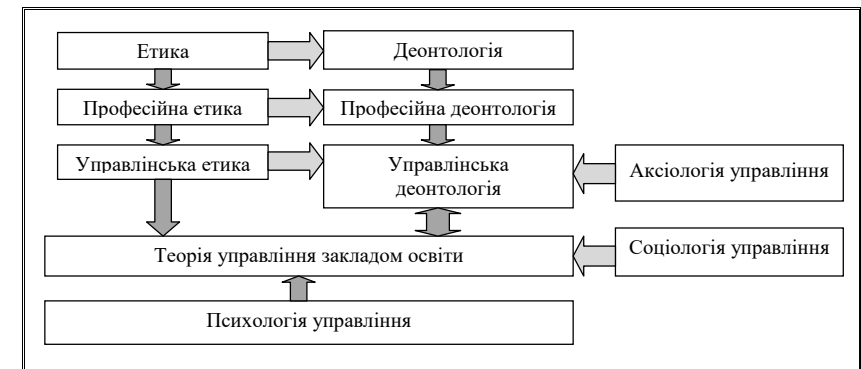


Рис. 3. Міждисциплінарні зв'язки управлінської деонтології

**Професійний обов'язок** являє собою сукупність моральних принципів поведінки керівника, що є основою усвідомленого виконання ним належних професійних дій.

**Норми професійної поведінки** – це встановлені правила, стандарти, що регулюють поведінку керівника відповідно до професійних цінностей.

**Справедливість** є поняттям, що характеризує моральну свідомість керівника, його об'єктивність, неупередженість у ставленні та оцінці професійної діяльності підлеглих.

**Відповідальність** – це здатність ефективно здійснювати управлінську діяльність, дотримуючись моральних вимог, з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих щодо досягнення загальних та особистих цілей і задач.

**Авторитет керівника** – це його високий соціальний статус у колективі, в основі якого лежить довіра, повага, визнання високого професіоналізму й моральності.

Таким чином, управлінська деонтологія є складовою професійної деонтології, що характеризується специфічним об'єктом та предметом, категоріальним апаратом, який відображає особливості виконання керівником закладу освіти професійного обов'язку.

Обґрунтування статусу управлінської деонтології в системі наукового знання базується на наступних положеннях:

1. Формування управлінської деонтології обумовлюють соціальні потреби в узгодженні професійної поведінки й діяльності керівників закладів освіти з морально-правовими вимогами професійного обов'язку і нормативної поведінки у сфері управління освітою.

**Обов'язок! Ти величне, велике слово. Це саме те велике, що підносить людину над самою собою.**  
**І. Кант**

2. Історично деонтологічна тематика у площині проблеми управління освітою розглядалася не в контекстуальному полі етики, а в межах педагогіки, школознавства й теорії управління закладом освіти, що відображали специфіку поглядів на керівника закладу освіти протягом різних історичних періодів, тому управлінська деонтологія не може розглядатися виключно як галузь професійної етики.

3. Джерелом управлінської деонтології є професійна мораль, що виступає внутрішнім імперативом поведінки керівника закладу освіти, та право, яке є зовнішнім імперативом і реалізується через нормативно-правову базу діяльності закладу освіти в цілому та його керівника як посадової особи зокрема.

4. Сутнісно-визначальні характеристики категоріального апарату управлінської деонтології (обов'язок, відповідальність, честь, гідність, авторитет, норма тощо) розглядаються в межах міждисциплінарного підходу (психологія, етика, аксіологія, соціологія), який забезпечує найбільш повне відображення морального контексту реалізації функцій управління закладом освіти.

### **Висновки**

*Професійна деонтологія являє собою систему достовірних, найбільш суттєвих знань; є галуззю людської діяльності, складним соціальним інститутом, що сформувався у процесі розподілу праці; має свій об'єкт (професійна діяльність) та предмет (нормативна поведінка працівника в межах його професійної діяльності).*

*Управлінська деонтологія є складовою професійної деонтології, що вивчає проблеми формування морально-правових норм поведінки і професійного обов'язку менеджерів освіти*

*у процесі реалізації управлінських функцій. Вона вивчає поведінку менеджера освіти у контексті етики, аксіології, психології, теорії управління, соціології, залучаючи понятійний апарат цих галузей знань.*

### **Питання для самоконтролю за темою:**

- ✓ Дайте визначення управлінській деонтології.
- ✓ Назвіть об'єкт та предмет управлінської деонтології.
- ✓ Розкрийте роль і місце управлінської деонтології у діяльності керівника закладу освіти.
- ✓ Назвіть категорії управлінської деонтології.
- ✓ Дайте визначення поняттям «професійний обов'язок», «норми професійної поведінки», «справедливість», «відповідальність», «авторитет керівника».
- ✓ Розмежуйте поняття «професійна деонтологія» та «професійна етика».
- ✓ Назвіть та схарактеризуйте принципи управлінської деонтології.
- ✓ Назвіть положення, що лежать в основі обґрунтування статусу управлінської деонтології в системі наукового знання.

### **Завдання для самостійної роботи:**

Визначте, які з наведених нижче правил характерні для сучасного управління з деонтологічної точки зору:

- ✓ *правило давньогрецького законодавця Солон: «Лише тоді приймай у руки владу, коли навчишся підкорятися»;*
- ✓ *правило римського філософа Сенеки – вихователя імператора Нерона: «Найвища влада – уміння керувати собою»;*
- ✓ *правило римського політика і полководця Гнея Помпея: «Всяку владу слід отримувати раніше, ніж чекаєш сам, а складати раніше, ніж чекають інші»;*
- ✓ *правило грецького історика Плутарха: «Навіть найменші погрішності здаються великими, якщо виявляються в поведінці тих, кому довірена влада і доручені справи держави»;*



- ✓ правило китайського мудреця Лао-Цзи: «Там, де володарюють великі мудреці, піддані не помічають їх існування; там, де володарюють невеликі мудреці, народ буває прив'язаний до них і хвалити їх; там же, де володарюють ще менші мудреці, народ боїться їх, а там, де ще менші, народ їх зневажає»;
- ✓ правило-заповідь середніх американських компаній (вивіщується біля входу в приймальню): «Є сенс покіхуватися про шефа, бо наступний може опинитися гірше нинішнього».

## ТЕМА 5

### Гене́за становлення та розвитку управлінської деонтології в Україні

**Мета вивчення:** сформувати уявлення про чинники становлення деонтологічного знання в Україні, історію становлення та розвитку деонтологічних ідей у галузі управління закладами освіти протягом другої половини ХІХ – ХХ ст.; ознайомитися з напрямками розвитку деонтологічної тематики в управлінні освітою на початку ХХІ ст.

**Основні поняття:** професійна деонтологія, періодизація становлення та розвитку деонтології, історичний розвиток науки, етико-деонтологічне знання, керівник закладу освіти.

#### **Питання теми:**

1. Періодизація становлення та розвитку управлінської деонтології.
2. Зародження деонтологічної думки в галузі управління освітою у другій половині ХІХ – на початку ХХ ст.
3. Становлення управлінської деонтології у світлі суспільних подій 1917–1991 рр.
4. Напрями розвитку управлінської деонтології України в кінці ХХ – на початку ХХІ ст.

## Інформаційний матеріал до теми

*Історії належить не судити, а пояснювати. Історія не суддя, а адвокат.*

*Б. Кроче*

### 1. Періодизація становлення та розвитку управлінської деонтології.

Генезу управлінської деонтології слід розглядати у межах двох контекстуальних полів: перше стосується особливостей становлення й розвитку теорії та практики управління закладом освіти; друге – розвитку етичної науки в цілому й професійної етики зокрема, в межах яких формувалися вимоги до керівника закладу освіти, його професійної поведінки. Тому в основі періодизації становлення та розвитку управлінської деонтології лежать такі вадливі положення:

1. Початком вивчення історії становлення та розвитку управлінської деонтології слід вважати появу перших історичних згадок про професійні вимоги до особи керівника закладу освіти.

*Запорука успішного керівництва – бачити багатоманітність майбутнього, вміння передбачати найпохмуріші сценарії.*

*В. Шекспір*

2. В основу періодизації розвитку управлінської деонтології слід покласти зміну соціокультурної парадигми, що визначає суспільне, державне й наукове визнання необхідності визначення та дотримання норм професійної поведінки керівником закладу освіти.

3. До характеристики періодів слід вносити результати порівнювального аналізу соціокультурних, наукових та емпіричних аспектів розвитку деонтології в цілому та професійної деонтології (медичної, юридичної, педагогічної тощо) зокрема.

Виникнення управлінської деонтології обумовлено етико-філософськими, соціально-історичними та соціально-психологічними.

Етико-філософські передумови пов'язані з об'єктивною необхідністю регулювання професійної поведінки засобами моралі та права, що в кожній професійній сфері мають свої особливості.

Потреби в узгодженні поведінки й діяльності представників професійних груп зі специфічними нормами професійного обов'язку і належної поведінки у сфері конкретної праці поступово обумовили виникнення професійної деонтології. Розгляд управлінської діяльності як професійної обумовили виділення окремого напрямку професійної деонтології – управлінської.

*Ми відповідаємо не лише за те, що робимо, але й за те, чого не робимо.*

*Мольєр (Ж. Б. Поклен)*

Соціально-історичні передумови виникнення управлінської деонтології пов'язані з об'єктивно обумовленими впливом політичного устрою, соціально-економічних

відносин, національних особливостей побудови системи освіти й управління нею тощо на зміст моральних норм, етичних вимог до керівника закладу освіти, формування еталону його професійної поведінки. Існування постійної суперечності між вимогами до особистості керівника закладу освіти й реальним їх виконанням обумовлювало пошук шляхів вирішення зазначеної проблеми, сприяло виникненню управлінської деонтології як регулятора професійної поведінки керівника. Проте, виділення її в окрему сферу наукового знання відбулося значно пізніше, ніж утвердження теоретичних засад інших професійних деонтологій (зокрема медичної, юридичної, педагогічної). Це пов'язано з відносно пізнім визнанням діяльності керівника закладу освіти як професійної.

Соціально-психологічні передумови виникнення управлінської деонтології полягають у необхідності здійснення ефективного управлінського впливу керівника на педагогів, що забезпечує стійку позитивну мотивацію до трудової діяльності, сприятливий психологічний клімат у колективі, створює належні умови для ефективної професійної діяльності всіх учасників управлінського процесу.

Отже, періодизація становлення та розвитку управлінської деонтології у сфері управління освітою в Україні враховує:

*Необхідно, щоб людина зрозуміла, що вона – творець і господар світу, що на ній відповідальність за всі нещастя на землі і що їй же належить слава за все хороше, що є в житті.*

*Р. Роллан*

- сутність освітньої політики держави, розвиток системи освіти в цілому та суспільне ставлення до керівника закладу освіти зокрема;
  - генезу управління закладом освіти як окремої сфери професійної діяльності (окремої інституції) з притаманними виключно їй умовами праці та професійними обов'язками;
  - вимоги до керівника закладу освіти, його права та обов'язки в рамках нормативно-законодавчої бази певного історичного періоду;
  - динаміку поглядів вітчизняних просвітителів, освітніх діячів та науковців різних історичних періодів на особистість керівника закладу освіти та його професійну поведінку;
  - етапи становлення та розвитку професійної етики й деонтології в системі наукового знання.
- Генеза становлення та розвитку управлінської деонтології в Україні містить у собі такі етапи:
- кінець XIX – початок XX ст. – період зародження деонтологічних поглядів, спроб розкриття деонтологічного аспекту управлінської діяльності керівника закладу освіти;
  - 1917–1991 р. – період розробки проблем управлінської деонтології у межах теорії школознавства;
  - з 1991 р. – до сьогодні – період розвитку управлінської деонтології як складової професійної деонтології.

## **2. Зародження деонтологічної думки в галузі управління освітою у другій половині XIX – на початку XX ст.**

Друга половина XIX – початок XX ст. характеризується виникненням уваги до особистості керівника закладу освіти у зв'язку з реформуванням освіти, що супроводжувалося значними суперечностями, а саме: між реальним станом управління закладами освіти й вимогами нормативних документів з питань управління освітою; між високими вимогами

*Глибоко помиляється той, хто вважає більш міцною і твердою владу, що спочивають на силі, ніж ту, яка заснована на любові.*  
Теренцій

до керівника закладу освіти й жорсткими умовами його діяльності, що унеможлилювали виконання цих вимог; між зовнішніми (соціокультурними) та внутрішніми (особистісними) джерелами моралі та обов'язку.

Становлення деонтологічних ідей відбувалося на тлі суворих вимог до діяльності керівника закладу освіти. Незважаючи на те, що посаду «директор народного училища» було офіційно зафіксовано ще в державному нормативному акті «Устав народним училищам» (1786), увага до його особистості до реформування освіти в 60–70-х рр. XIX ст. не була характерною для педагогічної думки.

Виникнення деонтологічних ідей у сфері управління освітою пов'язане з її реформуванням, обумовленим державними нормативними актами («Положение о начальных народных училищах» (1864, 1874), «Устав гимназий и прогимназий ведомства Министерства народного просвещения» (1871, 1874), циркулярними розпорядженнями, інструкціями Міністерства народної освіти), що суттєво конкретизували професійні вимоги до керівника закладу освіти й заострили проблему управління освітою.

Відповідно до гімназійних статутів сутність професійного обов'язку керівника закладу освіти конкретизувалася у змісті таких управлінських функцій:

- здійснення постійного контролю за процесом навчання через відвідання уроків, перевірку програм викладання, складених учителями, реалізації їх змісту;
- забезпечення однаковості та злагодженості в діяльності вчителів засобами індивідуальних бесід та обговорень із колегами питань, що виникають у процесі їх педагогічної діяльності;
- здійснення безпосереднього керівництва закладом освіти (головування на засіданнях педагогічної ради; відбір кандидатур на учительські посади та їх представлення для затвердження попечителю навчального округу; атестація вчителів, подання їх до нагород або стягнень, прийняття на роботу й звільнення; здійснення

*Владолюбство, що впливає з прагнення насолоджуватися пошаною і всіма атрибутами влади, люди зневажають.*  
К. Д. Ушинський

*Лихо начальникові, якщо він вирішить, що все може знати і про все розмірковувати незалежно від знань та досвідченості підлеглих і захоче вирішити всі питання одним своїм владним словом та наказом, не враховуючи думку підлеглих, які безпосередньо йому підпорядковуються.*

*К. П. Побєдоносцев*

Такий досить об'ємний перелік функцій керівника закладу освіти доповнювався ще й виконанням обов'язків учителя гімназії та класного наставника, оскільки згадані вище нормативні документи зобов'язували його мати додаткове навчальне навантаження для «підвищення значущості діяльності директора в очах громадськості», забезпечення можливості «більш правильно оцінювати освітній процес», «краще керувати».

З уведенням у дію «Инструкции окружным инспекторам и другим лицам, командированым для ревизии гимназий, прогимназий, а также одновременно с ними направлений учебных заведений ведомства Министерства народного просвещения» (1871 р.) зміст професійного обов'язку керівника закладу освіти набув інших обрисів та почав розглядатися через призму забезпечення «благонадійності», боротьби з «вільнодумством та крамолою» у закладах.

Значну роль у забезпеченні такого розуміння обов'язку керівника закладу освіти відіграв Синод. Ідея підпорядкованості шкіл Синоду здавалась чиновникам від освіти раціональним і виправданим засобом підвищення ефективності діяльності училищ, забезпечення «благонадійності» керівних осіб, оскільки вона вважалася «першим та найбільш важливим пробним каменем придатності кандидатів на

зв'язку з губернськими та місцевими органами влади з питань функціонування закладу освіти; прийняття на роботу й звільнення писаря канцелярії та інших службовців закладу, призначення їм заробітної платні; періодичне (двічі на навчальний рік) надання попечителю навчального округу звіту про стан закладу освіти).

*... Професійна сім'я педагогів, керована поважним, авторитетним, просвіченим керівником, може здійснювати в школі спільну, продуману, всіма розділену педагогічну програму.*

*К. П. Побєдоносцев*

адміністративні шкільні посади». Чимало з-поміж відомих освітніх діячів вважали синодальний контроль над освітою цілком природним, а причини незадовільної діяльності народних училищ убачали в неналежному виконанні керівниками свого професійного обов'язку, що витікав з чіткого усвідомлення духовної місії керівника.

Прагнення Міністерства освіти й Синоду забезпечити благонадійність в управлінні закладами освіти та сформуванню на цій основі місію керівника як носія великодержавної ідеї, гаранта підтримки закладом освіти імперської політики, призвело до того, що до числа новопризначених керівників закладів освіти часто входили духовні особи або випускники університетів, які не мали досвіду педагогічної, а тим більше управлінської діяльності.

Не сприяла успішній управлінській діяльності керівників закладів освіти й імперська чиновницька бюрократія. Жорстка регламентація управлінської діяльності, наявність численних інструкцій та циркулярів Міністерства освіти, перетворювали його в «адміністратора-канцеляриста». Суворая централізація, що практикувалася в управлінні освітою і надіяла шкільних адміністраторів широкими повноваженнями у використанні покарань, присікань, нагляду, не давала простору для ініціативи й творчості ні педагогам, ні самим керівникам.

Занадто широке коло функцій керівника закладу освіти не дозволяло йому виконувати покладені на нього обов'язки належним чином, призводило подекуди до поверховості в роботі. Невідповідність високих вимог до керівника закладу освіти, що висувалися владою, та тими суворими обмеженнями й жорсткими умовами, в яких він змушений був працювати, зумовила пошук шляхів забезпечення ефективної управлінської діяльності через перегляд посадових обов'язків керівника закладу освіти, змісту його професійного обов'язку й відповідальності, чіткого визначення вимог до його професійної поведінки.

Формування вимог до керівника закладу освіти в межах педагогічної думки зазначеного періоду відбувалося одночасно зі

*Директор має бути не чорнильницею навчального округу, а його душею.*

*М. Корф*

становленням теорії деонтології. Значного впливу на її розвиток надали гуманістичні ідеї Дж. Бентама, Й. Г. Гете, Ф.-А. Дістервега, Ш. Летурно, Н. Шеффлера, А. Шопенгауера та ін., в яких розкрилися питання професійного обов'язку й відповідальності.

*Тільки в чесній і безкорисливій діяльності полягає умова людської гідності.*  
**В. Г. Белінський**

У 1867 р. було опубліковано праці Дж. Бентама, після чого до наукового тезаурусу увійшов термін «деонтологія» на позначення науки про обов'язки людини, про

державну моральність, тобто як науки про належне.

Паралельною проблематикою, що інтенсивно розроблялася в педагогічній думці другої половини XIX – початку XX ст. та суттєво вплинула на становлення деонтологічних поглядів у сфері управління освітою, була моралізація життя та діяльності людини.

На західноукраїнських землях, що входили до складу Австро-Угорської імперії, етичні питання у сфері освіти досліджували О. Г. Барвінський, В. О. Барвінський, С. О. Сірополко, Й. Сліпий, І. Я. Франко, М. В. Хавлюк, А. Шептицький та ін. Однак, в основу педагогічної етики ними переважно покладалася теологія.

На території імперської Росії, до складу якої входила більша частина України, деонтологічна проблематика в управлінні освітою побіжно піднімалася у працях С. Х. Алчевської, Б. Д. Грінченка, М. С. Григоревського, М. І. Демкова, М. П. Драгоманова, М. Р. Завадського, М. О. Каришева, М. О. Корфа, С. І. Миропольського, В. П. Науменка, М. І. Пирогова, К. Д. Ушинського та в морально-філософських розвідках представників духовної педагогіки.

Показовою в зазначеному контексті є творчість С. С. Гогоцького, що розвивалася в контексті визначення моральних наук, що, на його переконання, слугували для «вираження найбільш шляхетних прагнень людини до усвідомлення й практичної реалізації своєї людської гідності, свого високого покликання у всіх сферах свого життя».

На межі філософії, етики й педагогіки обґрунтовував проблеми людської поведінки й діяльності П. Д. Юркевич. «Серце» в його

*Серце є осередком морального життя людини.*  
**П. Д. Юркевич**

теорії виступає скарбницею усіх тілесних, духовних і моральних сил людини, головним джерелом її природного морального закону. Головна ідея морально-філософських праць П. Д. Юркевича спрямована проти надто раціоналістичних спроб звести сутність душі лише до мислення. Філософ наголошував на тому, що дух людини, визначаючи її вчинки і формуючи ставлення до них, є категорією особою, а не колективною.

«Синтез віри й розуму» як основи людської поведінки лежить в основі морально-педагогічних поглядів П. І. Ліницького. «Освічена віра» розглядалася ним як запорука доброчесності, що є неодмінною умовою поведінки людини.

Деонтологічні мотиви проглядаються у морально-філософській концепції М. О. Олесницького, який звертався до сутності понять «начало моральності», «вищий закон», «ідея досконалості», «богоподібна особистість», «моральний ідеал», «найвища моральна свобода» тощо. Освітній діяч розглядав моральну поведінку як поєднання абстрактної ідеї з її реальним утіленням. Таким чином конкретизувався зміст моральної поведінки у межах певної, в тому числі й професійної ситуації.

*Для успішного морального життя недостатньо відстороненого закону, потрібен ще конкретний приклад життя, який виконав би вимоги й реалізував моральний ідеал у тих умовах, в які поставлені ми.*  
**М. О. Олесницький**

У контексті моральних чеснот розглядав професійну діяльність С. І. Миропольський. Зміст професійної та громадянської сфери життя особистості висвітлювався ним через розуміння «живої особистості», основними рисами якої були освіченість, рішучість, енергійність, вольовий характер та підготовленість людини до праці як наявність комплексу моральних чеснот (відповідальність, врівноваженість, гідність, добросовісність, обережність, самостійність, терплячість). Християнська мораль розглядалася С. І. Миропольським в якості основи формування найважливіших християнських чеснот, необхідних у кожній сфері життя людини: сумлінності – як «морального сторожа і внутрішнього судді людини», помірності – як засобу привчання

«до перемоги вищих потреб над нижчими, до влади духу над чуттєвістю й егоїзмом», почуття обов'язку та звички до виконання його – як «усвідомлення обов'язку розкриватися лише при світлі християнського вчення про моральний закон», доброзичливого ставлення до людей, любові до праці, правдивості тощо).

Таким чином, **основними ідеями, що у своїй сукупності склали етап зародження деонтологічної думки у сфері управління освітою** є такі:

1. Визнання місії керівника закладу освіти як натхненника діяльності педагогів. Для цього він має займати в педагогічному колективі відповідне становище: бути не над колегами, а серед них, зміцнювати й підтримувати їхні інтереси, оживлювати їх своїми інтересами. Між директором та вчителями мають бути близькі, довірливі та щирі стосунки. Саме за таких умов керівником закладу освіти створюється яскрава позитивна мотивація до педагогічної діяльності.

*Лише особистість може впливати на розвиток та визначення особистості, лише характером можна утворити характер.*

*К. Д. Ушинський*

2. Висунення вимог до морально-вольових якостей керівника закладу освіти, що формують його належну професійну поведінку.

Перелік морально-вольових якостей керівника закладу освіти

в педагогічній теорії другої половини XIX – початку XX ст. є надзвичайно широким, але більшість освітніх діячів досліджуваного періоду, які у відповідних працях висвітлювали проблеми особистості керівника закладу освіти, звертали увагу саме на ті, що дозволяють йому здобути в колег справжній авторитет, який не має нічого спільного з надмірною владою чи насиллям. Цей авторитет є наслідком наявності в керівника таких якостей, як: вимогливість до себе, стійкість, правдивість, сумлінність, совість, стриманість, чистота й міцність релігійно-моральних переконань, висока свідомість (служіння людям, суспільству), здатність приносити себе в жертву (бути істинною людиною), тактовність, чуйність у ставленні до людей, гумор. У зазначеному контексті авторитет керівника стає деонтологічною категорією та розгля-

*Сила характеру, незалежно від його змісту, – скарб, який нічим не замінити.*

*К. Д. Ушинський*

дається одночасно як чинник та як обов'язковий результат його професійної поведінки.

3. Визначення професійних умінь та навичок, що, в поєднанні з морально-вольовими якостями, забезпечують належну управлінську поведінку. Ефективність професійної поведінки керівника оцінювалася освітніми діячами через результат реальної взаємодії з педагогічним колективом, а не через точність і повноту виконання положень нормативних документів.

Уміння організувати взаємодію з учителями на етичних засадах освітні діячі другої половини XIX – початку XX ст. вважали своєрідним індикатором професіоналізму керівника. Ними, зокрема, акцентувалася увага на таких професійних уміннях керівника закладу освіти, як наявність чіткого усвідомлення мети своєї діяльності, засобів та шляхів її досягнення, вміння планувати власну діяльність, організувати взаємодію з педагогічним колективом, бути для педагогів «старшим товаришем» (К. Д. Ушинський).

1. Наявність значного досвіду роботи на посаді вчителя, що є запорукою педагогічного авторитету керівника закладу освіти й визнання його школярами і колегами.

На необхідності наявності в керівника закладу освіти досвіду педагогічної діяльності акцентували увагу зокрема М. О. Корф, М. І. Пирогов, М. І. Демков.

Розкриваючи необхідність значного педагогічного досвіду для керівника (не менше 10-ти років), освітні діячі досліджуваного періоду рекомендували призначати на керівні посади в закладах освіти «живих учителів-сподвижників», які перевірили свою професійну здатність роками педагогічної діяльності й не на словах обізнані з усіма проблемами шкільного устрою.

Отже, деонтологічна думка у межах проблематики управління

*Керівник має створити корпоративний дух, що сприяє розповсюдженню законності та морального зв'язку між учнями й закладом освіти, коли основою корпорації виступає почуття честі й власної гідності.*

*М. І. Пирогов*

освітою протягом другої половини XIX – початку XX ст. розвивалася у напрямках виокремлення проблеми управління закладом освіти у спеціальну галузь педагогічної теорії, обґрунтування особливої ролі керівника в забезпеченні ефективності функціонування закладу освіти, визначення вимог до його особистості та професійної поведінки. Намагаючись обґрунтувати сутність та зміст професійного обов'язку керівника закладу освіти, освітні діячі виступали за надання йому свободи у виборі професійної поведінки.

### **3. Становлення управлінської деонтології у світлі суспільних подій 1917–1991 рр.**

Формування освітнього простору України в період 1917–1991 рр. пов'язане зі зміною політичної й ідеологічної систем, структури управління й господарювання, з формуванням нових суспільних відносин.

*Хто в себе не вірить, тому  
ніхто другий не повірить.  
В. К. Винниченко*

Перші десятиріччя XX ст. в Україні вирізнялися різноманітністю та плинністю політичних і соціально-економічних подій, гостротою освітніх проблем. Жовтневий переворот 1917 р. призвів до знищення старої системи управління. За час визвольних змагань 1917–1919 рр. в Україні змінилося три уряди: Центральної Ради, Гетьманщини; Директорії. Зазначений період характеризувався жвавою розбудовою української системи освіти, прийняттям низки важливих документів в освітній галузі, однак протягом зазначеного часу питання особистості керівника закладу освіти новою українською владою піднімалися лише побіжно, її увага зосереджувалася на вирішенні більш важливих, нагальних питань української державності й освіти.

Етап 1917–1919 рр. характеризується ствердженням деонтологічних поглядів у контексті національно-патріотичних пріоритетів управлінської моралі. У наукових працях освітніх та громадських діячів цього історичного етапу (С. Ф. Русової, Я. Ф. Зеленкевича (Чепіги), С. Ф. Черкасенка, В. К. Винниченка, О. Ф. Музиченка, І. І. Огієнка) питання особистості керівника

закладу освіти розглядалося через розкриття його високої місії у розбудові національної української школи. Стрижневими ідеями їх філософсько-соціальних та педагогічних поглядів стали: гуманізм, український національний альтруїзм, демократизм, відродження й утвердження високих духовних цінностей, що склали підмурівок деонтологічних вимог до керівника закладу освіти. Складовими професійної поведінки керівника закладу освіти визнано: високі моральні якості, демонстрування особистого позитивного прикладу, здатність відстоювати національні культурно-освітні інтереси, глибокий патріотизм, здатність стверджувати впевненість учителів у собі, працездатність, терпіння, справедливість.

У 1918 р. Народним комісаріатом освіти РСФСР було прийнято постанову про скасування посади директора школи й запровадження замість неї посади голови педагогічної ради. За цим питання професійної поведінки керівника закладу освіти почали набувати іншого політичного й ідеологічного забарвлення. Під впливом постулатів марксизму-ленінізму про самоврядування трудящих зникло розуміння управління як професійної діяльності.

Увага більшовицької влади у перші її роки (1917–1922 рр.) зосередилася на розробці документів, спрямованих проти «схоластики, муштри та формалізму, притаманних старій дожовтневій школі», що не завжди враховували особливості освіти за нових соціально-економічних умов. Зміст регулятивних актів про середні навчальні заклади («Положение о единой трудовой школе РСФСР» (1918), «Основные принципы единой трудовой школы» (1918), «Положение про организации учеников в школах второй ступени» (1921), «Кодекс законов о народном образовании» (1922), «Устав единой трудовой школы» (1923) та ін.) заперечував усе, що було пов'язане зі старою системою управління, диктував перегляд повноважень керівника закладу освіти, підпорядкованість його діяльності рішенням шкільної ради. Зокрема у статті 26 нормативного акту «Положение о единой трудовой

*Людину ми найбільше  
цінуємо не за її знання,  
а за її характер.  
С. Ф. Русова*

*... Але є така штука – наркотик владолюбства, героїн кар'єризму... Його тільки раз вхопи – і пропав.*

*О. Гончар*

школе» було зазначено, що «завідувач школи обирається із складу педагогів школи».

Таким чином, керівник закладу освіти перетворювався у виконавця розпоряджень

колективу, а відповідальним органом шкільного самоврядування було названо шкільну раду. Це було проявом демократичного підходу в управлінні, однак діяльність керівника закладу освіти значно обмежувалася, що стримувало розвиток його функціональної дієвості, позбавляло самостійності у вирішенні важливих проблем та прийнятті рішень.

Зазначені зміни обумовили початок нового етапу розвитку деонтологічної думки у сфері управління освітою (20-ті – кінець 30-х рр. XX ст.), що характеризувався формуванням вимог до керівника закладу освіти та його нормативної поведінки у зв'язку з кардинальною зміною соціально-політичних, економічних та суспільно-культурних умов функціонування освітньої системи.

Новий принцип колективізму та виборності, задекларований у державному нормативному документі «Положение о единой трудовой школе», не був підкріплений принципом єдиначальності, у результаті чого «виникли безчинства та дезорганізація усього шкільного життя, включаючи й відсутність оцінки претендента під час відбору на посаду в закладі освіти».

Виправленню становища, що склалося, сприяла розробка державних нормативних актів «Положение про организации учеников в школах второй ступени» (1921), в якому зазначалося, що загальне керівництво закладом освіти здійснює шкільно-педагогічна рада через завідувача школи, та «Положение про управление учебно-воспитательными заведениями» (1922), де вперше було констатовано єдиначальну відповідальність керівника за діяльність закладу освіти.

Одночасно з цим в Україні (УСРР) розроблялася своя нормативна база з питань освіти та управління нею. У листопаді 1922 р. було прийнято Кодекс

*Без честі нема людини.  
Ю. Васиян*

законів про народну освіту УСРР, в основу якого було покладено законодавчі акти 1918 р. про єдину трудову школу, низку інших постанов уряду РСФРР з питань народної освіти. У змісті 767 статей Кодексу було проголошено особисту відповідальність керівника за діяльність закладу освіти, затверджено принцип єдиначальності, що знайшов свій подальший розвиток у документі «Устав единой трудовой школы» (1923 р.). У розділі статуту «Управління школою» за керівником не просто закріплювалося формальне право здійснювати управління закладом освіти (його педагогічною, господарчою та адміністративною частиною), а й було визначено зміст його професійного обов'язку, що конкретизувався в таких функціях:

- стежити за ходом навчально-виховної справи у відповідності до основних положень трудової школи (за правильною постановкою самоврядування учнів, організації дитячої праці, політичним вихованням школярів тощо);
- піклуватися про утримання будівлі школи, її ремонт, опалення, освітлення та про забезпечення школи усіма необхідними господарськими й навчальними матеріалами та посібниками;
- вести поточне листування та звітність по школі;
- періодично робити доповіді про стан справ у школі (як господарських, так і педагогічних) на розширених пленумах сільських і районних рад та на звітних засіданнях шкільної ради з залученням учнів;
- нести відповідальність за загальний хід навчально-виховної справи, за стан та цілісність шкільного майна.

У документі вперше зверталася увага на особистість керівника закладу освіти як «головного ідейного натхненника плодотворної роботи школи». Тут само містилися формальні вимоги до нього: обов'язкова наявність педагогічного стажу та проведення в закладі освіти педагогічної роботи.

Початок 30-х рр. XX ст. позначився новими спробами ЦК ВКП(б) зміцнити єдиначальність у сфері освіти, що відобразилося у змісті постанови від 5 січня 1931 р. «О начальной и средней

*Справжня ввічливість  
нероздільна з повагою до  
особистості іншого й без  
неї неможлива.  
М. В. Шелгунов*



школе», інструктивно-методичному листі Народного комісаріату освіти «Об установлении единоначалия в школе», в яких розглядався комплекс питань, що характеризували роль керівника як організатора усієї роботи закладу освіти, особливо виділялися вміння організувати належним чином систему навчально-педагогічного керівництва на основі врахування місцевих особливостей та умов.

Зміни, що пережила школа в кінці 20-х – на початку 30-х рр. ХХ ст., знайшли відображення у документі «Устав советской политехнической школы» (1933).

*Про моральні якості людини треба судити не за окремими її зусиллями, а за її повсякденним життям.*  
**Б. Паскаль**

Розділ «Управление и руководство» містив значно розширене коло обов'язків керівника закладу освіти, що ставило його за рівнем відповідальності та масштабами управлінської діяльності в один ряд з керівниками інших радянських установ. До його функцій входили: організаторська, контрольна, адміністративна, господарська, фінансово-економічна, ідеологічна.

Статут радянської політехнічної школи містив у собі формальні вимоги до кандидата на посаду керівника закладу освіти: це мала бути особа з педагогічним або суспільним стажем, з освітою, не нижче середньої (для керівництва початковою школою) та з вищою (для керівництва середньою школою).

*Духовність, свобода і відповідальність – це три екзистенціали людського існування.*  
**В. Франкл**

З 1934 р. завідувачів неповними середніми та середніми школами почали називати директорами, підвищилися й вимоги до них. Відтепер директором школи мала бути особа кваліфікованого педагога, забезпеченого довірою та відповідними повноваженнями й відповідального за роботу довіреної йому школи.

Педагогічні праці, в яких цілеспрямовано розглядалась би особистість керівника закладу освіти у даний період відсутні. Такі обставини погіршувалися й тим, що проблеми теорії шкільного управління, а тим більше особистості керівника закладу освіти, не входили до кола наукових інтересів створених

протягом 20-х рр. ХХ ст. численних педагогічних станцій. Отже фахівців, які б займалися суто управлінськими проблемами, в Україні довгий час не було.

На стиль керівництва радянською школою та формування системи управлінських цінностей у післяжовтневий період вплинули вказівки Народного комісаріату освіти, теоретичні роботи ідеологів марксизму-ленінізму. У межах нової «революційної» ідеології сформувалися обриси керівника нового типу, здатного «нести особисту відповідальність за суворо й точно визначену роботу чи частину роботи». Складовими його професійної поведінки визначено: «організаційне чуття», «практичну тверезість та вмільість», «тямущість та розпорядливість», «уміння розбиратися в людях, знаходити до них підхід, цінувати самостійність», «без шуму налагодити спільну роботу великої кількості людей», «дійти до суті», «знаходити помічників, їм допомогти... їх висунути... їхній досвід показати» тощо.

Педагогічна думка в межах адміністративно-контролюючого підходу до управління освітою в цілому спрямовувалася на розробку підвалин «нового виховання» (Г. Ф. Гринько, О. С. Залужний, А. С. Макаренко, О. Ф. Музиченко, М. О. Скрипник, І. П. Соколянський, О. Я. Шумський) та частково – питань школознавства (М. О. Веселов, М. М. Іорданський, Д. С. Логінов, Я. Н. Ряппо). Висвітлення проблематики діяльності керівника закладу освіти набуло емпіричної спрямованості: більшість наукових праць було присвячено конкретним інструкціям для керівника в рамках освітнього процесу.

Своєрідним виключенням у зазначеному контексті були педагогічні праці А. С. Макаренка, який розглядав питання професійної поведінки керівника закладу освіти через призму його впливу на педагогічний колектив з метою перетворення його в могутній засіб виховання. Деонтологічними питаннями, піднятими педагогом у його творах, були: роль та значення діяльності керівника в межах кожного з чотирьох етапів формування

*Мораль є вчення не про те, як ми повинні зробити себе щасливим, а про те, як ми повинні стати гідними щастя.*  
**І. Кант**

педагогічного колективу; формування та зміцнення демократичного стилю взаємин із педагогами; сутність авторитету й умови його досягнення керівником. Концептуальним портретом керівника закладу освіти виступала активна особа, стійка до труднощів, ініціативна, компетентна, наполеглива, дисциплінована, ділова, рішуча й охайна.

*... Дисципліна, що ґрунтується на технічній нормі, догмі, наказі, завжди має схильність перетворитися в сліпий послух, механічну підлеглість одному керівникові.*  
*А. С. Макаренко*

Важливою складовою деонтологічних поглядів А. С. Макаренка було обґрунтування ним категорії відповідальності як результату відповідної залежності між учасниками освітнього процесу, розкриття її зовнішнього прояву та внутрішньої суті

через використання понять: «принцип відповідальності», «відповідальна залежність», «сувора відповідальність», «переживання відповідальності», «загальна відповідальність», «гармонія відповідальних осіб», «почуття відповідальності перед колективом» тощо.

Друга половина 1930-х рр. позначилася сталінською контрреформою освітньої галузі та спробами ЦК ВКП(б) зміцнити єдиначальність у сфері освіти, що відобразилося у зміні назви керівної посади (з «завідувач школи» на «директор школи») та розширенні кола функцій. Професійна поведінка керівника закладу освіти мала відповідати загальним нормам радянської номенклатури, сформульованим Й. В. Сталіним («вміти реалізувати директиви, їх розуміти, приймати, як свої рідні, проводити в життя»).

Така жорстка регламентація діяльності керівника закладу освіти суттєво зміцнилася протягом наступних років. Тенденцію до суворого контролю як провідної функції управління освітою було закріплено наказом народного комісара просвіти РСФСР № 1235 від 04.09.1939 р. «Об улучшении контроля за работой школ и учителей и о борьбе с фактами очковтирательства в оценке знаний учеников». Директивний стиль управління закріпив централізацію керівництва на всіх рівнях, зміцнив

авторитарний стиль управління, встановив жорстку регламентацію діяльності керівників.

Окрім того, офіційна ідеологія значно змінила спрямованість етико-деонтологічних поглядів науковців. Зазначені обставини обумовили початок етапу стагнації управлінської деонтології (початок 1940-х – початок 1950-х рр.).

В основі негативного ставлення більшовицьких чиновників до деонтології як до прикладної науки, неадекватного сприйняття частиною професійної групи науковців самого поняття «деонтологія» лежали твори К. Маркса з критикою поглядів Дж. Бенґама. Тому у визначення деонтології укладався виключно етичний зміст. Під деонтологією розумілося «вчення про найкращі засоби для досягнення благополуччя».

Й надалі доля управлінської деонтології визначалася суттєвим впливом керівної ролі єдиної в країні партії (комуністичної), яка виявлялася в кожній сфері економічного й соціально-культурного життя радянського суспільства, відобразилася на змісті, методах та принципах управлінської діяльності керівників закладів освіти.

*Первісний ключ – в людині. А людину сковують умови. Але умови для себе, зрештою витворює вона сама – на свій зріст. Мусимо рости і духовним зростанням, моральним авторитетом здобувати престиж і відстоювати своє місце під сонцем.*

*Є. О. Сверстюк*

Науковці, які працювали в умовах утвердження тоталітарного режиму, сталінської системи цензури, змушені були писати праці на засадах марксистсько-ленінської ідеології, партійно-класового підходу. Сталінська система управління перебувала в мобілізаційному режимі, тобто на межі можливостей, та приводилася в дію почуттям страху. Адміністративна вертикаль поступово адаптувалася до такого режиму роботи, виробляючи захисні механізми (узгодження рішень для «розмивання» відповідальності, уповільнення їх імплементації тощо).

*У нашому суспільстві діловитість стає гідністю, яка повинна бути наявною в усіх громадян; вона являє собою критерій правильної поведінки взагалі.*

*А. С. Макаренко*

У 1946 р. до наукового знання повернувся термін «деонтологія». Вжитий онкологом М. М. Петровим у контексті медичної етики на позначення теорії правильного поєднання організаційних заходів, наукових знань і технічних прийомів з турботливим, милосердним ставленням до хворого для успіху його лікування, цей термін пізніше почав використовуватися в науках, що розглядають різні аспекти функціонування системи «людина-людина». Праця М. М. Петрова «Питання хірургічної деонтології» слугувала поштовхом до серйозної та всебічної теоретичної розробки багатьох проблем етики й деонтології.

Однак теорія деонтології як вчення про моральний обов'язок довгий час не розроблялася. «Інкубаційний період» деонтології продовжувався довгі десятиліття, і зрештою її було визнано як важливий розділ наук, звернених до різних сфер соціальної практики: від медицини до спорту.

Кінець 1950-х рр. відзначився поворотом у розвитку управлінської деонтології. Зміну соціально-етичних пріоритетів у межах політичної «відлиги» в кінці 1950-х – на початку 1960-х рр. та подальшої консервації елементів і традицій «культового» періоду у 1970-х рр. було закріплено низкою документів (Закон СРСР «Об укреплении связи школы с жизнью и о дальнейшем развитии системы народного образования в СССР» (1958), «Об утверждении Основ законодательства Союза ССР и союзных республик о народном образовании» (1973), Закон УРСР «Про народну освіту» (1974) та ін., в яких відобразилася зміна управлінської парадигми від авторитарної до демократичної. Це вимагало розробки нових підходів до керівництва середньою школою як фундаментальною ланкою системи радянської освіти.

Зокрема в Постанові ЦК КПРС та Ради Міністрів СРСР «О мерах дальнейшего улучшения работы средней общеобразовательной школы» (1966) наголошувалося на підвищенні наукового рівня керівництва школами, зміцнення керівного корпусу висококваліфікованими фахівцями у зв'язку з упровадженням

*Людина збільшує свої частя тією мірою, якою вона приносить його іншим.*

*Дж. Бентам*

Основ законодательства Союза ССР и союзных республик о народном образовании» (1973), Закон УРСР «Про народну освіту» (1974) та ін., в яких відобразилася зміна управлінської парадигми від авто-

загальнообов'язкової десятирічної освіти та розширення мережі шкільних закладів. На недоліки морально-етичного характеру в управлінні закладом освіти акцентувалося в наказі Міністерства освіти УРСР «Об улучшении внутришкольного руководства и контроля в общеобразовательных школах» (1973).

У 1978 р. Міністерством освіти було затверджено Кваліфікаційну характеристику директора школи. Як нормативний документ, вона офіційно закріпила перелік знань, що були обов'язковими для керівних працівників освіти: знання змісту постанов і рішень партії та уряду з питань народної освіти й комуністичного виховання молоді; наказів, інструкцій, розпоряджень та інших нормативних документів Міністерства освіти СРСР, міністерств освіти союзних республік щодо організації шкільної справи, вдосконалення загальної середньої освіти й комуністичного виховання молоді; знання педагогіки й педагогічної психології, основ економіки народної освіти, правил і норм охорони праці, техніки безпеки і протипожежного захисту, основ трудового законодавства. В якості кваліфікаційних вимог до кандидата на посаду директора школи висувалися: наявність вищої освіти та стаж педагогічної роботи не менше трьох років.

Зазначена вище характеристика містила у собі досить обмежене коло знань, опис будь-яких умінь та навичок керівника закладу освіти відсутній взагалі. Цю прогалину в описі вимог до керівника закладу освіти певною мірою компенсувала спеціальна література з питань управління освітою, в якій побіжно чи цілеспрямовано розглядалися питання особистості керівника, висувалися вимоги до його професійних знань та вмінь.

*Той, хто не знає меж своїм бажанням, ніколи не стане гарним громадянином.*  
*В. О. Сухомлинський*

Питання деонтологічної складової діяльності керівника закладу освіти вирішувалося

*Зрілість не падає з неба, її потрібно здобувати працею. Її набувають лише тоді, коли людина приймає на себе відповідальність за всі події, що відбуваються в житті країни, і за всі прийняті рішення.*

*П. К. Фейсрабанд*

через оволодіння ним «ленінським стилем управління», заснованим на «ленінських нормах партійного життя». Питання сутності цього стилю розглядалося як у межах етики, так і в межах школознавства. Зміст складових «ленінського стилю управління» був таким:

1. Володіння кадровою марксистсько-ленінською теорією (засвоєння основ марксистсько-ленінської філософії, політичної економії, історії КПРС та наукового комунізму).

2. Розумне поєднання революційного розмаху, наукової прозорливості, широти поглядів, творчої ініціативи, пристрасті в роботі з високою комуністичною діловитістю, практичністю й реалізмом у повсякденних справах та вчинках.

3. Слідування нормам партійного життя та принципам партійного керівництва: вмілий підбір кадрів, перевірка й оцінка їх за практичними справами й морально-політичними якостями; дотримання колективного керівництва, поєданого з персональною відповідальністю; постійний контроль та перевірка виконання прийнятих рішень; критика й самокритика; ідейно-політична зрілість робітників, їхня

партійність та непримиренність до ворожої партійної ідеології, моральна чистота кадрів.

4. Знання професії, що передбачає: високу організованість та самодисципліну праці; конкретність у роботі, попередження та викорінення «верхоглядності», «голого просвітництва», зосередження зусиль на важливих ділянках праці.

5. Суворі, глибоко наукова організація праці: систематичність, раціональність, планомірність та ритмічність у роботі, відсутність як повільності, так і штурмівщини, пунктуальність, оперативність, чіткість.

Лише половину із зазначених вище вмінь керівника закладу освіти можна віднести до суто професійних; решта – данина комуністичній ідеології, без якої діяльність будь-якого керівника була не лише неможливою, а й неприпустимою. Висуваючи вимоги до керівників закладів освіти, радянські науковці

називали їх «робітниками ідеологічного фронту», «пропагандистами», «вихователями кадрів народного господарства».

Разом із тим, у науковій та навчально-методичній літературі з питань управління освітою та особистості керівника закладу освіти висловлювалися цінні думки. Показовою в зазначеному контексті є управлінська діяльність та науково-педагогічна творчість В. О. Сухомлинського. Серед вимог, що висувалися до особистості керівника закладу освіти, педагог виокремлював моральність, інтелект, вольові якості, здатність бути прикладом для педагогічних працівників, знання об'єкту та предмету управлінської діяльності, досконале володіння наукою, майстерністю та мистецтвом навчання й виховання.

Поступово до питань сутності та змісту нормативної поведінки керівника, його обов'язку й відповідальності починають звертатися й інші науковці. Період кінця 1950-х характеризувався збільшенням кількості публікацій, що містили опис професійної діяльності керівника закладу освіти, вимоги до його професійної поведінки та особливостей виконання ним професійного обов'язку. Відбувався поступовий перехід від теорії управління школою, від «концепції впливу» до «концепції створення умов», що вплинуло на уявлення про особистість керівника закладу освіти, оптимальний стиль керівництва тощо.

Інтерес до дослідження етичних аспектів діяльності керівника закладу освіти, що виник у кінці 1950-х рр., зміцнився протягом 60–80-х рр. ХХ ст.: з'явилася низка праць, у змісті яких розкривалися питання формування культури керівника закладу освіти, необхідності створення моральної атмосфери в колективі.

Особлива увага дослідників приділялася проблемі авторитету керівника, який вважався організаційно-політичною, науковою та моральною категорією. Оцінюючи особистість керівника закладу освіти як першого й головного автора власного авторитету, більшість науковців розглядали його в якості результуючої низки чинників: внутрішнього світу та зовнішнього образу,

*Щоб бути Великим –  
треба бути людиною великої  
ідеї та великого характеру.  
В. О. Сухомлинський*

*Совість – це емоційний  
страж переконань.  
В. О. Сухомлинський*

*Не пост, що він займає, й не підтримка керівництва, а його ставлення до справи визначає положення керівника, ставлення до нього підлеглих. Авторитетний керівник – це глибоко поважний член колективу, його душа й мозок, його вчитель та вихователь.*

*Ф. Г. Паначин*

ступеня й методів впливу, середовища, в якому він працює та живе, цілей його діяльності.

Проблеми професійного обов'язку й відповідальності фахівця, вплив моралі на професійну поведінку стали предметом дослідження у межах

різних галузей наукових знань: філософського, психологічного, етичного.

Сама ж деонтологія визначалася як вчення про належне, яке висвітлює проблеми обов'язку і моральної вимоги, форми вираження повинності, шляхом яких моральність виражає вимоги соціальних законів, приймає різні форми в приватній поведінці, загальних нормах і вимогах.

Наступна реформа загальноосвітньої школи (1984), що мала на меті не лише виведення середньої ланки освіти на новий якісний рівень, а й удосконалення системи управління освітою, викликала необхідність розробки наукових основ управлінської діяльності на засадах демократизації та гуманізації управління освітою. Надання шкільним колективам більшої самостійності, децентралізація управління, створення рад шкіл – усі ці нововведення висували нові вимоги до діяльності керівника закладу освіти. У світлі реформи 1984 р. він розглядався як особистість, яка володіє новим управлінським мисленням, що передбачає вироблення власної позиції, власної філософії управління.

«Временное положение о средней общеобразовательной школе СССР» (1989) в якості основних засад життєдіяльності школи виголосило принципи самоврядування, гласності, демократії на основі місцевих соціально-економічних умов, національних традицій та регіональних особливостей.

Виконанню задекларованих у новій нормативній базі завдань заважала невідповідність заявлених завдань умовам їх реального виконання. Комплекс цих умов був надзвичайно широким:

від існування різних рівнів реалізації реформи (проголошеного, заохочуваного й реального) до наявності психологічних бар'єрів у свідомості учасників освітнього процесу, причиною яких часто виступала недостатня професійна компетентність керівників шкіл, не завжди здатних грамотно мотивувати колег на виконання прийнятих управлінських рішень, невміння використати їхню ініціативу та творчий потенціал. За таких обставин існуючі підходи до розгляду особистості керівника закладу освіти, його управлінської поведінки було втрачено повністю.

*Іноді важче управляти однією людиною, ніж великим народом.*  
*Л. де Вовенарг*

*Ніяка мета не настільки висока, щоб виправдовувала негідні засоби для її досягнення.*

*А. Ейнштейн*

Отже, становлення управлінської деонтології протягом 1917–1991 рр. є соціально й економічно обумовленим процесом, який відображає соціально-історичний розвиток комплексу об'єктивних та суб'єктивних чинників, що обумовили її міждисциплінарну спрямованість.

#### **4. Напрями розвитку управлінської деонтології України в кінці XX – на початку XXI ст.**

Принципово новий етап у розвитку управлінської деонтології почався з отриманням Україною самостійності та становленням на початку 1990-х років XX ст. магістратури за спеціальністю «Управління навчальним закладом». Потреба професійної підготовки керівників закладів освіти обумовлювалася комплексом чинників, серед яких найбільш вагомими постали: зміна й удосконаленням умов і характеру діяльності керівників; конкурентна боротьба між закладами освіти в умовах ринкових відносин; зміщення акцентів на партнерські, рівноправні, сталі відносини; відмова від декларативного спілкування та дріб'язкової опіки; оптимізація організаційно-управлінських структур та ін.

Однак, кінцю XX – початку XXI ст. притаманна незначна кількість фундаментальних робіт, які б цілеспрямовано охоплювали широке коло проблем управлінської деонтології. Натомість

наявне суттєве зростання інтересу вітчизняних науковців до деонтологічної проблематики сучасного управління, що розглядається у межах споріднених галузей наукового знання.

**Перший напрям полягає в обґрунтуванні проблематики управлінської деонтології у площині управлінської культури.** Зокрема, сутність та зміст професійної поведінки керівника, що є предметом розгляду деонтології, висвітлюється науковцями в контексті управлінської культури в якості її складової або ж її соціальної категорії. Поведінкові стереотипи й регламентована поведінка, групові норми та домінуючі цінності розглядаються науковцями як структурні елементи управлінської культури, що актуалізує використання нормативного підходу до її обґрунтування.

*Приклад завжди впливає сильніше, ніж проповідь.  
С. Джонсон*

Відповідно до зазначеного підходу, управлінська культура визначається дослідниками, як:

- сукупність норм, принципів, цінностей, поведінкових стандартів, що ними керується менеджер організації в процесі управлінської діяльності;
- відповідність керівника вимогам, що ставляться до управлінської діяльності й до особистісних якостей керівника, зумовлених нормами й принципами моралі, етики, естетики і права;
- сукупність міжособистісних цінностей, норм і стилів поведінки, спілкування і реалізації трудових обов'язків, культурних й економічних пріоритетів розвитку колективу;
- сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади й задають загальні рамки поведінки працівників, узгоджуються зі стратегією організації.

*Посилатися на погані вчинки інших – це вмиватися брудом.  
Ж. Петі-Сан*

Розгляд професійної культури у площині деонтології призвів до упровадження у науковий обіг поняття **«деонтологічна культура»**, що розглядається як інтегроване особистісне утворення, що формується в процесі оволодіння професійною діяльністю та

набуття необхідних професійно значущих якостей на основі привласнення певної системи цінностей, і виявляється у належній (відповідній суспільним очікуванням) професійній поведінці. Такі цінності, що теоретично обґрунтовуються у межах деонтології, набувають характеру деонтологічних категорій, складають змістову основу деонтологічної культури й просичують собою усі її компоненти (когнітивний, аксіологічний, мотиваційний, особистісно-рефлексивний, поведінковий).

**Іншим провідним напрямом розвитку теорії управлінської деонтології в кінці XX – на початку XXI ст. є «деонтологізація» управління**, в межах якої вітчизняними й зарубіжними науковцями розглядається широкий спектр проблем, що прямо чи опосередковано стосуються питань управлінської деонтології: механізм ціннісно-сислової детермінації управління закладом освіти; деонтологічні вимоги до керівника закладу освіти; сутність його професійного обов'язку й відповідальності та ін.

В обґрунтуванні теоретичних засад управлінської деонтології важливу роль відіграють наукові доробки з проблем етики державних службовців та менеджерів. Важливим є обґрунтування ділової етики, в межах якої розглядаються питання взаємовідносин між корпоративною й універсальною етикою; проблема соціальної відповідальності; питання застосування загальних етичних принципів до конкретних ситуацій прийняття управлінських рішень, способів підвищення етичного рівня організації тощо.

У розвитку управлінської деонтології фундаментального значення набуває обґрунтування окремого напрямку ділової етики – етики деонтологічної, що базується на понятті справедливості й прав людини. У межах цієї етики службовий обов'язок розглядається як здатність особистості діяти морально правильно незалежно від наслідків своїх дій, відповідальність – як атрибут людини, невіддільної від неї.

Значний вплив на розвиток вітчизняних деонтологічних ідей у сфері управління справили праці зарубіжних філософів та

*Одна з переваг хороших вчинків полягає в тому, що вони підносять душу і привертають її до ще кращих справ.  
Ж.-Ж. Руссо*

менеджерів Р. Т. Де Джорджа, П. Ф. Друкера, І. М. Браїма, Л. В. Карташової, Г. Н. Кесона, Дж. Моула, Т. О. Соломанидина, Д. Дж. Фритцше та ін.

*«Розділяй та володарюй» – гарне правило, але «об'єднуй та спрямовуй» – ще краще.  
Й. В. Гете*

Зокрема, сучасна деонтологічна етика використовує:

– сукупність принципів ділової етики, сформульованих Л. Хосмером й удосконалених А. Я. Кібановим, Д. К. Захаровим і В. Г. Коно-

валовою, що передбачають недопущення у рамках службових відносин і посадового положення вчинків, яких би ви не бажали мати стосовно себе; максимальну довіру до людей; право на свободу службової поведінки; відповідальність у володінні повноваженнями; справедливість при наданні прав, привілеїв і пільг; забезпечення максимуму прогресу дій етичними засобами; сталість (постійність, системність) етичного впливу на підлеглих;

– основні положення теорії справедливості, сформульовані Дж. Ролзом, у відповідності до яких діяльність керівника має підпорядковуватися принципам справедливості й диференціації, рівності можливостей;

– обґрунтований Р. Рорті принцип практичної користі як критерію моральності тощо.

**Ще одним напрямом розвитку теорії професійної деонтології в кінці ХХ – на початку ХХІ ст. є зростання інтересу вітчизняних науковців до проблем етичної та деонтологічної підготовки фахівці** – юристів, державних службовців, військовослужбовців, лікарів, соціальних працівників, психологів, педагогів.

Зміст деонтологічної підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти передбачає: вироблення деонтологічної позиції, що виявляється через професійну готовність до здійснення нормативної професійної поведінки; формування стійкої мотивації, спрямованої на вдосконалення власної професійної поведінки, деонтологічного мислення; оволодіння знаннями з професійної деонтології; вдосконалення деонтологічно актуальних якостей особистості.

Однак у площині професійної підготовки менеджера освіти зазначена проблема висвітлюється побіжно. Причина цього полягає в розрізненості деонтологічних знань, що розглядаються у площинах культури й ділової етики, відсутності систематизованих, структурованих знань у межах теорії управлінської деонтології.

Таким чином, зміна управлінських парадигм у контексті ствердження позицій філософії людиноцентризму, підвищення вимог до керівника закладу освіти у світлі чинної нормативно-правової бази, Проекту Концепції нової української школи, стали потужною методологічною основою розвитку теорії управлінської деонтології на початку ХХІ ст.

*Приклад діє сильніше,  
ніж погроза.*

*П. Корнель*

### **Висновки.**

*Управлінська деонтологія пройшла тривалий шлях становлення та розвитку.*

*Другу половину ХІХ – початок ХХ ст. слід розглядати як етап зародження управлінської деонтології, спроб структурування змісту управлінської діяльності керівника закладу освіти, визначення вимог до його особистості та нормативної поведінки. Зазначений період характеризується: реформуванням освіти та жорсткою її централізацією й зміцненням становості, закріпленням ролі Св. Синоду в управлінні освітою; офіційним закріпленням посади керівника закладу освіти (директора училищ), визначення кола його функцій з пріоритетом серед них нагляду, контролю й перевірки, прагненням уряду забезпечити «благонадійність» керівника закладу освіти як носія великодержавної ідеї; суворими вимогами до нього й жорсткою регламентацією управлінської діяльності численними інструкціями; виникненням та розвитком педагогічної думки, в межах якої збуджувалися питання ефективності управління закладом освіти через забезпечення умов для вільної й творчої праці педагогів і керівника, розкриття його високої місії як натхненника*

діяльності колективу, висунення вимог до його особистості; поступовим проникненням зарубіжних деонтологічних ідей у вітчизняну педагогічну думку, їх впливом на формування етико-деонтологічних поглядів освітніх діячів у контексті моралізації життя та діяльності людини.

Період 1917–1991 рр. характеризувався: зміною політичної й ідеологічної систем, структури управління й господарювання, формуванням нових суспільних відносин, що потягли за собою низку кардинальних змін у ставленні до керівника закладу освіти, обґрунтуванні його місії й функцій. У соціально-політичному аспекті зазначеному періоду притаманні такі ознаки, як:

– розбудова підвалин управління освітою на засадах панівної (більшовицької, комуністичної) ідеології з переважуванням провідної ролі партії, пошук оптимальних умов управління закладом освіти через ствердження принципу єдиноначальності та зміну функцій керівника закладу освіти;

– виникнення протягом 20-х – 30-х рр. ХХ ст. спроб обґрунтувати нормативну поведінку керівника закладу освіти, що з кінця 50-х рр. ХХ ст. зміцнились через утвердження позицій професійної деонтології, офіційного визнання існуючих недоліків морально-етичного характеру в управлінні закладом освіти;

– пошук шляхів (кінець 1950-х – 1991 р.) забезпечення ефективного управління закладами освіти та інтенсивною розробкою проблем управління освітою, теоретичне осмислення ролі та місця керівника в системі управління; утвердження позицій професійної деонтології;

– вирішення питань деонтологічної складової діяльності керівника закладу освіти через формування його управлінської культури; обґрунтування проблем професійного обов'язку й відповідальності керівника закладу освіти, вплив моралі на професійну поведінку фахівця у межах різних галузей наукових знань.

Сьогодні проблема оформлення статусу управлінської деонтології у системі наукового знання пов'язана з нагальною потребою їх виділення з площини суміжних наук в окреме проблемне поле, систематизації й узагальнення деонтологічних знань у сфері управління освітою.

#### **Питання для самоконтролю за темою:**

- ✓ Назвіть етапи становлення та розвитку управлінської деонтології. Назвіть чинники, що лягли в основу виділення цих етапів.
- ✓ Назвіть та схарактеризуйте етико-філософські, соціально-історичні та соціально-психологічні чинники виділення деонтології в окрему галузь наукового знання.
- ✓ Схарактеризуйте деонтологічні погляди освітніх діячів другої половини ХІХ – на початку ХХ ст.
- ✓ Назвіть вимоги до керівника закладу освіти другої половини ХІХ – початку ХХ ст.
- ✓ Розкрийте особливості становлення управлінської деонтології протягом 1917-1991 рр.
- ✓ Схарактеризуйте складові особистості керівника «радянського типу».
- ✓ Назвіть основні напрями розвитку деонтологічного знання початку ХХІ ст.
- ✓ Назвіть найбільш плідний період у розвитку управлінської деонтології, поясніть свою думку.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

На підставі опрацювання актуальної літератури заповнити таблицю на стор. 112.



Історична епоха	Основні етико-деонтологічні ідеї епохи, що відображають вимоги до керівника
Етика стародавнього світу	
Етика середньовіччя	
Етика епохи Відродження	
Етика Нового часу	
Етика буржуазного соціуму	
Етика радянського періоду	
<b>Висновок</b>	

## ТЕМА 6

### Категоріальний апарат управлінської деонтології

**Мета вивчення:** сформувати уявлення про цінності-сенси та цінності-норми повинності управлінської діяльності, що слугують основою управлінської поведінки; обов'язок, відповідальність, справедливість, норму, авторитет як категорії управлінської деонтології; про особливості прояву деонтологічних категорій в управлінській діяльності керівника закладу освіти; усвідомити сутність відповідальності керівника закладу освіти за дії, які суперечать нормам управлінської деонтології.

**Основні поняття:** деонтологічні цінності, цінності-сенси, цінності-норми повинності, обов'язок, відповідальність, справедливість, норма, авторитет керівника, професійна відповідальність.

**Питання, що викладаються на лекції:**

1. Ціннісно-деонтологічні орієнтири діяльності керівника закладу освіти.
2. Особливості прояву деонтологічних категорій у професійній діяльності керівника закладу освіти.

## Інформаційний матеріал до теми

*Прагніть не до успіху,  
а до цінностей, які він дає.  
А. Ейнштейн*

### 1. Ціннісно-деонтологічні орієнтири діяльності керівника закладу освіти.

Управлінська деонтологія містить відомості, необхідні для всебічного пізнання закономірностей управління відкритою соціальною системою, якою є заклад освіти, з усіма її багатоманітними морально-правовими внутрішніми й зовнішніми залежностями та зв'язками; збагачує теоретичні основи управління освітою завдяки самостійності предмета дослідження; розвиває нові підходи в управлінні закладом освіти.

Змістом теорії управлінської деонтології є норми професійної поведінки менеджера освіти у вигляді морально-правових імперативів та цінності професійної діяльності.

Поняття «цінність» використовується у філософії, етиці, культурології, соціології для позначення об'єктів, явищ, їхніх властивостей, а також абстрактних ідей, що втілюють у собі суспільні ідеали і виступають завдяки цьому як еталон належного. Основною їхньою функцією є регулювання суспільних відносин та поведінки окремої особи в тих чи інших соціальних умовах.

Цінності виступають як суспільний ідеал, як вироблене суспільною свідомістю абстрактне уявлення про атрибути належного в різних сферах громадського життя (такі цінності можуть бути і загальнолюдськими, «вічними» (істина, краса, справедливість), і конкретно-історичними (рівність, демократія)). Вони з'являються в об'єктивованій формі у вигляді витворів матеріальної та духовної культури або людських вчинків – конкретних предметних утілень суспільних ціннісних ідеалів, у тому числі етичних та правових). Цінності соціальні, що переломлюючись через призму

*Про моральні якості людини потрібно судити не по окремих її зусиллях, а по її повсякденному життю.  
Б. Паскаль*

індивідуальної життєдіяльності, входять до психологічної структури особистості як джерело мотивації її поведінки.

Цінність визначається як:

- поняття, за допомогою якого характеризується певне значення (для сукупності осіб) та особистісний смисл (для конкретних індивідів) певних явищ навколишньої дійсності;
- опосередкований культурою еталон у їх досягненні, що має трансцендентний характер;
- найважливіший регулятор життєдіяльності;
- життєво важливе для суб'єкта або групи суб'єктів явище, об'єкт, переконання тощо, що відповідає їх основним життєвим вимогам і слугує орієнтиром та цілями життєдіяльності, а також є стратегічним об'єднуючим фактором, що обумовлює норми поведінки;
- психолого-педагогічне утворення, в якому у стислому вигляді присутнє безпосередньо або (найчастіше) опосередковано ставлення людини до середовища і самої себе.

В основі реалізації аксіологічного підходу до управління освітою – філософська стратегія, що окреслює шляхи розвитку професійного мистецтва, використання педагогічних ресурсів для розвитку особистості, а значить – і педагогічного колективу в цілому. Розвиток особистості керівника-лідера здійснюється якісніше в умовах, коли пріоритетним є аксіологічний компонент, що містить у своїй основі необхідність залучення майбутнього менеджера освіти до методологічних, теоретичних і прикладних знань про цінності, про їх природу, механізми розвитку та способи функціонування, а також про професійно-педагогічні цінності, що характеризують професійне становлення і самовдосконалення особистості сучасного менеджера освіти.

Аксіологічний підхід до управління освітою забезпечує конституювання людини як вищої цінності буття; розробку і запровадження державних, філософських, соціальних та галузевих,

*Справжня цінність людини у першу чергу визначається ступенем та сенсом, у яких вона могла зрестися власного «я».  
А. Ейнштейн*

морально-правових схем максимального сприяння реалізації людських ресурсів.

Формування управлінських цінностей не відбувається ізольовано від процесу формування загальнолюдських та професійних цінностей. Вони є своєрідною «надбудовою» над цінностями педагогічними, а тому управлінські цінності слід розглядати як конструкт, що являє собою суб'єктивний засіб, створений самим керівником на підставі отриманих педагогічних та управлінських знань, вироблення емоційно-ціннісного ставлення до педагогічних явищ, перевірений ним у практичній організаційно-педагогічній та управлінській діяльності.

Суттєву роль у становленні ціннісних орієнтирів управління відіграють суспільні події, що останнім часом змушують науковців, менеджерів-практиків переосмислювати ціннісні орієнтири – суспільні, освітні, власні.

Унаслідок нерівномірності та асинхронності розвитку різних регіонів нашої країни виникла ситуація, коли одночасно співіснують різні системи цінностей та світоглядів – від архаїчних до постмодерних, породжуючи специфічні соціальні й регіональні конфлікти. Ситуація ускладнюється й з огляду на процеси глобалізації, які дедалі більше ставлять під сумнів існування національних держав, культур традиційних етносів із відповідними ціннісно-нормативними системами.

Отже, враховуючи складність ситуації, що склалася в суспіль-

*Будь готовий змінити  
свої цілі, але ніколи не змінюй  
свої цінності.*

*Далай-лама XIV*

*Честь людини – не у владі  
іншої людини; честь ця в ній  
самій і не залежить від  
громадської думки; захистом їй  
служить не меч і не щит,  
а чесне і бездоганне життя,  
і бій в таких умовах не  
поступиться в мужності  
будь-якому іншому бою.*

*Ж.-Ж. Руссо*

ному й громадянському поступі України, ті високі вимоги, що висуваються нині до діяльності й особистості керівника школи як громадянина, лідера, організатора й натхненника педагогічного колективу, надзвичайно актуалізується питання формування аксіологічних орієнтирів менеджерів освіти.

Зважаючи на складність поняття «цінність», у сучасних наукових джерелах міститься значна кількість різноманітних класифікацій цінностей:

- первинні, базові та інструментальні;
- цінності-цілі, цінності-відносини, цінності-знання, цінності-якості;
- цінності життя, цінності культури, соціально-політичні цінності;
- цінності-бажання, цінності-повинності, цінності-ідеали, цінності-цілі;
- цінність-ціль, цінність-ідеал, цінність-принцип, цінність-норма, цінність-відносини, цінність-значення.

Однак у контексті управлінської деонтології виникає потреба окремого розгляду деонтологічних цінностей як регуляторів професійної поведінки менеджера освіти.

Уперше поняття «деонтологічні цінності» обґрунтовано М. В. Примушем та Г. П. Поляковою, які визначають

*Життя – це обов'язок,  
хоч би воно було лише миттю.*  
*Й. В. Гете*

ці поняття як особливий вид духовних явищ, об'єкти суспільного життя, що задовольняють потреби суспільства в регулюванні соціальних відносин і вчинків людей, пропонуються як необхідні або бажані для нормативного розвитку професійного життя особистості. Отже, вони виступають як один з найбільш пророблених і артикульованих соціумом орієнтирів напрямку розвитку суб'єкта як члена професійної спільноти<sup>1</sup>.

Такими є цінності-сенси існування і цінності-норми повинності. Цінності-сенси мають універсально-екзистенційний характер завдяки своїй здатності наділяти людське життя піднесеним соціокультурним сенсом; цінності-норми, або цінності-повинності, позначають те, що є продиктованим суспільною необхідністю, інтересами різномасштабних соціальних спільнот. Саме вони наділені здатністю визначати способи людської поведінки, що відповідають високим критеріям цивілізованості та культури, отже, наповнені деонтологічним сенсом.

<sup>1</sup> Примуш М. В. Загальна соціологія: навч. посібник. К.: Професіонал, 2004.

Отже, **деонтологічні цінності поділяються на дві групи: цінності-сенси**, що являють собою предметні якості явищ, в основі яких лежить деонтологічне ставлення людини до них (людина, влада, авторитет, обов'язок, колектив, право, мораль, норма); **цінності-норми**, що характеризують особисті якості та прояви поведінки людини (відповідальність, честь, гідність, справедливість тощо).

Поняття «людина» у зазначеному контексті має подвійне значення: вона є цінністю-сенсом управління й одночасно виступає реалізатором цінностей-норм, є вагомим управлінським ресурсом, який, проте, має внутрішню цінність.

*Ваші переконання стають вашими думками, ваші думки стають вашими словами, ваші слова стають вашими діями, ваші дії стають вашими звичками, ваші звички стають вашими цінностями, ваші цінності стають вашою долею.*

*М. Ганді*

власні інтереси, узгоджувати власні цілі з загальними цілями організації;

– необхідності визнання керівником закладу освіти власної честі й гідності, так само як честі й гідності інших учасників управлінського процесу, продукування професійної поведінки, що не принижує ні власної гідності, ні гідності підлеглих;

– виробленні норм управлінської діяльності, що базуються на паритеті моралі й права, на деонтологічно виправданих прийомах управлінської взаємодії, на розумінні сутності деонтологічно допустимих дій у межах власної поведінки;

– використанні раціональних способів правового регулювання

Отже, основні ціннісно-деонтологічні орієнтирами діяльності менеджера освіти полягають у:

– добросовісному виконанні ним свого професійного обов'язку як усвідомлення необхідності діяти відповідно до морально-правових принципів, що сприймаються менеджером освіти як цінність-сенс і спонукають відсунути на задній план

*Коли справедливість зникає, не залишається нічого, що могло б надати цінності життю людей.*

*І. Кант*

управлінських відносин, захисті й упровадженні правових відносин в управлінській діяльності відповідно до правових та розпорядчих принципів законності;

– усвідомленні правової й моральної відповідальності за дії, що суперечать нормам управлінської деонтології та етики тощо.

## **2. Особливості прояву деонтологічних категорій у професійній діяльності керівника закладу освіти.**

Необхідність підвищення ефективності управління освітою в Україні детермінує зростання вимог до керівника закладу освіти. Він зобов'язаний добре орієнтуватися у соціальних запитах та ефективно на них реагувати, діяти у відповідності до професійного обов'язку в нестандартних обставинах, бути здатним ефективно вирішувати професійні завдання в умовах високої моральної насиченості управлінської діяльності, необхідності постійної взаємодії між суб'єктами управлінського процесу. У зазначеному контексті йдеться про оновлення підходів до конструювання професійної поведінки керівника закладу освіти, здатного забезпечити ефективно управління ним в умовах сучасних викликів.

Ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування закладу освіти відіграє належне виконання усіма членами педагогічного колективу професійного обов'язку. Особливо значущою категорія обов'язку є для керівника, оскільки вона відображає внутрішню моральну необхідність виконання об'єктивно існуючих суспільних зобов'язань, необхідність визначеної лінії поведінки, що диктується потребами суспільства.

Професійний обов'язок відображає ставлення особистості до своєї праці. Отже, професійний обов'язок керівника за своєю суттю є сукупністю вимог, що виконуються свідомо, не за примусом, а згідно особистісних переконань та покликань. Він відображає перетворення моральних вимог до управлінської діяльності на особистісну мету, на свідому спонуку до виконання морально необхідного.

Почуття професійного обов'язку керівника ґрунтується на переконанні в життєвій необхідності

*Найвище задоволення в житті – усвідомлення виконаного обов'язку.*

*В. Гезлітт*

узгодження особистих бажань із суспільним обов'язком. Професійний обов'язок передбачає використання усіх можливостей управлінської діяльності для розбудови та зміцнення могутності Батьківщини. З цього погляду професійний обов'язок керівника закладу освіти можна розглядати як прагнення повного мірою реалізувати власні знання, вміння, здатності, можливості для забезпечення ефективного управління закладом освіти дотримуватись професійної дисципліни, стати справжнім майстром своєї справи, оральним лідером колективу, берегти професійні традиції, розширювати професійні зв'язки.

*Свобода означає відповідальність. Ось чому більшість бояться її.  
Дж. Б. Шоу*

Іншими словами, наявність почуття професійного обов'язку є запорукою і неодмінною умовою високого рівня професіоналізму керівника.

Категорія обов'язку безпосередньо пов'язана з поняттями відповідальності, що являє собою особистісну якість, суть якої полягає в усвідомленні моральної потреби виконання соціальних норм (у тому числі особистісних), здатність індивіда вільно прийняти справедливу оцінку скоєних вчинків, давати своїм діям оцінку з позицій гуманності, чистої совісті.

**Відповідальність керівника закладу освіти** є стійким особистісним утворенням, здатністю контролювати свою професійну поведінку відповідно до прийнятих у суспільстві, колективі соціальних, моральних і правових норм, вимог, професійного обов'язку. Відповідальність реалізується через свідоме прийняття моральних норм і цілей, здатність розширювати моральні контакти і зв'язки, співпрацювати, розв'язувати конфлікти, враховувати моральні права, потреби та інтереси працівників, вміння створювати і підтримувати морально-психологічний клімат у педагогічному колективі, досягати взаєморозуміння між усіма учасниками управлінського процесу.

За своєю суттю відповідальність є інтегральною якістю, що визначає поведінку і діяльність керівника закладу освіти, передусім на основі усвідомленості, прийнятті ним об'єктивного факту залежності власної життєдіяльності від суспільних цілей та цінностей.

Зміст посадових обов'язків та професійних функцій керівника закладу освіти відображено у низці документів, що складають нормативно-правову базу діяльності закладу освіти:

– Закони України: «Про загальну середню освіту» (1999, зі змінами 2017), «Про інноваційну діяльність» (2002), «Про доступ до публічної інформації» (2012), «Про освіту» (2017) та ін.;

– Постанови Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Інструкції з обліку дітей і підлітків шкільного віку» (2000), «Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників» (2000), «Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти» (2004), «Про невідкладні заходи щодо запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти» (2005), «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти» (2015) та ін.; Накази МОН України «Про затвердження Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу» (2001), «Про затвердження Порядку державної атестації загально-освітніх, дошкільних та позашкільних навчальних закладів» (2001), «Про затвердження Примірного статуту загальноосвітнього навчального закладу» (2002), «Про затвердження Примірного положення про батьківські комітети (ради) загальноосвітнього навчального закладу» (2004), «Про затвердження Орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів» (2005), «Про затвердження Основних орієнтирів виховання учнів 1–11 класів загальноосвітніх навчальних закладів» (2011), «Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників» (2011, 2013) та ін.

*Все, що відбувається в залежності від очікуваної нагороди або покарання, буде егоїстичним діянням і, як таке, позбавлене чисто моральної цінності.*

*А. Шопенгауер*

У зазначених вище документах розкрито полікомпонентність змісту професійної відповідальності керівника закладу освіти, що обумовлює його нормативну поведінку:

*Відповідальність людини росте відповідно до її возвеличення.  
Ю. Мушкетик*

- юридичної (вчинення дій у відповідності до державних законодавчих актів, виконання інструкцій, положень, правил, що регламентують діяльність керівника та закладу освіти в цілому);
- громадянської (сприяння розвитку демократичного громадянського суспільства, учнівського, батьківського, педагогічного колективу, забезпечення умов для громадянського й патріотичного виховання учнівської молоді);
- моральної (слідування нормам управлінської моралі та етики, формування й зміцнення моральних та етичних цінностей, розуміння й усвідомлення прав, потреб та інтересів учнів, їхніх батьків, педагогів, створення морально здорової атмосфери в закладі освіти);
- фінансово-економічної (цільове використання фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів закладу освіти, забезпечення адекватної фінансово-економічної мотивації працівників до професійної діяльності);
- інформаційної (надання повної й об'єктивної інформації щодо діяльності закладу освіти й власної діяльності);
- управлінської (виконання управлінських функцій, удосконалення змісту й засобів управлінської діяльності, використання найбільш ефективних стратегій управління закладом освіти).

*Гордість – велика рушійна сила, рідна сестра високого почуття відповідальності.  
М. Рильський*

- Крім офіційних прав і обов'язків, закріплених документально, керівники мають і неофіційні (наприклад):
- дотримуватися заведеного в організації порядку;
  - шанобливо ставитися до підлеглих і колег, до їхньої роботи, не підкреслювати недоліки, не висловлювати в присутності інших сумніви в їх здібностях та ін.;
  - не перекладати на інших свої обов'язки та не виконувати чужі;
  - не замовчувати досягнення підлеглих і не приписувати собі їхні успіхи;
  - самокритично ставитися до себе, цікавитися думкою інших про свою роботу і поведінку;

- піклуватися про особисті інтереси і проблеми колег, їхнє здоров'я, успіхи; надавати їм за необхідності всебічну допомогу;
- не віддавати без особливої потреби розпорядження «через голову», навіть якщо це і вимагає додаткового часу;
- не допускати фаворитизму тощо.

*Норми поведінки не беруться «зі стелі», а випливають з сумного досвіду минулих помилок.  
Г. Александров*

Все перераховане дуже важливо, оскільки не тільки підлеглі залежать від керівника, але він сам багато в чому залежить від них, від їхніх знань, вміння працювати, готовності виконувати його розпорядження і неофіційні прохання.

У межах поля професійної відповідальності менеджера освіти набуває конкретизації зміст складових його деонтологічної компетентності, оскільки реалізація зазначених вище форм відповідальності пов'язана з особистісним сенсом для керівника закладу освіти нормативної управлінської поведінки й передбачає сформованість морально-правових норм, ціннісних орієнтацій, деонтологічних та загальнопрофесійних знань, умінь, особистісного ставлення до управлінської діяльності. Одночасно проблема відповідальності керівника закладу освіти обумовлює обґрунтування поняття норми управлінської діяльності.

Норма – це загальнообов'язкове, формально-визначене правило поведінки (зразок, масштаб, еталон), встановлене або санкціоноване державою як регулятор суспільних відносин, яке офіційно закріплює міру свободи і справедливості відповідно до суспільних, групових та індивідуальних інтересів. Норма професійної поведінки є концентрованим виразом уявлень про соціальну місію менеджера освіти, способи і порядок виконання ним професійних обов'язків.

Саме норма як певний алгоритм поведінки керівника (припустима, бажана або обов'язкова в конкретній управлінській ситуації) формує прийнятий суспільством комплекс уявлень про відповідний стан управлінської культури. У свою чергу управлінська культура не лише формує комплекс вимог до керівника закладу освіти, а й перетворює його на генератора нормотворення в управ-

лінській діяльності, оскільки його поведінка сприймається підлеглими як взірцева, еталонна.

Деонтологічна норма професійної поведінки керівника закладу освіти містить у собі **три обов'язкові компоненти**:

- аксіологічний (визначає орієнтири професійної поведінки на основі усвідомлення комплексу професійних цінностей (цінностей-норм і цінностей-сенсів) та апелює до деонтологічних категорій (обов'язку, авторитету, честі, гідності, відповідальності);
- правовий (зумовлений нормативними вимогами до менеджера освіти, сферою його функцій та відповідальності);
- особистісний (конкретизує професійну поведінку, виходячи з індивідуальних особливостей особистості).

*Порядність – це здатність чинити свідомо і справедливо там, де не передбачена дія закону.*

*Арістотель*

Належне виконання керівником професійного обов'язку у відповідності до деонтологічних норм обумовлює виникнення його авторитету, що являє собою загально-визнану значущість, засновану на знаннях, моральних достоїнствах, професійному досвіді. Авторитет керівника пов'язаний з відповідними його якостями: високим рівнем управлінських рішень, вмінням вирішувати виробничі проблеми та конфлікти, адекватним прогнозування тощо; психологічним станом особистості, яка виконує соціальну роль керівника.

Основними ціннісними орієнтаціями керівника закладу освіти, які з'являються з системи цінностей цієї професії й визначають його поведінку в професійній діяльності та ставлення до навколишнього світу, є:

- увага й визнання гідності людини;
- прийняття її такою, якою вона є;
- визнання різноманітності й неповторності її особи;
- визнання права людини на самовизначення тією мірою, якою це створює загрозу її особі або тим, хто її оточує, на реалізацію власних потенційних можливостей і право на помилку;

*Совість – усвідомлена розумом і пережита почуттями моральна норма.*

*Сенека*

- не засуджуване ніким ставлення до людини;
- віра в людську здатність до змін, поліпшення, розвитку;
- сприяння реалізації права особи на підтримку з боку найближчого оточення й суспільства.

**Авторитет** є наслідком високої оцінки колективом, учнями та їхніми батьками, партнерами закладу освіти відповідності суб'єктивних властивостей керівника об'єктивним потребам управлінської діяльності; стійке ставлення до нього, що виражається насамперед у почуттях довіри і поваги до нього. Авторитет керівника – це й своєрідна форма дисципліни, за допомогою якої авторитетний керівник регулює поведінку педагогів, впливає на їхні переконання. Тобто, авторитет керівника відображає соціальне ставлення до нього, що виражається у свідомому підкоренні йому на основі довіри до керівника та справедливості його вимог.

З огляду на зазначене, суттєву роль в управлінській діяльності керівника закладу освіти відіграє категорія справедливості як необхідний порядок людських взаємин в управлінській діяльності, що відображає співвідношення між гідністю всіх учасників управлінського процесу і їх правами та обов'язками.

Справедливість взагалі характеризує відповідність між достоїнствами людей та їхнім суспільним визнанням, правами й обов'язками. **Справедливість в управлінській діяльності** має специфічні риси, оскільки виступає своєрідним мірилом об'єктивності

*Привчай себе за будь-яких умов дії іншої людини, ставити питання про ціль, яку вона передбачає досягнути цією дією. Почни з самого себе й досліджуй передусім самого себе.*

*Марк Аврелій*

керівника, рівня його моральної вихованості (доброти, принциповості, людяності), що виявляється в його оцінках вчинків учасників управлінського процесу, їхнього ставлення до роботи, суспільно корисної діяльності, громадянської та професійної позиції тощо.

*Бути людиною – це відчувати свою відповідальність. Почувати сором перед убогістю, що, здавалося б, і не залежить від тебе. Пишатися кожною перемогою, здобутою товаришами. Усвідомлювати, що, кладучи свою цеглу, ти допомагаєш будувати світ.*

*А. де Сент-Екзюпері*

Справедливість – це моральна якість керівника й оцінка його впливу на педагогів, що відповідає їхнім реальним заслугам перед колективом. Вона завжди пов'язана з належною оцінкою моральних чеснот особистості, уявленнями про невід'ємні права людини; вона містить вимогу до відповідності між реальною значущістю різних учасників управлінського процесу та їхнім соціальним положенням, між їхніми правами й обов'язками, між діянням і подякою, працею та винагородою, злочином і покаранням тощо. Саме тому діяльність керівника закладу освіти має ґрунтуватися на усвідомленні значущості справ взаємодіючих суб'єктів, що стимулює особисту активність, самостійність, рішучість у відсічі антигуманних проявів поведінки оточуючих, тісно пов'язується з вимогливістю, принциповістю, чесністю, добросовісністю, правдивістю, чистосердечністю й щирою відкритістю.

Об'єктивний зміст категорій деонтології полягає в реальній моральній діяльності, поведінці, почуттях, уявленнях, поняттях, тобто втілюється в суб'єктивній формі. Суб'єктивне в категоріях деонтології є результатом функціонування і впливу їх об'єктивного змісту, що зумовлено соціально-історично. Однак уявлення людей можуть виражати об'єктивні потреби розвитку суспільства і кожної людини зокрема по-різному. Це залежить від рівня свідомості людей, їх внутрішньосуб'єктивних прагнень і бажань.

Прагнучи до морального Я, особистість керівника морально самовизначається через почуття обов'язку, відповідальності, совісті тощо. Отже, безпосереднє джерело морального настрою міститься в самому суб'єкті.

*Якщо в команді немає людини, здатної прийняти рішення, то рішення ніколи не буде прийняте.*

*П. Друкер*

Об'єктивне і суб'єктивне в змісті категорій етики утворюють суперечливу єдність взаємопов'язаних і взаємодіючих феноменів, між якими не існує автоматичного зв'язку. Суб'єктивному аспекту притаманна закономірність неперервного зростання ролі різноманітних його компонентів у суспільному, моральному прогресі. Це пов'язано з відносною самостійністю їх розвитку, що полягає

як у відставанні від об'єктивних умов життя, так і у випередженні досягнутого рівня морального буття. У цьому процесі простежуються різні ступені та міра відставання і випередження, але можливий і рівномірний рух обох аспектів морального прогресу.

Таким чином, категоріям деонтології притаманні такі **особливості**:

1. Ціннісний (аксіологічний) характер. Найвищою цінністю, з погляду сучасних гуманістичних теорій, є людина. Однак нині будь-який з учасників управлінського процесу не став самоціллю у цьому процесі. Водночас слід враховувати, що тривале функціонування системи управління в авторитарному «полі» призвело до розриву між сутнісним і належним; тривалий проміжок часу керівник сприймався як засіб, що забезпечує ефективне функціонування закладу освіти за будь-яку ціну, зумовлює сваволю та нехтування духовним світом людини. Нагальною проблемою стало творення та відродження справжніх моральних цінностей, які замінять удавані, фальшиві.

*Уміння керувати бажаннями – у цій... людській звичці – джерело людяності, чуйності, сердечності, внутрішньої самодисципліни, без якої немає совісті, немає справжньої людини.*

*В. О. Сухомлинський*

2. Спонукальний, імперативний характер. Простежується він в існуванні моральної чистоти, громадянськості і моральної мужності. Часто керівник говорить: «Не можу інакше», «Обов'язок змушує», «Совість не дозволяє» та ін. На патріотичні вчинки спонукають національно-патріотичні, гуманістичні ідеї і переконання. Особистості високої моральної чистоти, громадянськості і мужності усвідомлюють, що таке обов'язок, честь, гідність, совість, мужність, і діють відповідно.

3. Відображення моральних чи аморальних явищ в емоційно-оцінній формі. Так, несправедливість керівника часто призводить до внутрішнього протесту, обурення тощо. Навпаки, справедливе, об'єктивне ставлення до кожного учасника управлінського процесу не лише викликає радість і симпатію, а й орієнтує на відповідальний моральний вибір у професійній поведінці. Отже, категорії деонтології, підносячи емоції на рівень



оцінки, сприяють формуванню моральних міжособистісних відносин і спільній життєдіяльності.

*Єдиний спосіб дістатися вершини драбини – долати сходинку за сходинкою, по одній за раз. І в процесі цього підйому, ви не очікувано побачите у себе всі необхідні якості, навички та вміння, необхідні для досягнення успіху, котрого ви, начебто ніколи не мали.*

*М. Темчер*

4. Базування на самосвідомості особистості та знанні законів. Ця особливість у сучасних умовах реалізується суперечливо. Вияв самосвідомості, демократизму та плюралізму сприяє наповненню новим змістом категорій деонтології, що взаємодіють, водночас спостерігається спотворення сутнісного сенсу таких категорій,

як честь, гідність, совість та ін. Демократизація суспільства уможливила функціонування багатьох формальних і неформальних організацій. Це спричинило виникнення різноманітних суспільних, колективних, групових та індивідуальних думок, що відображено в категоріях моралі і моральній діяльності людей. Часто індивідуальна думка не є формою вияву суспільної, а вузькогрупові, екстремістські прагнення, на противагу суспільним, зумовлюють конфлікти між груповою думкою і думкою певних членів колективу чи суспільною, деформують моральні поняття та допускають зловживання ними.

### **Висновки.**

*Джерелами управлінської деонтології є професійна мораль як внутрішній імператив поведінки керівника закладу освіти та право як зовнішній імператив, що реалізується через нормативно-правову базу діяльності закладу освіти в цілому та його керівника як посадової особи зокрема.*

*Ціннісним орієнтиром носія влади, яким виступає керівник закладу освіти, є його професійний обов'язок як регулятор, що надає певного морального, правового та філософського забарвлення відносинам влади. Керівник закладу освіти в професійній діяльності реалізує владу, засновану, з одного боку на правових, прийнятих у державі нормах,*

*з іншого – на власних моральних, вольових, інтелектуальних якостях, що актуалізує деонтологічну складову його професійної поведінки.*

*Категоріям деонтології притаманні такі особливості, як ціннісний, імперативний характер, відображення моральних чи аморальних явищ в емоційно-оцінній формі, базування на самосвідомості особистості та знанні законів.*

### **Питання для самоконтролю за темою:**

- ✓ Дайте визначення поняттю «цінності».
- ✓ Визначте цінності управлінської діяльності керівника закладу освіти.
- ✓ Наведіть приклади взаємоузгодження життєдіяльнісних і діяльнісних цілей з особистого досвіду.
- ✓ Визначте значення деонтологічних цінностей для керівника закладу освіти.
- ✓ У чому полягають ціннісно-деонтологічні орієнтири діяльності керівника закладу освіти?
- ✓ Розкрийте сутність професійної відповідальності керівника закладу освіти.
- ✓ Назвіть нормативні документи, що визначають відповідальність керівника закладу освіти.
- ✓ Розкрийте поняття «норма» в управлінській діяльності.
- ✓ Схарактеризуйте чинники виникнення авторитету у керівника закладу освіти.

### **Завдання для самостійної роботи:**

На основі опрацювання літератури з питань професійної етики та деонтології заповніть таблицю на стор. 130.

Категорії деонтології та етики	
Сутність категорії	Джерело
<b>Обов'язок</b>	
<b>Узагальнюючий висновок:</b>	
<b>Норма</b>	
<b>Узагальнюючий висновок:</b>	
<b>Справедливість</b>	
<b>Узагальнюючий висновок:</b>	
<b>Відповідальність</b>	
<b>Узагальнюючий висновок:</b>	
<b>Авторитет</b>	
<b>Узагальнюючий висновок:</b>	

## ТЕМА 7

### Деонтологічна компетентність керівника закладу освіти

**Мета вивчення:** сформувати уявлення про роль та місце деонтологічної компетентності серед інших компетентностей керівника закладу освіти; ознайомитися з сутністю деонтологічної компетентності як динамічної комбінації деонтологічних знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, деонтологічних цінностей, що визначає здатність особи здійснювати належну професійну поведінку й виконувати професійний обов'язок; усвідомити сутність та взаємозв'язок компонентів деонтологічної компетентності; розвивати прагнення до оволодіння деонтологічною компетентністю як умовою ефективної управлінської діяльності керівника закладу освіти.

**Основні поняття:** деонтологічна компетентність, здатність до нормативної поведінки, компоненти деонтологічної компетентності, ступені оволодіння деонтологічною компетентністю.

#### Питання теми:

1. Поняття професійної компетентності керівника закладу освіти.
2. Деонтологічна компетентність та її складові.
3. Ступені оволодіння керівником деонтологічною компетентністю.

## Інформаційний матеріал до теми

*Людина є тим, чим вона стає, залишаючись наодинці з собою. Справжня людська сутність виражається в ній тоді, коли її вчинками рухає не хтось, а її власна совість.*

*В. О. Сухомлинський*

### 1. Поняття професійної компетентності керівника закладу освіти.

Вирішення проблеми підвищення професіоналізму керівника закладу освіти неможливе поза контекстом компетентісного підходу, що відображає інтегральний прояв професіоналізму, який конкретизується у певній системі знань, умінь, готовності до професійної діяльності. Компетентісний підхід розглядається як один з інструментів удосконалення освіти, обумовлений запитами суспільства.

*Хто не вмів керувати, той завжди стає узурпатором.*

*К. Біні*

Ключовим поняттям компетентісного підходу є компетентність, що аналізується сучасними науковцями з різних позицій. Її визначають як:

- достатній рівень професійних знань, умінь та навичок, що використовуються фахівцем;
- базовий компонент поняття «професійна культура», що сприяє формуванню фахівця високої культури;
- здатність конструктивно діяти в соціальних умовах, що змінюються;
- вміння актуалізувати накопичені знання в процесі реалізації професійних функцій;
- досвід та теоретико-прикладну підготовленість до використання знань.

Поняття компетентності пов'язується зі здатністю людини відповідати вимогам високого рівня складності, включає й поведінковий аспект через систему її вчинків. Компетентність має інтегративну природу: її джерелом є різні сфери культури (духовної,

громадянської, соціальної, педагогічної, управлінської, правової, етичної, екологічної та ін.). Вона вимагає значного інтелектуального розвитку, включає аналітичні, комунікативні, прогностичні та інші розумові процеси.

Компетентність фахівця, визначається через рівень професійної освіти, досвід та індивідуальні здібності людини, її мотивоване прагнення до безперервної самоосвіти й самовдосконалення, творче та відповідальне ставлення до справи. Вона пов'язана з розв'язанням широкого кола соціальних, культурологічних, психологічних, фізіологічних та інших проблем. Зміст професійної компетентності розкривається як сукупність теоретичних знань, практичних умінь, досвіду, особистісних якостей фахівця, діалектичний перебіг яких забезпечує ефективність та результативність педагогічної дії.

Професійна компетентність визначається і як абсолютна можливість фахівця виконати конкретну роботу відповідно до встановлених стандартів. Таким чином, вона містить у собі поєднання умінь, навичок, знань і здібностей (науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних), відповідних особистісних якостей, необхідних для успішного виконання конкретних ролей, що пов'язані з управлінською діяльністю та завданнями.

Отже, зміст і сутність поняття «професійна компетентність» характеризується значним спектром тлумачень. Виділяють такі підходи до визначення цього поняття:

- когнітивний, з позиції якого професійну компетентність тлумачать через інтелектуальну здатність, систему теоретичних та практичних знань;
- системний, який розкриває сутність педагогічної компетентності як системи знань, умінь, особистісних якостей;
- функціональний, що розкриває функції, знання, уміння й навички, які забезпечують успішну діяльність фахівця;
- особистісно-діяльнісний, у межах якого стрижнем визначення сутності професійної компетентності є здатності

*Наша повага до загальних правил моральності і є власне, почуття обов'язку.*

*А. Сміт*

*Ніколи не доводь свої думки голосно та з жаром, навіть якщо в душі ти впевнений у своїй правоті, – вислови її скромно й спокійно, оскільки це єдиний спосіб переконати.*

*Ф. Честерфілд*

й готовність фахівця до реалізації набутих знань, умінь і навичок, досвіду в реальній професійній діяльності.

До зазначеного переліку слід додати ще один підхід – полікомпонентний, відповідно якого професійну компетентність розглядають як комплекс часткових

компетентностей: економічної, педагогічної, наукової, правової, управлінської.

Отже, компетентність (competence, competency) являє собою динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, що визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти<sup>1</sup>.

В основі професійної компетентності менеджера освіти лежить єдність психологічної, теоретичної та практичної готовності до управлінської діяльності відповідно до конкретних вимог і завдань. У цьому розумінні управлінська компетентність визначає філософсько-світоглядний, психолого-педагогічний і організаційно-технологічний потенціал фахівця. Цей потенціал визначається спрямованістю діяльності на об'єкт професійної діяльності з урахуванням його специфіки і характеру розвитку в соціально-освітньому середовищі. Отже, управлінська компетентність виявляється не лише в тому, щоб чітко виконувати традиційні управлінські функції, а й у тому, щоб забезпечувати розвиток педагогічної системи закладу освіти у цілому.

Науковці розглядають управлінську компетентність як інтегральне утворення, що складається з комплексу специфічних компетентностей (фінансової, інноваційної, технологічної, інформаційно-комунікаційної, оцінювальної тощо).

<sup>1</sup> Національний освітній глосарій: вища освіта / за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ, 2014.

*Лідерство не приходить раптово, за один день. Воно потребує наполегливості... Лідерські якості не виробляються за день. Для цього необхідне ціле життя.*

*Дж. Максвелл*

Отже, формування управлінської компетентності менеджера освіти відбувається шляхом набуття під час професійної підготовки у закладах вищої освіти та неперервної освіти комплексу компетентностей, що є комбінацією суттєвих характеристик, які безпосередньо відносяться до знань та їх застосування на практиці, умінь, навичок, здібностей, цінностей та особистих якостей) і дозволяють забезпечити ефективне управління закладом освіти.

## **2. Деонтологічна компетентність та її складові.**

Деонтологічна компетентність у цілому є оцінною характеристикою особи (С. О. Сисоева)<sup>2</sup>, здатністю до належної поведінки, підґрунтям якої є деонтологічні цінності, до виконання професійного обов'язку на основі комплексу набутих деонтологічних знань, сформованих умінь і практичних навичок реалізації професійних рішень.

*Під деонтологічною компетентністю керівника закладу освіти розуміють динамічну комбінацію деонтологічних знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, деонтологічних цінностей, що визначає здатність керівника здійснювати належну професійну поведінку й виконувати професійний обов'язок.*

*Звітуватися перед своєю совістю незрівнянно складніше, ніж перед іншою людиною. Якщо ти наодинці з собою робиш щось погане і думаєш, що про це ніхто не дізнається, – ти помиляєшся. Ховатися від людей – низькість, ховатися від себе – низькість, помножена на підлість і лицемірство. Будь гранично чесним наодинці з самим собою.*

*В. О. Сухомлинський*

<sup>2</sup> Сисоева С. О. Розвиток освіти в умовах полікультурного глобалізованого світу. *Проблеми полікультурності у неперервній професійній освіті* : наук. вид. / за ред. К. В. Балабанова, С. О. Сисоевої, І. В. Соколовой. Маріуполь, 2001. С. 11–18.

Отже, деонтологічна компетентність є способом та інструментом успішної професійної діяльності, а також передумовою і метою самореалізації в ній особистості професіонала.

Компонентами деонтологічної компетентності керівника закладу освіти є такі:

1) мотиваційно-ціннісний, що свідчить про наявність професійної спрямованості на здійснення належної поведінки, стійку позитивну мотивацію керівника закладу освіти як носія професійно-моральних цінностей, сформованість цінностей-сентиментів та цінностей-норм, що обумовлюють професійну поведінку керівника закладу освіти і належне виконання ним професійного обов'язку, сформованість громадянської позиції як внутрішнього переконання діяти у відповідності до суспільних очікувань, прагнення до здобуття авторитету моральними засобами, позитивна мотивація щодо оволодіння комплексом деонтологічних знань та вироблення необхідних практичних навичок належної поведінки;

2) когнітивний, змістом якого є система деонтологічних знань, рівень засвоєння яких є достатнім для здійснення належної поведінки:

– сутність та зміст професійної моралі керівника закладу освіти як основи його професійної поведінки;

*Відповідальність є пробою  
мужності людини.*

*Р. Нельсон*

– зміст моральної культури керівника закладу освіти;  
– цілі та завдання управлінської деонтології, її об'єкт і предмет;  
– вимоги до професійної поведінки керівника закладу освіти; зміст професійного обов'язку керівника, нормативних вимог до нього;

– сутність правової деонтологічної компетентності керівника та її значення у формуванні професіоналізму;

– умови організації оптимального управління на засадах деонтології;

– роль рефлексії в діяльності керівника закладу освіти;

*Насправді нас ізолює від  
інших людей наша власна  
поведінка. Ми не можемо  
давати, але завжди чекаємо,  
що інші дадуть нам.  
Матір Тереза*

– особливості формальних та неформальних відносин в управлінській діяльності, правила неформального спілкування тощо);

– зміст нормативно-правової бази діяльності закладу освіти;  
– особливості реалізації професійних функцій керівника закладу освіти у специфічних умовах культурно-освітнього поля регіону на основі деонтологічних вимог;

– деонтологічні умови організації, здійснення й управління інноваційною діяльністю в закладі освіти, технології управління інноваційною діяльністю педагогічного колективу на деонтологічних засадах;

– сутність деонтологічної складової професійної майстерності менеджера освіти;

– поняття деонтологічної складової іміджу закладу освіти в цілому та його керівника;

– значення нормативної поведінки керівника у забезпеченні піару закладу освіти; деонтологічний аспект формування взаємин у межах управління закладом освіти, взаємодії груп у трудовій організації, методів керівництва й управління ними;

– сутність деонтологічно невірної поведінки керівника як однієї з причин професійних конфліктів, можливостей управлінської деонтології у забезпеченні ефективної методології вирішення конфліктів;

– знання сутності юридичної, адміністративної, дисциплінарної, соціальної, фінансово-економічної відповідальності менеджера освіти, що слугує теоретичною основою для належного виконання керівником професійного обов'язку, розуміння відповідальності керівника закладу освіти за дії, які суперечать нормам управлінської деонтології;

3) діяльнісний, що вмщує комплекс деонтологічно актуальних умінь та навичок:

– здійснювати нормативну управлінську поведінку; використовувати морально-правові способи регулювання управлінських відносин; захищати і впроваджувати морально-правові

*Розуміння необхідності  
виконати свій обов'язок  
вимагає забуття власних  
інтересів.*

*В. Гюго*

відносини в управлінській діяльності відповідно розпорядчих принципів законності;

– організувати діяльність та спілкування в трудовому колективі на засадах деонтології; здійснювати рефлексивний аналіз керівником своєї діяльності;

*Гарні манери складаються з дрібних самопожертв.  
Р. Емерсон*

– здатність управляти своїм розвитком і діяльністю з метою ефективного досягнення поставлених управлінських цілей,

уміння створювати власні способи побудови нормативної поведінки, що відповідає специфічній управлінській ситуації;

– уміння керівника брати на себе відповідальність.

Отже, структура деонтологічної компетентності керівника закладу освіти відображає спрямованість його діяльності на об'єкт управління з урахуванням специфіки цього об'єкту, спроможність використання деонтологічно виправданих дій на основі деонтологічних знань, стійку мотивацію для успішного управління; містить комплекс знань (загальноуправлінських, законодавчо-нормативних, деонтологічних), умінь і навичок вирішувати професійні завдання у деонтологічно детермінованих ситуаціях управлінської взаємодії.

### **3. Ступені оволодіння керівником деонтологічною компетентністю.**

На шляху свого особистісно-професійного росту керівник закладу освіти проходить одну попередню та три основні сходинки, кожна з яких характеризується самовдосконаленням педагогічної та управлінської діяльності.

На попередньому ступені відбувається остаточне професійне самовизначення (бути вчителем, чи, наприклад, отримати другу вищу освіту?). На основних ступенях формується індивідуальна педагогічна концепція вчителя.

Перший ступінь – сфера педагогічної взаємодії «Я і дитина» (ступінь педагогічного спілкування). На даному етапі свого розвитку педагог здійснює вибір: залишатися у світі міфів чи почати вироблення професійних стереотипів.

Другий ступінь – сфера педагогічної взаємодії «Я і клас». Основна діяльність – викладання. На даному етапі вчитель здійснює вибір: залишатися у світі стереотипів чи орієнтуватися на формування свого власного професійного авторитету.

Третій ступінь – сфера педагогічної взаємодії «Я і організація, в якій я працюю». Основна діяльність – організуюча або управлінська. На цьому етапі вчитель формується, як організатор, керівник, фасилітатор.

*Той, хто боїться відповідальності, не має бути керівником.*

*М. Торез*

Удосконалення професійної майстерності здійснюється на кожному

з цих етапів. Йдеться про постійний розвиток наявних позитивних якостей, цілеспрямоване їх удосконалення на основі критичного та поміркованого ставлення до власних сил; оволодіння знаннями, їх постійне поповнення та оновлення, формування й розвиток умінь, необхідних для професійної діяльності на високому рівні; підвищення особистої конкурентної спроможності тощо.

Виділяють чотири рівня оволодіння керівником закладу освіти деонтологічною компетентністю: критичний, базовий, функціональний, оптимальний.

**Критичний рівень** характеризується:

*Не зі страху, але з почуття обов'язку слід утримуватися від поганих вчинків.*

*Демокріт*

– переважанням професійної спрямованості на себе, відсутністю в ціннісних орієнтирах цінностей-сенсаів та цінностей-норм, що обумовлює невідповідність поведінки менеджера освіти морально-правовим нормам, несформованістю морально-етичної відповідальності, відсутністю стійкої громадянської позиції як внутрішнього переконання діяти у відповідності до суспільних очікувань, прагненням до здобуття авторитету будь-якими (у тому числі неморальними) засобами, відсутність позитивної внутрішньої мотивації щодо оволодіння комплексом деонтологічних знань та вироблення необхідних практичних навичок нормативної поведінки;

– відсутністю деонтологічно значущих знань, незнанням або невірним розумінням змісту професійної відповідальності керівника закладу освіти;

– невмінням здійснювати нормативну управлінську поведінку або грубими помилками в управлінській поведінці, використовувати морально-правові способи регулювання управлінських відносин, захищати і впроваджувати морально-правові відносини в управлінській діяльності відповідно розпорядчих принципів законності або грубі помилки у перебігу управлінської діяльності, невмінням організувати діяльність та спілкування в трудовому колективі на засадах деонтології, здійснювати рефлексивний аналіз своєї діяльності.

**Базовий рівень** характеризується:

– переважанням професійної спрямованості на спілкування, що відображає нормативну поведінку в окремих ситуаціях управлінської взаємодії, наявністю в ціннісних орієнтирах деяких цінностей-сентів та цінностей-норм, їх часткова сформованість, що обумовлює фрагментарну відповідність поведінки менеджера освіти морально-правовим нормам і належне виконання ним професійного обов'язку, частковою сформованістю морально-етичної відповідальності, невизначеністю громадянської позиції або демонстрування соціальної «мімікрії», прагненням до здобуття авторитету змішаними (моральними і неморальними засобами);

*Обов'язок – це любов до того, що сам нака-зуси собі.*

*В. Гюго*

– наявністю фрагментарних деонтологічно значущих знань;  
– невпевненою, неаргументованою нормативною управлінською поведінкою з наявністю в ній негрубих помилок, наявністю труднощів у використанні морально-правових способів регулювання управлінських відносин, у захисті і впровадженні морально-правових відносин в управлінській діяльності відповідно розпорядчих принципів законності, наявністю суттєвих утруднень в організації діяльності та спілкування в трудовому колективі на засадах деонтології, епізодичне здійснення рефлексивного аналізу своєї діяльності, ситуативністю у виборі способів побудови нормативної поведінки.

**Функціональний рівень** характеризується:

– переважанням комбінованої професійної спрямованості на спілкування та на справу, що відображає належну поведінку

*Неввічливість між рівними – погано, з боку ж керівника вона є тиранією.*  
*Лоне де Вега*

в типових ситуаціях управлінської взаємодії, наявністю в ціннісних орієнтирах основних цінностей-сентів та цінностей-норм, що обумовлюють нормативну поведінку менеджера освіти і належне виконання ним професійного обов'язку в типових ситуаціях управлінської взаємодії, низьким ступенем прояву соціальної бажаності, наявністю рефлексії на морально-етичні ситуації та інтуїції в морально-етичній сфері, визначеністю громадянської позиції, прагненням здобуття авторитету переважно моральними засобами, наявністю частково сформованої позитивної внутрішньої мотивації щодо оволодіння комплексом деонтологічних знань;

– наявністю знань основ деонтологічно значущих знань, загальні знання змісту професійної відповідальності керівника закладу освіти;

– вміннями здійснювати належну управлінську поведінку, використовувати морально-правові способи регулювання управлінських відносин, захищати і впроваджувати морально-правові відносини в управлінській діяльності відповідно розпорядчих принципів законності, організувати діяльність та спілкування в трудовому колективі на засадах деонтології у стандартних умовах, здійснювати систематичний рефлексивний аналіз своєї діяльності, наявністю незначних, тимчасових утруднень у спробах продуктивного вирішення професійних завдань, не завжди впевненим та обґрунтованим вибір способів побудови нормативної поведінки.

**Оптимальний рівень** характеризується:

– переважанням професійної спрямованості на справу, що відображає належну поведінку в типових та складних ситуаціях управлінської взаємодії, переважанням у ціннісних орієнтирах цінностей-сентів та цінностей-норм, що обумовлюють нормативну поведінку менеджера освіти і належне

*Усі правила гідної поведінки давно відомі, зупинка за незначним – за умінням ними користуватися.*

*Б. Паскаль*

виконання ним професійного обов'язку в нетипових, складних ситуаціях управлінської взаємодії, сформованою рефлексією на морально-етичні ситуації, розвиненою інтуїцією в морально-етичній сфері, чіткістю громадянської позиції, прагненням до здобуття авторитету виключно моральними засобами, наявністю позитивної внутрішньої мотивації щодо оволодіння деонтологічними знаннями;

- наявністю глибоких і повних деонтологічно значущих знань, знань змісту професійної відповідальності керівника закладу освіти;

- сформованим уміннями здійснювати належну управлінську поведінку, використовувати морально-правові способи регулювання управлінських відносин, захищати і впроваджувати морально-правові відносини в управлінській діяльності відповідно розпорядчих принципів законності, організувати діяльність та спілкування в трудовому колективі на засадах деонтології у стандартних та нестандартних умовах, здійснювати систематичний глибокий рефлексивний аналіз своєї діяльності, вмінням управляти своєю діяльністю

*Нечемність – не велика вада, вона є наслідком багатьох вад: порожнього марнославства, відсутності почуття обов'язку, лінощів, дурості, неувважності, зарозумілості, заздрощів.*

*Ж. Лабрюйєр*

з метою ефективного досягнення поставлених цілей, продуктивно вирішувати професійні завдання, обґрунтованим вибором способів побудови належної поведінки.

Процес формування та розвитку деонтологічної компетентності менеджерів освіти передбачає якісний перехід від критичного і базового рівня до функціонального та оптимального, здатності в подальшому ефективно застосовувати свій потенціал.

### **Висновки.**

*Деонтологічна компетентність керівника закладу освіти є динамічною комбінацією деонтологічних знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, деонтологічних*

*цінностей, що визначає здатність керівника здійснювати належну професійну поведінку й виконувати професійний обов'язок.*

*Структурні компоненти деонтологічної компетентності менеджерів освіти, враховують: галузь і специфіку професійної діяльності; засади державної політики України у сфері освіти; унормований зміст професійних обов'язків і функцій менеджерів освіти; сфери професійної відповідальності. Мотиваційно-ціннісний компонент включає професійну спрямованість менеджера освіти на здійснення належної професійної поведінки, виконання професійного обов'язку відповідно до суспільних очікувань, сформованість деонтологічних цінностей, відповідальності, громадянської позиції, прагнення набуття репутації авторитетного керівника. Змістом когнітивного компоненту є комплекс деонтологічних знань, рівень засвоєння яких є достатнім для здійснення нормативної поведінки у сферах професійної відповідальності. Діяльнісний компонент уміщує сукупність деонтологічно значущих умінь та навичок, рівень та якість сформованості яких є достатніми для забезпечення нормативної управлінської поведінки, виконання менеджером освіти професійних обов'язків на основі сприйнятих деонтологічних цінностей.*

### **Питання для самоконтролю:**

- ✓ Дайте визначення поняттям «компетентність», «професійна компетентність», «управлінська компетентність».
- ✓ Порівняйте сутність поняття «професійна компетентність» у контексті професійної діяльності педагога та керівника закладу освіти.
- ✓ Дайте визначення поняттю «деонтологічна компетентність».
- ✓ Назвіть та схарактеризуйте складові деонтологічної компетентності керівника закладу освіти.
- ✓ Який з компонентів деонтологічної компетентності ви вважаєте визначальним? Відповідь обґрунтуйте.



- ✓ Назвіть та схарактеризуйте ступені сформованості деонтологічної компетентності керівника закладу освіти.

**Завдання для самостійної роботи:**

Здійсніть порівнювальний аналіз понять «компетентність» та «компетенція». Складіть перелік компетентній, з яких, на вашу думку, складається професійна компетентність керівника закладу освіти.

## ТЕМА 8

### Належна поведінка керівника закладу освіти в контексті управлінської деонтології

**Мета вивчення:** сформулювати уявлення про професійно-особистісні якості керівника; ознайомитися з сутністю професійної поведінки керівника закладу освіти у відповідності до його моральної ролі в педагогічному колективі; розвивати здатність організувати діяльність та спілкування в трудовому колективі на засадах деонтології.

**Основні поняття:** професійно-особистісні якості, деонтологічна готовність, харизма керівника, деонтологічна компетентність, харизматичне лідерство.

**Питання теми:**

1. Поняття професійної поведінки керівника закладу освіти.
2. Деонтологічно виправдана поведінка керівника закладу освіти.
3. Основні принципи деонтологічно виправданої поведінки керівника закладу освіти.

## Інформаційний матеріал до теми

*Характер подібний на дерево, а репутація – його тінь. Ми турбуємося про тінь, а насправді треба думати про дерево.*

*А. Лінкольн*

### 1. Поняття професійної поведінки керівника закладу освіти.

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. Поведінка – це сукупність вчинків людини, котрі мають моральне значення та здійснюються нею у відносно тривалий період за постійних чи мінливих умов.

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.

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, організаційно-правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, педагогічних, психологічних, кадрових, медичних умов, потрібних для здійснення освітнього процесу та досягнення мети. У таких мінливих умовах характер управління постійно ускладнюється, збагачується великою кількістю ієрархічних зв'язків,

*Сором часто забороняє те, чого не забороняють закони.*

*Сенека*

що народжуються у нестандартних ситуаціях управління; наповнюється суб'єктивно-деонтологічним змістом поведінки кожного керівника, що формується та здійснюється у полі високої інформативної насиченості, ретрансляції цієї інформації підлеглим, високої емоційної напруженості через персональну відповідальність за результати діяльності.

Головним у змісті управлінської діяльності стає продукування нових ціннісних смислів і використання їх у якості інструменту управління власною поведінкою, і життєдіяльністю окремої людини.

Однак, поведінка керівника визначається не лише знанням спеціальних норм (моралі, права, традицій тощо), але й його ставленням до професійних цінностей (правових, етичних, естетичних тощо), які захищаються цими нормами. Існують два головні компоненти забезпечення ефективної поведінки менеджера освіти: когнітивний (гностичний) та емоційно-вольовий.

Безперечно, когнітивний компонент забезпечує «знанняву» основу поведінки керівника, але норми, вимоги й цінності моралі самі по собі не мають значення, якщо не перетворюються самостійно в поведінкову практику. Норми, вимоги й цінності моралі самі по собі не мають значення, якщо не перетворюються самостійно в особистісну поведінкову практику.

Важливу роль у формуванні професійної поведінки керівника закладу освіти відіграють його особистісні характеристики: особистісна спрямованість, поведінкова гнучкість, професійна позиція, компетентність. Ці характеристики дозволять йому реалізувати власні ціннісні еталони в умовах морально детермінованої управлінської діяльності.

Під **професійною позицією** розуміють найбільш цілісну характеристику поведінки людини, яка вільно й відповідально формує свій світогляд, принципи та вчинки у взаємовідносинах з іншими. Позиція – це особистісний спосіб реалізації базових цілей та цінностей людини у соціально-професійному просторі. Управлінська

*Серед безладу знайдіть простоту, серед розбрату знайдіть гармонію, у труднощах знайдіть можливості.*

*А. Ейнштейн*

позиція є унікальною – вона одночасно є й особистісною, й професійною культурно-діяльнісною. Як особистісна – вона виявляється у ставленні до кожного конкретного учасника управлінського процесу, формуванні взаємин з ним; професійна позиція є необхідною у забезпеченні організаційно-педагогічних, соціальних та моральних умов для досягнення цілей освітнього закладу.

*Хто соромиться визнати  
недоліки свої, той з часом без-  
соромно виправдовуватиме  
своє невігластво, що є най-  
більшою вадою.*

*Г. С. Сковорода*

Перехід від загальних моральних розпоряджень, рекомендацій до конкретних практичних дій здійснюється безпосередньо особистістю, людьми, що сприймають вимоги моралі не автоматично, шаблонно, на основі

готових рецептів і відповідей, а помірковано аналізують можливі варіанти вчинків і дій.

Таким чином, поведінка керівника містить у собі раціональну та ірраціональну складову, отже вона завжди суб'єктивна.

Проявами суб'єктності професійної поведінки є:

- ступінь прояву свободи при прийнятті управлінських рішень;
- соціальний статус (авторитет керівника закладу освіти);
- активність в управлінській діяльності та конструктивізм у спільній взаємодіючій діяльності з учасниками освітнього процесу;
- громадсько-політична активність (участь в актах громадського управління, виборчих кампаніях тощо);
- суб'єктність поведінкових дій і реакцій, яка визначається моральними та правовими, формальними та неформальними регламентами.

Професійна поведінка молодого керівника базується на його готовності до професійної діяльності, що її розуміють як:

- цілісне утворення, яке характеризує емоційно-когнітивну і вольову мобілізаційність суб'єкта;
- цілісне, складне, особистісне утворення;
- складноструктуроване утворення, яке забезпечує необхідні внутрішні умови для успішного професійного саморозвитку;

- рівень сформованості професійних знань, умінь, навичок та особистісних якостей майбутніх фахівців;

- стан особистості, який дозволяє їй успішно увійти в професійне середовище, швидко розвиватися в професійному відношенні;

*Поведінка – це дзер-  
кало, в якому кожен  
показує свій образ.*

*Й. В. Гете*

- високий рівень розвитку мотиваційних, пізнавальних, емоційних та вольових процесів особистості, колективу, який забезпечує успіх майбутньої діяльності; адекватна установка на майбутню діяльність.

Професійна готовність є як результатом професійно-педагогічної підготовки, так і умовою та регулятором успішної професійної діяльності.

Готовність фактично є емоційно-вольовим й інтелектуальним потенціалом особистості, стосовно конкретного виду діяльності та характеризується як якісний показник саморегуляції фахівця на різних рівнях перебігу процесів (фізіологічному, психологічному, соціальному), якими визначається його поведінка.

Існують два основні підходи до визначення змісту готовності – функціональний та особистісний. У межах функціонального підходу готовність визначається як певний стан психічних функцій, що забезпечує високий рівень досягнень під час виконання певного виду діяльності; у межах особистісного – як результат підготовки до певної роботи. Згідно з цими підходами **професійна готовність є стійким, багатоаспектним, ієрархізованим утворенням особистості, яке містить низку компонентів (змістово-операційний, мотиваційно-цільовий, оцінний, ціннісно-орієнтаційний, комунікативно-інформаційний), адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності.**

*Переконання вселяються  
теорією, поведінка ж форму-  
ється прикладом.*

*О. І. Герцен*

Готовність випускника до професійної діяльності є результатом професійної підготовки, а результатом професійної освіти є професійна компетентність. Отже, готовність до професійної

діяльності як новоутворення майбутнього фахівця є фундаментом його професійної компетентності. Готовність є внутрішнім потенціалом компетентності, а компетентність – втіленням готовності у реальність.

## 2. Деонтологічно виправдана поведінка керівника закладу освіти.

Актуалізація деонтологічної поведінки керівника, підвищення вимог до етичної складової його управлінської діяльності є загальною тенденцією наукових розвідок у сфері державного управління у цілому. Обґрунтовуючи належний образ чиновника комплексним політичним характером управлінської діяльності, науковці виділяють такі основні його професійно-етичні риси, як діловитість, високу дисциплінованість, сумлінність, наполегливість, сувору об'єктивність, гуманність, граничну чесність, тактовність, високі моральні якості, уважне гуманне ставлення до людей, почуття обов'язку, уміння керувати власною поведінкою та створювати соціально-психологічний комфорт у колективі, патріотизм та духовність, неприйняття чванства, бюрократизму, міщанського самовдоволення і зарозумілості, дрібного честолюбства та інших негативних рис.

*Порядний той, хто  
своє право вимірює своїм  
обов'язком.*

*А. Лакордер*

Деонтологічна компетентність менеджера освіти є сукупністю елементів, що регулюють професійну поведінку і формуються, функціонують і розвиваються через управлінську взаємодію. Виходячи з цього, деонтологічна компетентність визначається як система знань, норм, цінностей і зразків поведінки, прийнятих в суспільстві, і вміння органічно, природно й невимушено реалізувати їх у професійній діяльності. При цьому професійній поведінці менеджера освіти властиві як загальні дії освіченої й високоморальної особистості фахівця, так і дії, що відображають специфічний характер його управлінської діяльності. З огляду на зазначене, особливого розгляду потребує питання нормативної поведінки керівника закладу освіти.

Нормативна поведінка є одним з видів людської діяльності і 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 основу якої покладені внутрішні прагнення людини.

*Показувати гарний приклад так само добре, як і наслідувати його.*

*Ф. Бекон*

Отже, під **нормативною поведінкою менеджера освіти** слід розуміти сукупність конкретних дій, що відповідають нормам моралі та права. Така відповідність нормам моралі та права, що іноді перебувають у суперечливих зв'язках, обумовлює використання в нашому дослідженні термінів **«належна поведінка»** та **«деонтологічно виправдана поведінка»**.

Відмінність між ними полягає в тому, що належна поведінка керівника закладу освіти є обов'язковою, необхідною, закріплюється в імперативних нормах як обов'язки й забезпечується державною нормативною базою з питань управління освітою й діяльності керівника закладу освіти; деонтологічно виправдана поведінка відображає бажану поведінку, що не суперечить вимогам права й відображає превалювання морального аспекту управлінської діяльності. Таким чином, обидва терміни «належна поведінка» й «деонтологічно виправдана поведінка» відображають сутність одного поняття «нормативна поведінка», але акцентуючи на окремих аспектах цієї поведінки.

Саме поняття **«відповідальна поведінка»** пов'язане з діями керівника закладу освіти на основі власної позиції, згідно логіки подій, з усвідомленням наслідків дій та можливості їх попередження. Соціальна відповідальність управлінського корпусу є ланкою, що з'єднує між собою такі елементи, як вибір дій, самі дії та їх результати, й зауважує: коли йдеться про соціальну відповідальність, пріоритет в управлінській діяльності повинен надаватися соціально-значущим інтересам суспільства перед груповими, класовими, особистими. Саме це надає можливість досягти консенсусу, забезпечити соціальну стабільність

*Для мене не важливо, на  
чисму боці сила; важливо те,  
на чисму боці право.*

*В. Гюго*

суспільства, його усталений розвиток, оскільки соціальна відповідальність керівника повинна складатися, як правило, у відповідь на певні очікування суспільства.

Отже, соціально відповідальна поведінка є важливим показником суспільної зрілості управлінців.

Успішна самореалізація фахівця в управлінській діяльності безпосередньо залежить від відповідальної поведінки. Власний приклад лідера виступає одним із головних і потужних інструментів сучасного управління, де саме особистість лідера є основним фактором впливу.

Сутнісними характеристики конструкту нормативної поведінки керівника закладу освіти є такі:

- інтуїтивність (незалежність від соціальних потреб керівника закладу освіти, що передбачає наявність у нього стійкої позитивної мотивації до належної професійної поведінки, сформованість цінностей-снів та цінностей-норм);
- логічність (опора на глибокий аналіз управлінської ситуації на основі деонтологічних знань);
- модальність (відповідність правовим й моральним нормам, що забезпечують належне виконання професійного обов'язку та нормативну управлінську поведінку).

Зазначені характеристики нормативної поведінки керівника закладу освіти є значущими для обґрунтування складових його деонтологічної компетентності, оскільки відображають деонтологічний аспект управлінської діяльності.

### **Висновки.**

*Поняття «особистість керівника» у контексті управлінської деонтології має подвійне значення: вона є цінністю-сінсом управління і одночасно виступає реалізатором цінностей-норм, є вагомим управлінським ресурсом, який, проте, має внутрішню цінність.*

*Під належною поведінкою керівника закладу освіти у слід розуміти сукупність конкретних дій, що відповідають*

*нормам моралі та права. Така відповідність нормам моралі та права, що іноді перебувають у суперечливих зв'язках, обумовлює використання в межах управлінської деонтології термінів «належна поведінка» та «деонтологічно виправдана поведінка». Відмінність між ними полягає в тому, що належна поведінка менеджера освіти є обов'язковою, необхідною, закріплюється в імперативних нормах як обов'язки і забезпечується державною нормативною базою з питань управління освітою і діяльності керівника закладу освіти; деонтологічно виправдана поведінка відображає бажану поведінку, що не суперечить вимогам права і відображає превалювання морального аспекту управлінської діяльності. Обидва терміни («належна поведінка» і «деонтологічно виправдана поведінка») відображають сутність одного поняття «нормативна поведінка», але акцентуючи на окремих аспектах цієї поведінки.*

*Відповідальна поведінка керівника пов'язується з діями на основі власної позиції, згідно логіки події, з усвідомленням наслідків дій та можливості їх попередження. Соціальна відповідальність управлінського корпусу є ланкою, що з'єднує між собою такі елементи, як вибір дій, самі дії та їх результати.*

### **Питання для самоконтролю за темою:**

- ✓ Дайте визначення поняттю «професійна поведінка».
- ✓ Визначте основні риси керівника, що у своїй сукупності забезпечують його професійну поведінку.
- ✓ Розкрийте сутність поняття «деонтологічно виправдана поведінка».
- ✓ Розмежуйте поняття «нормативна поведінка» та «належна поведінка» керівника.
- ✓ Назвіть компоненти нормативної поведінки керівника закладу освіти.
- ✓ Схарактеризуйте сутнісні характеристики конструкту нормативної поведінки керівника закладу освіти.
- ✓ Наведіть приклади нормативної поведінки керівника.

**Завдання для самостійної роботи:**

Проаналізуйте зміст понять «моральність», «управлінська мораль», «моральна культура керівника», «моральна свідомість», «моральна діяльність» у межах термінологічного поля управлінської деонтології. Результати аналізу викласти у формі есе обсягом 2-3 стор.

## ТЕМА 9

### Адміністративний вплив у контексті управлінської деонтології

**Мета вивчення:** оволодіти знаннями про умови організації оптимального управління на деонтологічних засадах, що передбачає мінімальне використання адміністративного впливу; формувати уявлення про деонтологічно доцільні стилі керівництва; розвивати вміння обирати оптимальний варіант адміністративного впливу.

**Основні поняття:** оптимальне адміністрування, стиль керівництва, «термінаторне» управління, авторитет керівника, управлінський вплив.

**Питання теми:**

1. Особливості адміністративного впливу керівника на засадах управлінської деонтології.
2. Деонтологічний аспект використання стилів керівництва.

## Інформаційний матеріал до теми

*Правильна поведінка від браку волі  
страждає більше, ніж від браку знань.*

*Г. Спенсер*

### 1. Особливості адміністративного впливу керівника на засадах управлінської деонтології.

Адміністрування являє собою управлінську діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції; уміння організувати розпорядчо-виконавську діяльність. За адміністративного стилю управління діяльність керівника фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень. Зрозуміло, що за такої організації професійної діяльності належне виконання професійного обов'язку носить виключно формальний характер.

Існують різні варіанти поведінки керівника, що обумовлюють посилення адміністративного управління.

1. Перша особа не спроможна реалізувати «цільовий процес» ані за допомогою власної діяльності, ані через добровільну організацію діяльності інших. Тому використовує силу влади шляхом примусової реалізації процесу іншими особами. При цьому сила влади тяжіє і над нею самою, і над її підлеглими.

*Хто не вивчав людини  
в самому собі, ніколи не досягне  
глибокого знання людей.*

*М. Г. Чернишевський*

2. Перша особа сама не бере участі у реалізації «цільового процесу», але організує діяльність інших для його реалізації. Участь, кваліфікація, ефективність та інші якості підлеглих є визначальними, принциповими.

3. Перша особа шляхом власної діяльності реалізує «цільовий процес». Участь інших осіб не є принциповою і визначальною.

У кожному з зазначених вище варіантів дій керівника можна говорити про належне виконання ним професійного обов'язку, однак поведінку такого керівника навряд чи можна назвати деонтологічно виправданою, оскільки кожний з описаних варіантів є збитковим або для самого керівника, або для педагогів, якими він керує.

Існує ще один варіант управлінської поведінки, який зводить до мінімуму адміністративний вплив та забезпечує більш ефективну роботу і керівника, і педагогічного колективу. Такий варіант утверджує пріоритетність спільної дії першої особи і підлеглих. Рушійним фактором розвитку такої управлінської системи є збалансованість інтересів усіх її учасників. Такий підхід передбачає врахування природо-відповідної самоорганізації суб'єкта та об'єкта управління.

Як правило, успіх діяльності будь-якої організації (у нашому випадку – закладу освіти) визначається ступенем узгодженості мети організації з потребами її працівників. Найкраще сутнісні характеристики такої узгодженості відображено в «управлінській решітці» Р. Блейка та Дж. Моутон (рис. 4, див. стор. 158).

За основу побудови решітки беруться дві крайні точки поведінки менеджера. Вертикальна лінія в ній відображає пріоритетне врахування завдань організації та ранжує піклування про людину від 1 до 9, горизонтальна – пріоритетне врахування потреб виконавців та ранжує піклування про інтереси організації від 1 до 9.

У залежності від того, наскільки керівникові вдається поєднати інтереси організації та працівників, виділяють 5 найголовніших типів поведінки, які є підставою для ідентифікації типів менеджерів.

#### **Керівник першого типу**

(позиція 9.1 на рис. 4) поєднує турботу про інтереси організації

з байдужістю до людей Тут мова йде про менеджера, який знає, як досягти поставленої мети, і домагається її за всяку ціну. Він повністю зосереджує в своїх руках владу, одноосібно приймає всі рішення, не визнає чужих думок; постійно втручається у справи підлеглих, нав'язує їм свою волю і вимагає сліпого послуху, що є ознаками деонтологічно не виправданої поведінки.

Подібні прояви поведінки є виправданими виключно в критичних ситуаціях, коли потрібні швидкі дії, але в перспективі можуть викликати кризу взаємовідносин, оскільки надмірна регламентація

*Бути людиною – значить  
взяти на себе певну відповідальність,  
а не просто заповнювати собою простір.*

*Дж. Стейнбек*

і репресивні методи впливу відбивають у виконавців бажання працювати, погіршують морально-психологічний клімат.

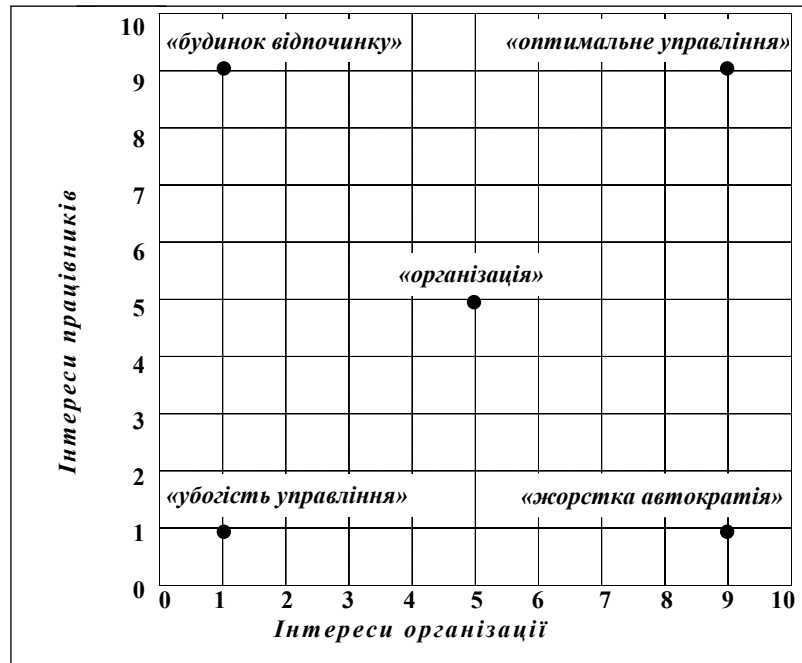


Рис. 4. «Управлінська решітка» Р. Блейка та Дж. Моутон

**Керівник другого типу** (позиція 1.9), максимально піклується про людей і мінімально про інтереси організації, підбирає колектив за принципом особистої симпатії, створює умови для задоволення потреб і підтримки сприятливого морально-психологічного клімату. Він намагається згладжувати конфлікти (що далеко не завжди розумно), заохочувати і підтримувати підлеглих, бути у «близьких стосунках» з усіма, що значно ускладнює виконання професійного обов'язку.

Таку поведінку не можна назвати деонтологічно виправданою, оскільки керівник не поспішає проявляти вимогливість та ініціативу, уникає рішучих дій, йде на порушення інструкцій та вимог

нормативних документів, виявляючи надмірну поблажливість до підлеглих, часто слугує негативним прикладом для них.

**Керівник третього типу** (позиція 1.1), прагне якомога довше зберегти своє місце і тому виконує лише мінімум необхідного. Він не проявляє активності, уникає конфліктів, ні в що не втручається, ухиляється від самостійних рішень, чекаючи, що все владається само собою або надійдуть вказівки згори. Підлеглим надає обмежену свободу і право на ініціативу (якщо за це не потрібно нести відповідальність). Зрозуміло, що поведінка керівника такого типу не відповідає жодній з деонтологічних вимог.

*Мораль була б нічемою наукою, якби вона не могла засвідчити людині, що її найбільший інтерес полягає в тому, щоб бути доброчесною.*  
П. Гольбах

**Керівник четвертого типу** (позиція 5.5) уникає конфліктів, дотримується прийнятих традицій, прагне не виділятися поміж інших працівників якимись привілеями, прагне створити про себе гарне враження. Такий керівник людьми не командує, а спрямовує їх роботу шляхом переконання, інформування, інструктування, постановки завдань, делегування повноважень; воліє неформальних стосунків та уникає субординації, що допомагає у цілому досягти проміжних успіхів.

**Керівник п'ятого типу** (позиція 9.9) концентрує увагу на реальних проблемах, енергійний, впевнений у своїх силах, рішучий, знаходиться в процесі постійного пошуку. Він прагне створити колектив творчо мислячих співробітників, об'єднаних спільними інтересами, допомагає їм розкрити свої здібності, створює необхідні умови для самостійної роботи, підтримує сприятливий морально-психологічний клімат, сприяє широкому обміну інформацією та думками, прагне до злагоди та порозуміння в колективі. Це забезпечує високу активність виконавців, підвищує їх задоволеність працею.

Найкращий результат управління в позиції 9.9, коли утворюється команда, яка забезпечує групове управління. Цього досягає «ідеальний менеджер», який однаково добре піклується про людей і про інтереси організації. Це призводить до того, що виконавці



свідомо націлюють свою діяльність на виконання мети організації, беручи на себе особисту відповідальність. Адміністративний вплив за такої організації є мінімальним.

Отже, деонтологічно виправдана поведінка керівника закладу освіти передбачає зменшення дії адміністративного впливу та посилення мотивації педагогів до професійної діяльності, що висуває на перший план неочевидні, приховані впливи та працівників. Це означає, що найбільш ефективною буде та дія на підлеглого, яка заснована на прихованні управлінського задуму.

*Гарним менеджером  
або лідером вас роблять  
не знання, а те, що ви  
собою являєте.*

*І. Адізес*

Іншими словами, керівник діє за принципом «поліцейських, що лежать». Смужки, нанесені на асфальтове полотно через певні проміжки, створюють у водія дискомфорт під час їх перетинання автомашиною на значній швидкості. Це, у свою чергу, змушує водія зменшити швидкість. Інший приклад. На великих виставках навкруги цінних експонатів або значущих експонатів розстеляють шматки кольорового та дуже тонкого скла. Ставлять квіти або розкидають слизькі кульки. Ніяка людина не буде топтати скло або намагатися наблизитися до експонату через квіти.

Існує парадокс: чим більш прихованою буде позиція керівника, тим більш вона ефективна. Отже, для ефективного управління корисно використовувати наступні методи та прийоми:

*Справжня гуманність означає,  
перш за все, справедливість.*

*В. О. Сухомлинський*

від підлеглих виконання посадових обов'язків, керівник сам має добросовісно їх виконувати, показуючи працівникам приклад для наслідування);

– метод організації успіху діяльності (Метод передбачає таку організацію діяльності певного працівника, яка фактично зречень на успіх. Визнання працівником своєї значущості та переживання ситуації успіху призводить до виникнення бажання працювати ще більш активніше);

– метод природного покарання (Метод, за якого недбалість працівника при виконанні власних обов'язків призводить до наслідків для нього несприятливих або неприємних);

– метод «формалізації» (Формалізації підлягають, як правило, негативні прояви у поведінці вчителів. Наприклад, постійні запізнення на роботу «лікуються» чергуваннями по школі);

– метод авансування особистості (Надання працівникові премії, задоволення його потреб за діяльність, яка дещо відрізняється від попередньої, але все ж далека від ідеалу.);

– метод змагання;

– метод укладання угоди між працівником та адміністрацією.

Однак, яким би значущим не видавався нам певний метод управління, з поміж них не існує ні одного універсального. Ефективність процесу управління полягає у доцільному поєднанні таких методів та їх адекватному використанні.

Слід пам'ятати й те, що в адміністрування є безумовна позитивна роль – воно створює субординаційні відносини, моральний зміст яких полягає в об'єктивній необхідності управління освітнім процесом. Дотримання субординаційних відносин забезпечує високу організованість та дисциплінованість, поєднання вимогливості й поваги до педагога.

Високий рівень моральних відносин у колективі передбачає засвоєння підлеглими педагогами вимоги як належного, що має значення своєї власної вольової дії в межах здійснення ними моральної свободи. Значний вплив на підлеглих і на формування субординаційних моральних відносин у процесі реалізації вимог має власний приклад керівника, його особиста моральна культура, зрілість. У цих умовах необхідність застосування до підлеглих методів стягнень значно скорочується, оскільки моральна відповідальність, довіра, толерантність керівника «передається» підлеглим, спонукає їх мобілізуватися на якісне виконання свого професійного обов'язку<sup>1</sup>.

*Якщо хочеш досягти  
успіху, ти повинен вірити  
в себе навіть тоді, коли  
в тебе вже ніхто не вірить.*

*А. Лінкольн*

<sup>1</sup> Васянович Г. П. Педагогічна етика : навч. посіб. Київ, 2011.

*Найбільша перемога –  
перемога над собою.*

*Платон*

З іншого боку, низький рівень моральних відносин передбачає активне застосування керівником методів стягнень, компенсуючи тим самим недостатньо розвинену моральну свідомість підлеглих. Та обставина, що керівник стосовно підлеглого має право вимагати, вдаватися до стягнень, не означає моральної нерівноправності в їхніх стосунках, оскільки таке право йому надане вимогами професійного становища.

## **2. Деонтологічний аспект використання стилів керівництва.**

**Стиль** – це усталена система способів та прийомів, які використовує керівник у взаємодії. Вона залежить від особистісних якостей педагога і параметрів ситуації спілкування. Щодо якостей, які визначають стиль спілкування керівника, то тут дослідники виокремлюють ставлення його до підлеглих і володіння організаторською технікою.

Безумовно, в основу стилю спілкування керівника покладено його загальне ставлення до педагогів і професійної діяльності в цілому. Воно може бути: **активно-позитивним, пасивно-позитивним, ситуативно-негативним, стійким негативним.**

Якщо у керівника стабільне активно-позитивне ставлення до працівників, то він виявляє ділову реакцію на діяльність педагогів, допомагає у важку хвилину, відчуває потребу в неформальному спілкуванні. Вимогливість у поєднанні із зацікавленістю викликає в працівників довіру, забезпечує психологічний комфорт в колективі.

Пасивно-позитивне ставлення керівника визначається установкою: лише вимогливість та суто ділові стосунки можуть забезпечити успіх у роботі. Звідси – сухий, офіційний тон, брак емоційного забарвлення взаємин, що збіднює спілкування і гальмує творчий розвиток педагогів, формалізація стосунків у колективі за рахунок посилення адміністративного впливу.

Ситуативно-негативне чи стійке негативне ставлення керівника до працівників відображає нестійкість його

управлінської позиції, який падає під вплив своїх настроїв та переживань, створює ґрунт для виникнення недовіря, замкненості, а то й таких форм самоутвердження, як лицемірство, брутальність тощо. Викликаючи негативне ставлення до себе, такий керівник забезпечує основу для порушення деонтологічних норм у колективі, оскільки сам не є носієм таких норм.

Залежно від ставлення керівник добирає найзручніші для нього способи організації діяльності учасників управлінського процесу: або захоплює власним прикладом, або вмילו радиться з приводу справи, або наказує зробити. Стиль керівництва, як і ставлення, є складниками професійної зрілості керівника.

*Хоча справедливість  
і не може знищити вад,  
вона не дає їм робити  
шкоду.*

*Платон*

Розгляньмо основні стилі керівництва, що детермінує організаторську діяльність керівника закладу освіти.

**Авторитарний** – стиль диктату, коли підлеглий розглядається тільки як пасивний виконавець і йому фактично відмовлено у праві на самостійність та ініціативу.

**Демократичний** – стиль, що ґрунтується на глибокій повазі до особистості кожного учасника управлінського процесу; засадою для нього є довіра й орієнтація на самоорганізацію, самоуправління особистості та колективу.

**Ліберальний** – стиль, що характеризується браком стійкої педагогічної позиції; виявляється у невтручанні, низькому рівні вимог, формальному розв'язанні проблем.

Техніка керування у кожного стилю своєрідна. Авторитарний керівник самочинно визначає спрямованість діяльності колективу, що придушує ініціативу педагогів. Основні форми взаємодії: наказ, вказівка, інструкція. Подяка за таких настанов звучить як докір. Реакція на помилки – висміювання, різкі слова. Керівник лаконічний, не терпить заперечень.

*Моя совість є ніщо інше.  
Як моє власне Я, котре ставить себе на місце скривдженого Ти; ніщо інше, як заміщення щастя іншої людини на основі і за велінням власного прагнення до щастя...*

*Л. Фейєрбах*

Якщо ми обираємо авторитарний стиль у взаємодії, то можемо розраховувати на предметний результат, проте психологічний клімат у колективі не буде сприятливим: робота йде лише під контролем, немає відповідальності, гальмується розвиток колективістських якостей, розвивається тривожність.

Керівник, який вибрав демократичний стиль, спирається на ініціативу, прагне донести мету діяльності до свідомості кожного учасника управлінського процесу, залучити всіх до активної участі в обговоренні роботи. Основні способи взаємодії: заохочення, порада, інформація, координація зусиль, зміцнення упевненості у собі, підтримка ініціативності. У цьому випадку не слід зразу розраховувати на високий предметний результат. Але в колективі формується почуття відповідальності, розвивається здатність

свідомо, самостійно працювати, забезпечується стабільний результат у праці.

Ліберальний керівник, прагне не втручатися в життя колективу, легко

піддаючись часто-густо суперечливим впливам. Форми його роботи зовні нагадують демократичні, але через відсутність власної активності й зацікавленості, нечіткість програми і брак відповідальності у самого керівника робота йде на самоплив.

Отже, керівник закладу освіти безпосередньо інтегрований у моральні відносини на рівні субординаційних (вертикальних) і координаційних (горизонтальних) зв'язків. У педагогічному середовищі субординаційні та координаційні відносини суттєво посилюють специфіку дисциплінарного впливу, зростання професійної майстерності, підвищення нормативних вимог, окреслених регламентацією професійної діяльності.

### **Висновки.**

*Філософською основою управління закладом освіти є людиноцентризм, що 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-правових аспектів управління, посилення персональної відповідальності менеджера освіти за прийняті рішення.*

*В основі адміністративного впливу керівника на підлеглих лежать не лише вимоги нормативних документів, але й поведінкові стереотипи і регламентована поведінка, групові норми та домінуючі цінності, що є структурними елементами управлінської культури.*

*Діяльність керівника як адміністратора базується на усвідомленні обов'язку як здатності діяти морально правильно незалежно від наслідків своїх дій, відповідальності – як людини, невіддільної від неї. Адміністративний вплив керівника базується на принципах, що передбачають недопущення у рамках службових відносин і посадового положення вчинків, яких би керівник не бажав мати стосовно себе; максимальну довіру до людей; право на свободу службової поведінки; відповідальність у володінні повноваженнями; справедливість при наданні прав, привілеїв і пільг; забезпечення максимуму прогресу дій деонтологічно виправданими засобами; сталість (постійність, системність) впливу на підлеглих.*

### **Питання для самоконтролю:**

- ✓ Розкрийте сутність поняття «адміністрування закладу освіти»?
- ✓ Схарактеризуйте відмінності між субординаційними та координаційними стосунками в педагогічному колективі.
- ✓ Розкрийте основні деонтологічні проблеми адміністративного впливу.
- ✓ Охарактеризуйте основні стилі керівництва.
- ✓ Назвіть основні недоліки й переваги кожного з типів керівництва відповідно управлінської решітки Блейка та Моутон.
- ✓ Чи вірне твердження, що субординаційні стосунки у колективі відштовхують педагогів від керівника? Відповідь обґрунтуйте.

- ✓ Висловіть свою думку щодо ресурсів управління у межах ліберального, демократичного та авторитарного стилів керівництва.

**Завдання для самостійної роботи:**

Заповніть таблицю.

Стиль керівництва	Мета використання стилю	Засоби, що використовуються в межах стилю	Ймовірний результат
Авторитарний			
експлуаторсько-авторитарний			
доброзичливо-авторитарний			
ліберальний			
анархічний			
демократичний			
консультативно-демократичний			

### Розділ 3



## ПРАКТИКУМ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІНСЬКА ДЕОНТОЛОГІЯ»



## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

### Семінарське заняття 1

#### Сутнісні характеристики управлінської деонтології

##### Питання для обговорення:

1. Поняття управлінської деонтології, її категоріальний апарат.
2. Основні деонтологічні принципи.
3. Мораль та право як джерела управлінської деонтології.

##### Виконання завдань на семінарі:

1. На підставі опрацювання актуальної літератури заповнити таблицю:

Деонтологічний принцип	Короткий опис змісту принципу	Правила поведінки, що визначає принцип
Принцип інтеріоризації		
Принцип справедливості		
Принцип нормативності		
Принцип імперативності		
Принцип диспозитивності		
Принцип конфіденційності		

2. Підготувати есе за однією з тем (на вибір):
  - Соціально-культурні детермінанти поведінки керівника закладу освіти.
  - Норма поведінки в діяльності керівника.
  - Деонтологічні виміри діяльності сучасного керівника.
  - Деонтологічна складова іміджу керівника закладу освіти.

### Семінарське заняття 2

#### Генеза становлення та розвитку управлінської деонтології

##### Питання для обговорення:

1. Виникнення деонтологічних поглядів у сфері управління освітою у другій половині XIX – на початку XX ст.
2. Становлення управлінської деонтології протягом 1917–1991 рр.
3. Розвиток управлінської деонтології періоду Самостійної України.
4. Історичні традиції етики в контексті управлінської деонтології:
  - Аристотелівська етична традиція.
  - Деонтологічна лінія Канта.
  - Онтологічна лінія Гегеля, їх роль у формуванні соціальної деонтології.
  - Культурний релятивізм та індивідуалізм.

Для підготовки до семінарського заняття магістранти розподіляються по двоє (вибір партнера – за бажанням) та готують одну презентацію на двох за одним з питань семінару (питання не повинні повторюватися). Форма презентації довільна (усна доповідь, доповідь з використанням мультимедійних засобів тощо).

### Семінарське заняття 3

#### Особистість менеджера освіти в контексті управлінської деонтології

##### Питання для обговорення:

1. Професійно-особистісні якості менеджера. Співвідносність якостей та професійної поведінки адміністратора та лідера.
2. Поняття харизми менеджера як здатності заохочувати до спілкування, стимулювання бажання підкорятися.
3. Нормативна поведінка керівника закладу освіти та її складові.

### Виконання завдань на семінарі:

1. Складіть порівняльну характеристику керівників адміністративного типу та лідера трудового колективу.

Директор-лідер	Директор-адміністратор
	Думає про особистий статус.
	Важко сходиться з людьми, має привілеї.
	Керує, не виходячи з кабінету.
	Приїздить на роботу пізно.
	Полюбить поговорити.
	Нічого не робить без комісії та консультацій.
	Наполегливий, коли справа стосується його інтересів.
	Нетерплячий до незгоди з ним.
	Вважає себе вищим чорнової роботи.
	Довіряє цифрам.
	Перекладає неприємні обов'язки на інших, не може прийняти рішення про звільнення.
	Полюбить письмові розпорядження.
	Не додержує обіцянок.
	Має розкішний кабінет.
	Приймає на роботу співробітників, що вирізняються не професіоналізмом, а слухняністю.

2. Прочитайте слова, що характеризують окремі якості особистості керівника. Складіть два рядки слів:

- ✓ «мій ідеал» – слова, що характеризують Ваш ідеал керівника навчального закладу;
- ✓ «мій антиідеал» – слова, що характеризують риси, яких не повинно бути в керівника;
- ✓ із зазначених характеристик оберіть ті риси, які притаманні Вам (див. стор. 171).

Акуратність, безтурботність, вдумливість, життєрадісність, чутливість, гордість, злопам'ятність, щирість, дбайливість, задрість, сором'язливість, вишуканість, розсудливість, примхливість, легковір'я, повільність, мрійність, мстивість, наполегливість, невимушеність, ніжність, нервозність, підозрілість, нерішучість, чуйність, нестриманість, чарівність, уразливість, обережність, педантичність, рухливість, принциповість, розв'язність, боягузтво, привітність, презирливість, неупередженість, рішучість, самозабуття, стриманість, соромливість, терплячість, співчутливість, захоплення, завзятість, поступливість, холодність, ентузіазм.

### Семінарське заняття 4

#### Деонтологічна культура менеджера освіти

#### Питання для обговорення:

1. Поняття деонтологічної культури керівника.
2. Деонтологічний контекст професійної майстерності керівника навчального закладу.
3. Деонтологічна сутність іміджу керівника навчального закладу.

#### Виконання завдань на семінарі:

Зобразити схематично змістове ядро професійної майстерності керівника навчального закладу.

### Семінарське заняття 5

#### Деонтологічний контекст професійного спілкування

#### Питання для обговорення:

1. Структура професійного спілкування в управлінській діяльності.
2. Комунікація як чинник встановлення професійних відносин на деонтологічних засадах.
3. Латентні ролі керівника в управлінській взаємодії.

**Презентація виконаних завдань:**

Ознайомтесь з наведеною нижче типологією «проблемних» для керівника співробітників та коротко опишіть його правильні дії щодо будь-яких двох типів «важкого» працівника, керуючись двома деонтологічними правилами:

- а) керівник не займається вихованням, а прагне щонайкраще управляти співробітниками;
- б) не нашкодь іншому і собі.

*Типологія «важких» працівників:*

1. *Самовпевнені. Вважають себе за непогрішних, навіть грішать не сумніваючись – «усе правильно, мені і це можна».*
2. *Дратівливі. Звикли сприймати всі стосунки з неприязню, а будь-яке слово керівника для них буквально те ж, що червона ганчірка для розлюченого бика.*
3. *Вічно нападаючі. Використовують будь-який привід для агресії, знаходячи в сутичці, часто завуальованій, сенс свого життя.*
4. *Запеклі. Є «естафетною паличкою» невдалого менеджменту, переносячи старі образи на нового керівника.*
5. *Пристрасні інтригани. Чудово бачать вади характеру співробітників і, користуючись цим, плетуть інтриги і тому іноді в патологічних групах бувають неформальними лідерами.*
6. *Емоційні. Люблять «купатися» в своїх відчуттях, емоційно і дуже різко реагують на будь-які впливи з боку інших.*
7. *Бездушні. Їх, навпаки, неможливо залучити до емоційного контакту, вони реагують тільки на ті сигнали, які зачіпають лише їх особисті інтереси.*
8. *Такі, що ухиляються. Майстерно і, як правило, успішно уникають усіляких доручень і завдань, займаючись сторонніми для справи проблемами.*
9. *Радикали. Готові з будь-якого питання приймати одне, але найрадикальніше рішення, мають різко виражену схильність до крайніх думок і ризикованих дій.*
10. *Консерватори. У думках і діях проявляють крайню обережність і обачність, до всякого нового відносяться з недовірою і критикою.*

11. *Залякані. «Діти» агресивного менеджменту, живуть у стані постійної невпевненості і страху.*
12. *Влесливі. Такі є або природним баластом, або «лускою», що покриває реальні стосунки в команді керівника.*
13. *Нерозумні. Вони недурні, але їх інтелект обмежений переважно розумом і здоровим глуздом, вони схильні вірити лише тому, що можна «руками помацати».*
14. *Безпорадні. Часто прагнуть уникати невдачі у будь-який спосіб. Хаотичними діями провокують свій неуспіх.*
15. *Надпоступливі. Готові погодитися з усім, що виходить із вуст керівника і виконати будь-яку роботу з «любові до чину» і поваги до дисципліни.*
16. *Відчайдушні песимісти. Заздалегідь і до кінця упевнені в марності будь-яких зусиль, торжестві смерті і зла в світі.*
17. *Всезнайки. Маючи чималу ерудицію, схильні спрочувати проблеми і бачити їх рішення досконало невірно.*
18. *Нерішучі. Невпевненість у своїх силах або глибина, часто уявна, бачення проблем паралізує їх волю і примушує без кінця відкладати справу.*
19. *Максималісти. Вважають, що зусилля можна витратити тільки слідуючи одному правилу – «все або нічого» (інший варіант «нічого, окрім перемоги»).*
20. *Ледачі. Працюють недостатньо багато, але їм так не здається, оскільки такий їх життєвий ритм.*
21. *Закриті. Люблять робити іншим сюрпризи, до роботи ставляться з благоговінням, але можуть і замишляти недобре.*
22. *Скаржники. Люблять апелювати у пошуках справедливості до інстанцій, усі впливи на них (скаржників) розглядають з погляду пред'явлення претензій, звикли до жорсткого і тривалого відстоювання своїх, а іноді і чужих прав.*
23. *Помилкові альтруїсти. Такі люди часто роблять благодіяння іншим людям, але не ради них, а ради чогось іншого.*
24. *Брехуни. Знаходять задоволення в спотворенні фактів і дезінформації, серед них можуть бути свої «мюнхгаузени».*
25. *Мовчуні. Знаходять непристойною балакучість унаслідок природної замкнутості або усвідомлено приховуваної особистої таємниці.*

## Семінарське заняття 6 Культура управлінських відносин

### Питання для обговорення:

1. Деонтологічний контекст формальних відносин у педагогічному колективі. Поняття субординації.
2. Сутність та зміст професійного етикету.
3. Деонтологічний контекст неформальних відносин у педагогічному колективі. Правила неформального спілкування керівника з підлеглими.

### Виконання завдань на семінарі:

Існує дев'ять правил службових стосунків. Ознайомтеся з ними та проаналізуйте з огляду на специфіку управлінської діяльності керівника навчального закладу:

– посміхайся, будь ввічливий і привітний, підтримуй гарний настрій у себе і тих, хто оточує, бо так не тільки жити веселіше, але і виконувати роботу швидше;

– вітайся, не скупися на прояв особистої поваги до підлеглих, співробітників, партнерів, оскільки шанобливе ставлення створює ділову атмосферу для всіх, а посади можуть швидко мінятися, і завтра ти сам можеш опинитися в підпорядкуванні у свого нинішнього підлеглого;

– не плутайся між «ти» і «ви», оскільки в українських традиціях краще звертатися на «ви», оскільки «ти» веде до панібратства з одними і недовір'я з боку інших;

– терпляче слухай і виявляй максимум доброзичливості до учасників наради, яку ти ведеш, оскільки люди, відклавши багато справ, прийшли на нього для вироблення вирішення проблем, в яких зацікавлений перш за все ти сам; веди наради за принципом «кожен говорить те, що хоче сказати»;

– більше проси, ніж наказуй, оскільки наказ слушний тільки в крайніх випадках (загроза зриву важливого засідання, порушення правил техніки безпеки, аварії, надзвичайні події, терор), а люди в службових стосунках краще реагують на слово «прошу», ніж «наказую»;

– дякуй, але і карай, тобто користуйся всіма санкціями цього найважливішого інструменту керівництва, але пам'ятай, що заохочення діє краще, ніж покарання, та і їх не можна застосовувати за принципом «усім сестрам по сережках, а всім братам – по батозу»;

– зрозумій, запам'ятай і допоможи – найважливіша заповідь ділових стосунків, оскільки тільки особисте взаєморозуміння і необхідна допомога призводять до дружньої атмосфери в організації;

– не переслідуй за критику, оскільки мстивість взагалі аморальна; удосконалюй критику: уміло і обережно критикуй підлеглих без якого-небудь приниження гідності і причіпок, грубощів; при несправедливій критиці на твою адресу спокійно поясни, що той, що критикує не має повної інформації, пам'ятаючи при цьому – самокритика і самоіронія є кращим засобом проти дutoго авторитету, лестощів і підлабузництва;

– спирайся на самостійних, міцних людей, уникаючи підлеглих, що не мають своєї думки.

## Семінарське заняття 7-8

### Способи діагностики та шляхи розвитку деонтологічної компетентності майбутнього керівника закладу освіти

#### Питання для обговорення:

1. Пріоритетні стратегії професійного самовдосконалення.
2. Поняття деонтологічної компетентності керівника закладу освіти, її критерії та показники.
3. Рефлексивний аналіз керівником своєї діяльності як спосіб самодіагностики.
4. Використання тестових методик з метою оцінки рівня сформованості деонтологічної компетентності.
5. Шляхи і форми професійного самовдосконалення керівника.

#### Виконання завдань на семінарі:

Використовуючи тести 1–5 та анкети 1–2, здійснити самодіагностику сформованості деонтологічної компетентності. Результати оформити у вигляді есе.



## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

**Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ)** – вид позааудиторної самостійної роботи здобувача вищої освіти навчального або навчально-дослідного характеру, яке виконується у процесі вивчення програмового матеріалу курсу «Управлінська деонтологія» і завершується разом зі складанням підсумкового заліку з даної навчальної дисципліни.

**Мета ІНДЗ** – сприяння засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни «Управлінська деонтологія» та сприяння формуванню деонтологічної компетентності керівника закладу освіти, сутність якої полягає у доцільному виборі й використанні деонтологічно виправданих технологій управління педагогічним колективом, реалізація функцій управління у контексті деонтологічних вимог.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання з навчального курсу «Управлінська деонтологія» є багаторівневим. Його вид і тема обирається магістрантом за погодженням з викладачем на початку семестру. Протягом семестру викладачем на індивідуальних заняттях надаються консультації щодо виконання зазначеного завдання.

Захист розробленого в рамках виконання ІНДЗ проекту відбувається на одному з семінарських чи індивідуальних занять та проходить у вигляді мультимедійної презентації, самостійно підготовленої магістрантом.

Результати виконання ІНДЗ практичного характеру у вигляді розробки сценарію дискусії чи «круглого столу» презентуються у межах позааудиторної роботи здобувачів вищої освіти у межах факультету.

Підготовлений магістрантами виступ з актуальних проблем управлінської деонтології презентується в межах щорічної студентської науково-практичної конференції.

Оцінка за ІНДЗ є компонентом залікової оцінки і враховується при виведенні підсумкової оцінки з навчального курсу та

виставляється на останньому занятті з керівництва індивідуальною та самостійною роботою студентів на основі попереднього ознайомлення викладача зі змістом ІНДЗ та захисту результатів здійсненої дослідницької роботи. З метою стимулювання активності здобувачів вищої освіти та формування стійкої мотивації до навчання, а також забезпечення об'єктивної оцінки виконаного завдання викладач заохочує до обговорення мультимедійних презентацій студентів групи та залучає їх до оцінювання робіт своїх одногрупників у якості рецензента.

### Види науково-дослідних індивідуальних завдань

- I. *Підготовка тез та подальший виступ на науково-практичній конференції за однією з запропонованих тем, підготовка мультимедійної презентації результатів цього дослідження:*
  1. Історія розвитку управлінської деонтології в Україні.
  2. Специфіка деонтологічного підходу до управлінської діяльності.
  3. Моральна місія сучасного керівника закладу освіти.
  4. Особистість керівника закладу освіти в контексті реалізації Концептуальних положень реформування середньої освіти.
  5. Проблема управлінської деонтології у працях В. О. Сухомлинського.
  6. Проблема корупції в освіті.
  7. Професійний обов'язок як деонтологічна категорія.
  8. Авторитет керівника як деонтологічна категорія.
  9. Відповідальність керівника як деонтологічна категорія.
  10. Професійний обов'язок як деонтологічна категорія.
  11. Концепція морального лідерства: європейський погляд.
  12. Моральні цінності сучасного управління.
  13. Проблема морального вибору керівника: свобода і відповідальність.
  14. Моральні засади самовдосконалення керівника закладу освіти.
  15. «Професійні табу» і їх значення для регуляції поведінки керівника закладу освіти.

16. Деонтологічна культура керівника як умова морального впливу на педагогів.
  17. Деонтологічні умови організації, здійснення й управління інноваційною діяльністю в закладі освіти.
  18. Деонтологічна складова професійної майстерності менеджера освіти.
  19. Деонтологічний аспект піару в галузі освіти.
  20. Деонтологічний аспект інформаційно-комунікаційного забезпечення управління закладом освіти.
  21. Інформаційна відповідальність керівника закладу освіти.
  22. Проблема морального вибору менеджера освіти у вимірах управлінської деонтології.
  23. Шляхи розвитку нормативної поведінки менеджера освіти.
  24. Деонтологічний аспект маркетингової діяльності закладу освіти.
  25. Педагогіка партнерства: деонтологічний вимір.
- II. Розроблення деонтологічного кодексу керівника навчального закладу, підготовка її мультимедійної презентації за структурою:
- РОЗДІЛ 1. Загальні положення (обґрунтування актуальності кодексу та його мети й призначення).
- РОЗДІЛ 2. Виконання професійних обов'язків (чинне законодавство, межі компетенції керівника навчального закладу, підтримання професійної компетентності, участь у громадському житті).
- РОЗДІЛ 3. Зобов'язання керівника щодо професії (компетентність та сумлінність, повага до професії, культура поведінки).
- РОЗДІЛ 4. Зобов'язання керівника щодо педагогічного колективу (взаємини з педагогами, ділові стосунки).
- РОЗДІЛ 5. Зобов'язання керівника щодо батьків учнів та осіб, що прирівнюються до батьків учня (взаємини між керівником закладу освіти та батьками учня).
- III. Організація та проведення круглого столу з питань подолання корупції в системі освіти України.

## БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО КУРСУ

### *У процесі оволодіння змістом навчального матеріалу здобувач вищої освіти має знати:*

- сутність управлінської деонтології як науки про професійний обов'язок керівника;
- сутність та зміст сучасних деонтологічних вимог до керівника закладу освіти;
- сутність управлінської моралі та управлінської аксіології в деонтологічній проблематиці;
- сутність поняття «професійний обов'язок керівника»;
- характеристику принципів управлінської деонтології;
- сутність поняття «моральність керівника»;
- поняття деонтологічної норми;
- генезу становлення та розвитку управлінської деонтології;
- зміст професійно-особистісних якостей керівника-лідера;
- сутність та зміст поняття деонтологічної готовності та деонтологічної компетентності керівника закладу освіти, її складові;
- зміст поняття харизми керівника;
- прийоми створення «ефекту харизми»;
- сутність моральної культури керівника закладу освіти, складові моральної культури;
- особливості професійного становлення керівника в деонтологічному контексті;
- критерії, показники та рівні розвитку професіонала;
- сутність акмеологічної концепції становлення професіонала;
- сутність та зміст професійної майстерності й професіоналізму керівника закладу освіти;
- особливості поведінки керівника закладу освіти в умовах ситуації морального вибору;
- сутність професійних конфліктів, шляхи їх запобігання й вирішення;
- професійні межі у стосунках з педагогами;
- моделі прийняття деонтологічно виправданого управлінського рішення;

- сутність етичної проблеми та дилеми;
- сутність та зміст професійного спілкування, його функції та етапи;
- особливості прояву деонтологічних категорій у межах примітивного, стандартизованого, маніпулятивного, ділового, духовного рівнів спілкування;
- умови організації оптимального управління на деонтологічних засадах;
- сутність та зміст основних та проміжних стилів керівництва;
- сутність поняття «термінаторного» управління, основні типи керівників-термінаторів;
- психолого-педагогічні наслідки деонтологічно невиправданої поведінки керівника закладу освіти;
- особливості формальних відносин у професійній діяльності;
- сутність поняття субординації;
- правила ділової бесіди;
- особливості неформальних відносин та правила неформального спілкування в педагогічному колективі;
- сутність та зміст індивідуальної управлінської взаємодії у вирішенні професійних завдань;
- техніку взаємодії у процесі аналізу управлінської проблеми та пошуку її вирішення;
- основні прийоми педагогічного впливу;
- пріоритетні стратегії професійного самовдосконалення керівника закладу освіти;
- методи самодіагностики деонтологічної готовності до управлінської діяльності;
- тестові методики виявлення рівня моральної культури педагогів.

**У процесі оволодіння змістом навчального матеріалу здобувач вищої освіти має вміти:**

- орієнтуватися у системі деонтологічних вимог до керівника закладу освіти;
- визначати деонтологічно вірну систему професійної поведінки;

- розуміти сутність деонтологічних вимог до директора школи та його управлінської діяльності;
- створювати умови успішної діяльності педагогів засобами використання деонтологічно виправданих прийомів та методів;
- оцінювати власну професійну поведінку за об'єктивними критеріями;
- здійснювати аналіз власної деонтологічної готовності до управлінської діяльності;
- оцінювати ступінь придатності з деонтологічної точки зору обраних у межах певної управлінської ситуації методів та засобів впливу;
- обирати й використовувати деонтологічно виправдані методи управлінського впливу;
- доцільно обирати й використовувати прийоми створення «ефекту харизми»;
- використовувати етичні механізми і шляхи становлення у професійній діяльності;
- використовувати засоби саморегуляції та створення творчого самопочуття;
- працювати над удосконаленням власного іміджу, виходячи з вимог професійної діяльності;
- використовувати деонтологічно виправдані шляхи розв'язання конфліктів у педагогічному колективі;
- дотримуватися професійних меж у стосунках з колегами;
- раціонально організовувати професійне спілкування;
- обирати й використовувати деонтологічно виправдані способи індивідуальної управлінської дії;
- доцільно організовувати професійну взаємодію та поводити себе у відповідності до деонтологічних норм у межах кожного рівня професійного спілкування;
- використовувати рефлексію у власній управлінській практиці;
- здійснювати порівнювальний аналіз стилів управління за цілями, засобами та результатами;
- будувати власну поведінку в окремих системах управління у відповідності до вимог професійної деонтології;

- будувати індивідуальну бесіду з педагогом на засадах діалогізму;
- обирати й використовувати методи самодіагностики деонтологічної готовності до управлінської діяльності, тестові методики виявлення рівня моральної культури педагогів.

**Орієнтовні питання для модульної контрольної роботи**

1. Біологічні, соціальні, духовні та етичні принципи в життєдіяльності та професійної діяльності людини.
2. Моральність як вимір визначення поведінки людини.
3. Аксиологічні орієнтири управлінської діяльності. Професійні цінності сучасного керівника закладу освіти.
4. Концепція розвитку людини в колективі, її відображення у теорії управлінської деонтології.
5. Концепція розвитку людини в системі відносин і спілкуванні, її відображення у теорії управлінської деонтології.
6. Концепція розвитку людини у професійної діяльності й майстерності, її відображення у теорії управлінської деонтології.
7. Сутність та специфіка управлінської моралі.
8. Моральна свідомість керівника.
9. Моральна діяльність в теорії управління.
10. Сутність та зміст поняття «професійна деонтологія».
11. Об'єкт і предмет управлінської деонтології.
12. Вимоги до професійної поведінки сучасного керівника закладу освіти.
13. Поняття норми в управлінській діяльності.
14. Зміст моральних норм професійної діяльності керівника.
15. «Золоте правило» етичної системи та його специфіка в управлінській діяльності.
16. Сучасний етап формування професійних деонтологічних норм.
17. Правова компетентність керівника.
18. Юридична відповідальність керівника закладу освіти.
19. Міра правової відповідальності керівника закладу освіти.
20. Шляхи вирішення проблеми корупції в освіті.
21. Співвідносність якостей та професійної поведінки адміністратора та лідера.

22. Харизма керівника. Харизматичне лідерство.
23. Моральне лідерство.
24. Моральна культура керівника закладу освіти.
25. Генезис і зміст розвитку людини, її професійного становлення.
26. Критерії, показники та рівні розвитку професіонала.
27. Акмеологічна концепція становлення професіонала.
28. Професійна майстерність та професіоналізм керівника закладу освіти.
29. Характеристика деонтологічної насиченості професійної майстерності керівника закладу освіти.
30. Техніка саморегуляції та її роль у професійній поведінці керівника.
31. Культура зовнішнього вигляду керівника закладу освіти.
32. Нормативна поведінка керівника закладу освіти.
33. Характеристика деонтологічних категорій: обов'язок, відповідальність, честь, гідність, совість керівника.
34. Професійне спілкування, його функції та етапи.
35. Рівні спілкування керівника та їх специфічні особливості.
36. Умови організації оптимального управління на етичних засадах.
37. Характеристика стилів керівництва.
38. Основні типи керівників-термінаторів.
39. Характеристика видів хибного авторитету.
40. Формальні відносини в професійно-педагогічній діяльності. Поняття субординації.
41. Специфіка деонтологічно виправданої поведінки керівника закладу освіти в окремих системах управління (директор-учитель, директор-заступник директора, директор-технічний персонал, директор-батьки учнів, директор-учні).
42. Професійний етикет.
43. Неформальних професійні відносини.
44. Рефлексивний аналіз керівником своєї діяльності як спосіб самодіагностики.
45. Умови оволодіння педагогічним тактом.
46. Використання тестових методик з метою виявлення рівнів моральної культури педагогів.
47. Шляхи і форми морального самовдосконалення керівника закладу освіти.

*Для цікавих думок*

**Розділ 4**



**ДОДАТКОВЕ  
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**



## ГЛОСАРІЙ до навчальної дисципліни «Управлінська деонтологія»

**Адекватна поведінка** – поведінка особистості, групи, що відповідає прийнятним в групі, колективі нормам міжособистісних стосунків.

**Авторитарність** – сукупність властивостей особистості, що проявляються в схильності до диктату й беззаперечному підкоренню оточуючих своєму впливу і владі, у прагненні будь-якими засобами затвердити свою владу й авторитет, досягти домінуючого становища.

**Авторитет керівника** – загально визнана педагогами, учнями та їхніми батьками значущість достоїнств керівника закладу освіти й заснована на ньому сила виховного впливу на колектив. До таких достоїнств належать висока духовність, культура, інтелігентність, ерудиція, високі моральні якості, управлінська майстерність.

**Альтруїзм** – моральний принцип, що проголошує співчуття до інших людей, безкорисне служіння їм і готовність до самозречення в ім'я їх блага і щастя.

**Акмеологія управління** – галузь прикладної акмеології (наука про досягнення людиною найвищих вершин у житті, професійній діяльності та самореалізації її творчого потенціалу), що досліджує закономірності та механізми, які забезпечують можливість досягнення вищого ступеня (акме) індивідуального розвитку фахівця як керівника.

**Аксіологія управління** – напрям аксіології (розділ філософії, наука (вчення) про цінності буття), що розглядає ціннісні орієнтири управлінської діяльності.

**Активність особистості** – здатність людини до свідомої трудової і соціальної діяльності, міра цілеспрямованого, планомірного перетворення навколишнього середовища й самої себе на основі засвоєння нею багатств матеріальної і духовної культури. Активність особистості проявляється у творчості, вольових актах, спілкуванні.

**Антропоцентризм керівника** – принцип управлінської діяльності керівника, відповідно до якого вищим мірилом успіху організації визнається задоволеність кожним педагогом власною роботою, орієнтація на максимальне використання можливостей кожного конкретного члена педагогічного колективу у відповідності до його бажань та прагнень.

**Благо** – все, що має для людини позитивне значення.

**Взаємодія** – своєрідне втілення зв'язків, взаємин між людьми, котрі, виконуючи спільні завдання, доповнюють один одного і досягають успіху в розв'язанні поставлених задач.

**Відповідальність** – здатність ефективно здійснювати управлінську діяльність, дотримуючись моральних вимог, з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих щодо досягнення загальних та особистих цілей і задач.

**Внутрішній трудовий розпорядок** – система регульованих трудовим правом відносин, що складаються в процесі праці між роботодавцем і працівниками всередині підприємства, установи, організації, яка забезпечує здійснення особистих прав і виконання обов'язків всіма учасниками цього процесу.

**Внутрішня готовність до діяльності** – високий рівень розвитку мотивації, пізнавальних, емоційних та вольових процесів особистості, колективу, що забезпечує успіх.

**Воля** – свідомо організована і саморегульована людиною своєю діяльністю і поведінкою, що спрямована на подолання внутрішніх і зовнішніх перешкод у досягненні поставленої мети. Вона проявляється у вольовому зусиллі, в тому, щоб направити свою активність у визначеному напрямку, чи загальмувати цю активність, коли цього вимагають обставини, мета.

**Гідність** – особливе моральне ставлення людини до себе, що виявляється в усвідомленні своєї самоцінності й моральної рівності з іншими людьми; ставлення до людини інших людей, в якому визнається її безумовна цінність.

**Громадська думка** – спільні для соціальної групи (колективу) уявлення, судження, розуміння важливості для неї предметів, явищ, подій. Г. д. як спільність оціночних суджень членів

групи виникає в процесі їх спільної діяльності, спілкуванні і відображає позицію цієї групи.

**Групова сумісність** – соціально-психологічне явище, що відображає ступінь ефективності спільної діяльності людей, можливість їх адаптації один до одного.

**Гуманізм** – принцип моралі, основою якого є переконання в безмежних можливостях, здатності до вдосконалення людини, вимога свободи і захисту її гідності, визнання права людини на щастя, проголошення задоволення її потреб та інтересів кінцевою метою суспільства.

**Деонтологія** – наука, що вивчає проблеми обов'язку, сферу обов'язкового, всі форми моральних вимог і їх співвідношення.

**Дисгармонія особистості** – особистісне відхилення, що супроводжує кризові ситуації, які виникають на різних етапах життєвого шляху з достатньо вираженою визначеністю (відхилення розвитку від гармонійного, оптимального, що виявляється у дедалі ширших поведінкових збоченнях, комунікативних проблемах, невротичних симптомах). Дисгармонійна особистість, неадекватно відображаючи власні статево-вікові, індивідуально-психологічні, комунікативні та інші властивості, сприймає й довколишню дійсність крізь фільтри внутрішньоособистісних викривлень, що породжує нові невідповідності і вдруге ускладнює подальшу гармонізацію.

**Дисциплінованість** – вольове зусилля особистості, що проявляється в діях та поведінці людини у відповідності з законами, нормами і правилами.

**Ділова етика** – (етика підприємства) сукупність певних принципів, правил та норм господарської поведінки підприємців (бізнесменів). Більшість значних компаній у країнах з ринковою економікою розробляють та приймають кодекси ділової етики (честі).

**Ділові якості** – здатність знаходити найкращий підхід до розв'язання професійних ситуацій і найкоротший шлях досягнення мети, самостійно мислити та оперативно приймати обґрунтовані рішення, послідовно й ініціативно забезпечувати їх виконання.

**Діяльність** – специфічно людська, регульована свідомістю як вищою інстанцією, внутрішня і зовнішня активність, що спричиняється потребою. Д. направлена на пізнання, творче відтворення і перебудову зовнішнього світу.

**Екстремальна ситуація** – це несподівана, незапланована, нештатна обстановка, що різко порушує і ускладнює виконання професійних завдань і несе загрозу життю чи успішному виконанню діяльності.

**Екстремальні умови** – умови, що вимагають від працівника напруги фізіологічних і психічних функцій, що різко виходять за межі норми. Екстремальний режим в загальному розумінні – це режим праці в умовах, що різко виходять за межі звичайних. Відхилення від звичайних умов діяльності вимагають підвищеного вольового зусилля, інакше кажучи, викликають напругу.

**Емоції** – це психічні стани людини, в яких реалізується безпосереднє ситуативне переживання (задоволення, радості, страху) особистістю значимості діючих на неї явищ і ситуацій. В Е. проявляється позитивне ставлення особистості до певних об'єктів, сфер діяльності, до самого себе, інших людей.

**Емоційна збудливість** – властивість особистості або тимчасовий психічний стан, що проявляються в легкій появі чітко виражених у відповідь на емоціогенні чинники. Е. з. пов'язана з якимись активними вольовими актами.

**Емоційна напруженість** – стан людини, що викликається конфліктними умовами, підвищеною ймовірністю виникнення аварійних ситуацій, несподіваним або довготривалим напруженням інших видів і визначає тимчасове пониження стійкості психічних процесів та професійної працездатності.

**Емпатійна культура** – сукупність знань, переконань, умінь і навичок, які характеризують здатність однієї людини підтримувати почуття іншої таким чином, щоб у процесі співпереживання дане почуття від його змісту, форми, часу, необхідності ставало глибшим, доцільнішим або нейтралізувалося.

**Єдиноначальність** – метод управління, коли особа, яка очолює заклад здійснює в межах наданих їй прав одноособове

керівництво й несе особисту відповідальність за результати діяльності; може поєднуватися із залученням працівників до обговорення і вирішення питань, пов'язаних з організацією праці, упровадженням чи вдосконаленням технологій тощо.

**Етика** – філософська наука, що досліджує природу, сутність, виникнення, розвиток, структуру, функції моралі, її прояви у різноманітних сферах діяльності.

**Етикет** – від французького – манера поведінки. До нього відносяться правила чесності і ввічливості, прийняті в суспільстві, це зведення норм і правил поведінки, прийнятих у відповідній спільноті.

**Імідж керівника** – професійний образ, який створює керівник закладу освіти відповідно до його уявлень про зовнішній вигляд, поведінку і характер діяльності в заданій ситуації.

**Індивідуальний стиль діяльності** – стійка індивідуально-специфічна система стосовно однорідних прийомів, способів, методів, навичок виконання тієї чи іншої діяльності. Індивідуальний стиль діяльності стає можливим і необхідним в силу індивідуальних відмінностей людей і компенсування недостатньо розвинутих якостей особистості, детермінуючих дану діяльність іншими, більш розвинутими. Таким чином індивідуальний стиль діяльності дозволяє досягти однаково ефективної діяльності при різному рівні розвитку професійно важливих якостей.

**Індивідуальність** – сукупність індивідуально-психологічних неповторних властивостей, що відрізняють одного індивіда від усіх інших.

**Керівник** – особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

**Клімат соціально-психологічний** – психологічний настрій в групі людей чи колективі.

**Комунікабельність** – потреба і здатність особистості до спілкування з іншими людьми, товариськість. Для К. людини характерно легкість, контактність, здатність і уміння

не розгубитись в ситуаціях спілкування, прагнення до ініціативи, лідерства в групі.

**Комунікативна компетентність** – здатність особистості установлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. До складу К. к. входить сукупність знань, умінь і навичок, які забезпечують ефективне протікання комунікативного процесу.

**Комунікативність** – відкритість особистості для інших, готовність спілкуватися, потреба мати контакти з людьми.

**Комунікації** – складний процес, який включає низку взаємопов'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації особою.

**Комунікаційний процес** – це обмін інформацією між двома і більше особами, мета якого – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну.

**Компроміс** – це врегулювання розбіжностей шляхом взаємних поступок.

**Конфлікт** – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії, пов'язане з негативним емоційним хвилюванням.

**Культура мови** – дотримання мовленнєвого етикету – неодмінна умова для забезпечення ефективності ділового спілкування.

**Культура слухання** – активна діяльність, яка передбачає вміння мовчати та використовувати вербальний зв'язок зі співрозмовниками з метою досягнення взаєморозуміння і розв'язання комунікативної проблеми.

**Культура спілкування** – знання складових комунікативного акту та вміння його застосовувати у процесі спілкування, переконання, передачі інформації та формування установок, позицій, думок.

**Критичність мислення** – прагнення все аналізувати, піддавати оцінці, не приймати все на віру, уміння правильно оцінювати свої дії, здібності, виявляти і визначати свої помилки.

**Лідер** – авторитетний член організації чи невеликої групи людей, особистісні якості якого дозволяють йому відігравати головну роль в соціальних ситуаціях і процесах, при прийнятті групових рішень і організації спільної діяльності.



**Лідерство** – здатність особистості спонукати інших діяти, надихаючи й запевняючи їх у тому, що обраний курс є правильним. У практичному плані лідерство – відношення домінування і підкорення, влади і підлеглості в системі міжособистісних взаємин у групі, сукупність правил або процедур, у межах яких здійснюється діяльність лідера.

**Людський фактор** – оптимальне використання в суспільному виробництві ступеню кращих якостей особистості, її здібностей, соціальних якостей (ініціативності, відповідальності, дисциплінованості тощо) трудової активності.

**Менеджер** – досвідчений керівник в галузі організації і управління, який володіє знаннями в широкому діапазоні галузей, включаючи економіку, бізнес, соціальну психологію тощо. Менеджери здійснюють керівництво господарство ринкового типу.

**Мова моралі** – засіб передавання людьми своєї моральної позиції, вираженої в оцінно-нормативних висловлюваннях, які мають недискурсивний, тобто інтуїтивний характер.

**Модальність** – характеристика або оцінка висловлювання, що відповідає тій чи іншій точці зору; певний спосіб ставлення людини до власного висловлювання.

**Мовленнєвий етикет** – складна система мовних знаків, що ґрунтується на моральних правилах і вимогах та вказує на ставлення як до себе, так і до інших людей.

**Мораль** – система поглядів, уявлень, норм, оцінок, що регулюють поведінку людей; одна з форм суспільної свідомості.

**Моральна вимога** – найпростіший елемент моральних відносин індивідів, які підпорядковуються різним формам повинності.

**Моральна відповідальність** – характеристика особистості з точки зору виконання нею моральних вимог.

**Моральна діяльність** – особлива сфера діяльності, що має предметно-змістову визначеність і специфіку, подібно до виробничої, наукової, художньої.

**Моральна практика** – сфера індивідуально-масових виявів поведінки, стосунків, діяльності, орієнтованих на найвищі, універсальні вселюдські цінності.

**Моральна самооцінка** – результат морального оцінювання людиною своїх вчинків, їх мотивів і моральних якостей.

**Моральна свідомість** – вираження ідеального належного, на яке слід орієнтуватись.

**Моральна спонукка** – чуттєва форма, в якій виявляються мотив і намір до здійснення відповідного вчинку.

**Моральна справедливість** – співвідношення кількох явищ з точки зору розподілу блага і зла між людьми.

**Моральна якість** – відносно стійкі ознаки поведінки людини, які виявляються в однотипних вчинках, що відповідають критеріям добра (чесноти, добросовісності) чи суперечать їм (моральні вади, пороки).

**Моральне правило** – імперативне положення, яким керуються у співжитті, праці, поведінці.

**Моральний вибір** – акт моральної діяльності, який полягає в тому, що людина, виявляючи свою суверенність, самовизначається стосовно системи цінностей і способів їх реалізації в лінії поведінки чи окремих вчинків.

**Моральний вчинок** – добровільна дія, що об'єктивно відповідає моральній вимозі.

**Моральний ідеал** – найдосконаліший, безумовний, універсальний зразок високоморальної особистості, яка володіє всіма відомими добросовісностями, кожна з яких максимально досконала.

**Моральний кодекс** – комплекс моральних норм і правил, які необхідно виконувати.

**Моральний мотив** – внутрішня, суб'єктивно-особистісна спонукка до дії, зацікавленість в її реалізації і орієнтація на моральні чинники.

**Моральний намір** – рішення людини зробити відповідну моральну дію і досягти очікуваного результату.

**Моральний самоконтроль** – сутність і механізм самостійного регулювання особистістю своєї поведінки, її мотивів і спонук.

**Моральний сором** – збентеження, ніяковіття за недостойну поведінку.

**Моральні відносини** – ціннісні смислові аспекти всіх суспільних відносин, орієнтовані на найвищі вселюдські цінності.

**Намір** – свідоме прагнення завершити дію у відповідності з наміченою програмою, направленою на досягнення бажаного результату.

**Напруженість** – психічний стан, що викликається складними, екстремальними для даної особистості умовами. Н. може бути ситуативною або обумовленою індивідуальними властивостями, якостями особистості. В психологічному плані Н. проявляється у звуженні поля уваги, інертності, стереотипності мислення.

**Нахил** – вибіркова спрямованість індивіда на визначену діяльність, що спонукає займатися нею.

**Норма** – стандарт найбільш типових способів поведінки, дій, мислення, які склалися історично. Вони стандартизують психологію людей як на рівні внутрішньої суб'єктивності, так і зовнішньої форми і способів поведінки і мислення.

**Норми деонтологічні** – сукупність морально-правових вимог, до пред'являються тією чи іншою професійною групою до своїх членів.

**Організаторські здібності** – вміння виділяти і чітко формулювати як перспективні, так і найбільш важливі в кожній конкретній ситуації задачі, своєчасно приймати аргументовані рішення і забезпечувати їх виконання, узгоджувати свої задумки з умовами дійсності, організовувати, координувати, направляти і контролювати діяльність. О. з. передбачають наявність у людини певної спрямованості, комунікабельності, ділової компетентності, ініціативності, самостійності, емоційної врівноваженості, психологічного такту тощо.

**Особистість** – індивід, який належить до людського роду і є продуктом суспільного розвитку, суб'єктом праці, спілкування і пізнання, детермінованим конкретно-історичними умовами існування суспільства.

**Підбір кадрів** – визначення психологічних і професійних якостей людини з метою визначення їх відповідності роботі, яку вони будуть виконувати. В цілому П. к. повинен поєднувати соціальну зрілість, моральні якості, професійну компетентність і соціальну діагностику психологічних особливостей людини.

**Педагогічна рефлексія** – здатність педагога об'єктивно оцінити себе та свої вчинки, зрозуміти, як його сприймають у процесі педагогічного спілкування.

**Педагогічна творчість** – прийняття і здійснення педагогом оптимальних нестандартних рішень у змінних умовах навчально-виховного процесу.

**Професійна гідність** – результат оцінювання індивідом своєї професійної діяльності (яка передбачає розвинуту самосвідомість і самообмеження) з позиції відповідності професійному призначенню; визначається як внутрішня впевненість в власних силах, власній цінності і значимості як професіонала, як почуття самоповаги до власних професійних надбань і поваги від колег. Базується на почутті професійної честі, оскільки оцінка значимості професії впливає на самооцінку.

**Професійна деонтологія** – це вчення про обов'язок і обов'язки представника професії перед суспільством і державою, своєю професією, колегами і перед людьми, на яких спрямована діяльність.

**Професійна етика** – норми поведінки, професійний кодекс моралі, характерні для людей конкретної професії. Особливого значення в суспільстві набули кодекси тих професій, об'єктом діяльності яких є безпосередньо людина чи взаємини між людьми.

**Професійно-важливі якості** – комплекс найважливіших індивідуально-психологічних особливостей людини, які визначають успішність освоєння професії та виконання професійної діяльності.

**Професійна самосвідомість** – вибіркова спрямованість діяльності свідомості на вирішення задач професійного самовизначення, тобто, усвідомлення особистістю себе суб'єктом майбутньої професійної діяльності.

**Професійний обов'язок** – виражає моральні обов'язки фахівця по відношенню до суспільства, колег, клієнтів і їх соціального оточення і є відображенням внутрішньої, моральної необхідності дотримання виконання своїх обов'язків, необхідності дотримання певної лінії поведінки, обумовленої насамперед зовнішніми стосовно особистості фахівця інтересами.

**Професіоналізм особистості керівника** – сукупність досягнутих керівником закладу, установи, організації теоретичних знань, практичного досвіду і професійних навичок в управлінській діяльності.

**Психологічна дистанція** – почуття емоційної несумісності людей, аналогічне реальній фізичній відстані між сторонами.

**Самосвідомість керівника** – комплекс уявлень керівника закладу освіти про себе як професіонала, формується під впливом усвідомлених ним норм, моделей засвоєного досвіду, складає професійне кредо, його особистісну концепцію управлінської діяльності на основі самопізнання, самооцінювання, вироблення індивідуальних стратегій професійного розвитку та самовдосконалення.

**Свобода** – здатність людини діяти відповідно до своїх інтересів і цілей, враховуючи знання законів об'єктивної необхідності.

**Службовий етикет** – це загальноприйняті правила соціальної поведінки у професійному спілкуванні конкретної організації; система норм та атрибутів ділового етикету, вимоги до естетизації внутрішнього середовища організації, стиль спілкування; стандарти спілкування; заходи щодо формування іміджу організації.

**Совість** – категорія етики, яка характеризує здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль, самостійно формулювати для себе моральні зобов'язання, вимагати від себе їх виконання і здійснювати самооцінку своїх вчинків; міра розуміння особистістю добра і зла у світі й у самій собі, моральна відповідальність перед собою й іншими, моральна самооцінка й оцінка оточуючих; здатність щиро визнавати свою провину.

**Смисл (сенс) життя** – морально-світоглядне уявлення людини, за яким вона зіставляє себе і свої вчинки з найвищими цінностями, ідеалом, виправдовується перед собою та іншими.

**Справедливість** – поняття, що характеризує моральну свідомість керівника, його об'єктивність, неупередженість у ставленні та оцінці професійної діяльності підлеглих.

**Стиль** – відносно стійка сукупність характерних і повторюваних рис людини, які виявляються в її мисленні, поведінці,

спілкуванні. Стиль виражається в ході теоретичного та практичного освоєння людьми навколишньої дійсності і передбачає, з одного боку, гнучке пристосування до неї, а з іншого – її революційну зміну.

**Стиль спілкування** – індивідуально-типологічні особливості соціально-психологічної взаємодії керівника й підлеглих.

**Стиль управлінської діяльності** – інтегративна її характеристика, що відображає стиль керівництва, стиль стимулювання і когнітивний стиль керівника.

**Субординація** – система суворого і беззаперечного підпорядкування молодших за положенням або чину старшим, заснована на принципах службової дисципліни.

**Цінності** – об'єкти, явища, їхні властивостей, а також абстрактних ідей, що втілюють у собі суспільні ідеали і виступають завдяки цьому як еталон належного.

**Цінності деонтологічні** – особливого виду духовні явища, об'єкти суспільного життя, що задовольняють потреби суспільства в регулюванні соціальних відносин і вчинків людей, пропонуються як необхідні або бажані для нормативного розвитку професійного життя особистості.

**Цінності-сенси** – предметні якості явищ, в основі яких лежить деонтологічне ставлення людини до них (людина, влада, авторитет, обов'язок, колектив, право, мораль, норма);

**Цінності-норми** – особливого виду духовні явища, що характеризують особисті якості та прояви поведінки людини (відповідальність, честь, гідність, справедливість тощо).

**Ціннісні орієнтації** – система установок особистості на соціально-політичні, економічні та моральні норми суспільства. Система Ц. о. є однією з найбільш стабільних характеристик особистості і багатоступінчасту структуру.

**Чесноти (доброчесності)** – окремі позитивні моральні якості людей; загальна моральна характеристика особистості.

**Чесць** – особливе моральне ставлення людини до себе, що виявляється в усвідомленні свого соціального статусу, роду діяльності й моральних заслуг, і відповідне ставлення до неї суспільства, яке рахується з її репутацією.

**Управлінська деонтологія** – складова професійної деонтології, що вивчає проблеми формування морально-етичних норм поведінки і професійного обов'язку керівників у процесі реалізації управлінських функцій

**Харизма** – термін на означення особливої виняткової обдарованості людини, що вирізняє її поміж інших впливом на загал завдяки надзвичайним здібностям, силі духа, слова, моральним якостям, відданості ідеї чи ідеалові, що передається іншим не на підставі найдосконаліших, раціонально-аналітичних аргументів, а через безпосереднє (емоційне, цілісно-духовне, часом пророчче, магічне) проникнення у душу, серця, свідомість інших людей.

## Діагностичний пакет для визначення рівня сформованості деонтологічної компетентності керівників закладів освіти

### Методика 1

#### Методика діагностики спрямованості особистості (Б. Басс) (модифікована)

**Мета:** Визначення професійної спрямованості здобувача вищої освіти (на себе, на спілкування, на справу).

Методика складається з тексту опитувальника та бланку відповідей.

Магістрантам пропонується відповісти на запитання опитувальника, який містить 27 суджень, на кожне з яких дається три відповіді (а, б, в). Потрібно вибрати одну з відповідей, яка найбільше відповідає дійсності, та записати її на бланку для відповідей у стовпчику «Найбільш привабливо». Потім слід обрати одну відповідь, яка найменше відповідає реальності та записати її на бланку для відповідей у стовпчику «Найменш привабливо».

#### Текст опитувальника:

1. *Найбільше задоволення одержую від:* а) схвалення моєї роботи; б) усвідомлення того, що робота виконана добре; в) усвідомлення того, що мене оточують друзі.

2. *Якби я професійно займався спортом, то прагнув би бути:* а) тренером, який розробляє тактику гри; б) відомим гравцем; в) обраним капітаном команди.

3. *На мою думку, кращим керівником є той, хто:* а) цікавиться проблемами своїх колег та має до кожного індивідуальний підхід; б) зацікавлює спільною роботою так, що педагоги з задоволенням виконують поставлені завдання; в) створює в колективі таку атмосферу, в якій кожен учень може висловити свою думку.

4. *Мені подобається, коли люди:* а) радіють за виконану роботу; б) із задоволенням працюють у колективі; в) прагнуть виконати свою роботу краще за інших.

5. *Я бажав би, щоб мої колеги:* а) були доброзичливими та допомагали один одному, коли це необхідно; б) були вірними та відданими мені; в) були цікавими для спілкування.

6. *Кращими працівниками я вважаю тих:* а) із ким маю добрі стосунки; б) на кого завжди можна покластися; в) хто може багато досягнути в житті.

7. *Найбільше мені не подобається:* а) коли в мене щось не виходить; б) коли розладнуються стосунки з колегами; в) коли мене критикують.

8. *На мою думку, дуже погано, коли керівник:* а) не приховує свої антипатії до деяких колег, насміхається над ними; б) викликає дух суперництва в колективі; в) недостатньо добре знає предмет, який викладає.

9. *У дитинстві мені найбільше подобалося:* а) проводити час із друзями; б) відчуття виконаної справи; в) коли мої вчинки схвалювали.

10. *Я захоплююся тими, хто:* а) досягнув успіху в житті; б) справді закоханий у свою справу; в) відзначається доброзичливістю і товариськістю.

11. *Школа насамперед має:* а) навчати вирішувати завдання, які ставить життя; б) розвивати індивідуальні здібності учнів; в) виховувати риси, які допомагають встановлювати стосунки з людьми.

12. *Якби я мав більше вільного часу, то використовував би його:* а) для спілкування з друзями; б) для відпочинку; в) для самоосвіти та улюблених справ.

13. *Найбільших успіхів я досягаю, коли:* а) працюю з людьми, до яких відчуваю симпатію; б) маю цікаву роботу; в) отримую винагороду за свої зусилля.

14. *Мені подобається, коли:* а) інші люди поважають мене; б) я відчуваю задоволення від добре виконаної роботи; в) я маю час приємно спілкуватися з друзями.

15. *Якби про мене написали в газеті, то краще було б, щоб:* а) розповіли про якусь цікаву справу, пов'язану з закладом освіти, в якому я працюю; б) написали про мою діяльність; в) обов'язково розповіли про колектив, у якому я працюю.

16. *Найкраще я працюю, коли мій керівник:* а) має до мене індивідуальний підхід; б) може зацікавити завданням, яке необхідно виконати; в) колективно обговорює професійні проблеми.

17. *Для мене не має нічого гіршого за:* а) образу власної гідності; б) невдачу під час виконання важливої справи; в) втрату друзів.

18. *Найбільше я ціную:* а) успіх; б) можливості спільної праці; в) здоровий глузд та інтуїцію.

19. *Я не поважаю людей, які:* а) вважають себе гіршими за інших; б) часто сваряться та конфліктують; в) заперечують все нове.

20. *Приємно, коли:* а) працюєш над важливою справою; б) маєш багато друзів; в) усім подобаєшся та викликаєш схвалення.

21. *На мою думку, керівник повинен бути насамперед:* а) доступним; б) авторитетним; в) вимогливим.

22. *Мене цікавлять фільми та книги:* а) про міжособистісні стосунки; б) про життя відомих людей; в) про останні досягнення науки та техніки.

23. *Якби в мене були здібності до музики, я бажав би бути:* а) диригентом; б) композитором; в) солістом.

24. *Я хотів би:* а) організувати цікавий конкурс; б) перемогти в конкурсі; в) організувати конкурс і керувати ним.

25. *Для мене важливо знати:* а) що я бажаю зробити; б) як досягнути мети; в) як організувати людей для досягнення мети.

26. *Я прагну до того, щоб:* а) мої колеги схвалювали мої вчинки; б) передусім добре виконувати свою справу; в) мене не можна було б критикувати за виконану роботу.

27. *Найкраще я відпочиваю у вільний час, коли:* а) спілкуюся з друзями; б) переглядаю цікаві фільми; в) займаюся своєю улюбленою справою.

**Обробка результатів:** Кожна відповідь у стовпчику «Найбільш привабливо» – 2 бали, відповідь у стовпчику «Найменш привабливо» – 0 балів, відповідям, що не потрапили в жодний стовпчик – 1 бал. Бали, набрані за всіма 27 судженнями, додаються до кожного виду спрямованості окремо за наведеним нижче ключем (див. стор. 202).

### Ключ для визначення професійної спрямованості

№	Я	С	Сп	№	Я	С	СП
1	а	в	б	15	б	в	а
2	б	в	а	16	а	в	б
3	а	в	б	17	а	в	б
4	в	б	а	18	а	б	в
5	б	а	в	19	а	в	б
6	в	а	б	20	в	б	а
7	в	б	а	21	б	а	в
8	а	б	в	22	б	а	в
9	в	а	б	23	в	а	б
10	а	в	б	24	б	в	а
11	б	в	а	25	а	в	б
12	б	а	в	26	в	а	б
13	в	а	б	27	б	а	в
14	а	в	б				

#### Інтерпретація результатів:

**Спрямованість на себе (Я)** – орієнтація на пряме винагородження та задоволення, агресивність у досягненні статусу, схильність до суперництва, тривога, інтравертованість, роздратованість, прагнення до влади.

**Спрямованість на спілкування (С)** – прагнення підтримувати стосунки з людьми, орієнтація на спільну діяльність (не обов'язково для виконання справи, а заради самого спілкування), орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в емоційних стосунках.

**Спрямованість на справу, на вирішення ділових проблем (Д)** – зацікавленість у вирішенні ділових проблем, виконання роботи якнайкраще, орієнтація на ділову співпрацю, здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, корисну для досягнення загальної мети.

### Методика 2

#### Опитувальник «Діагностика рівня морально-етичної відповідальності особистості» (І. Г. Тимошук) (модифікований)

**Мета:** Визначення рівня сформованості морально-етичної відповідальності особистості (критичний, базовий, функціональний, оптимальний).

#### Опис шкал опитувальника:

**Шкала 1.** Рефлексія на морально-етичні ситуації (моральна рефлексія або рефлексія актуалізується в ситуаціях, пов'язаних з морально-етичними колізіями і конфліктами).

**Шкала 2.** Інтуїція в морально-етичній сфері (моральна інтуїція).

**Шкала 3.** Екзистенційний аспект відповідальності.

**Шкала 4.** Альтруїстичні емоції.

**Шкала 5.** Морально-етичні цінності.

**Шкала 6.** Шкала брехні (соціальної бажаності).

#### Інструкція:

Пропонуємо прийняти участь в оцінці особливостей Вашої особистості. Для цього Вам необхідно відповісти на нижче наведені твердження. Якщо Ви згодні з твердженням, поряд з його номером поставте «+» (так), якщо ні – знак «-». Якщо важко відповісти, то 0 (не знаю). Звертаємо Вашу увагу на те, що правильність наших висновків буде повністю залежати від щирості і точності Ваших відповідей.

#### Текст опитувальника

1. Мені здається, що любов у сучасному світі втратила свою цінність.
2. Я думаю, що інтуїтивно оцінити аморальність людського вчинку не може ніхто.
3. Я думаю, що постійний аналіз своєї поведінки і вчинків – річ потрібна, але не необхідна.
4. У житті я дотримуюся принципу: «Мені подобається», а не «Я повинен».
5. Я думаю, що такі поняття як «обов'язок» і «честь» втратили своє першорядне значення.

6. Я ніколи не пропускав занять в університеті.
7. Мені здається, що безкорисливо допомагати іншим людям – сприяти розвитку в них інфантилізму.
8. Радитися з внутрішнім голосом, вирішуючи етичні проблеми, властиво людям зі слабо розвиненим мисленням і рефлексією.
9. Люди, які постійно займаються «самокопанням», зазвичай невпевнені в собі і мало адаптивні в суспільстві.
10. Мені здається, що тільки сильна особистість здатна відповідати за своє життя і вчинки.
11. Люди, які постійно борються за справедливість, насправді вискочки і заздрисники.
12. Я ніколи нікому не відмовляю у допомозі, навіть якщо це утискає мої інтереси.
13. Співчуття і співпереживання іншій людині – це не вирішення проблеми, а відхід від неї.
14. Я думаю, що моментально вибрати правильне рішення у складній етичній ситуації не може ніхто.
15. Аналізуючи мотиви поведінки інших людей, я отримую задоволення.
16. Я думаю, що людина не може повністю відповідати за те, що з нею відбувається в житті.
17. Якщо постійно прислухатися до голосу своєї совісті, можна залишитися «без хліба насущного».
18. Я розумію, що сперечатися з батьками марно, тому ніколи не роблю цього.
19. Щира радість за успіхи іншої людини є, на мій погляд, зворотною стороною заздрості.
20. Бачити в оточуючих мене явищах дії сил «добра і зла» мені здається примітивним і застарілим.
21. Якщо постійно замислюватися про правильність життя, то і життя може пройти повз.
22. Я думаю, що людина не зобов'язана відповідати за кризи і конфлікти, що сталися в її житті.
23. Суспільство диктує людині свої цінності та ідеали і нікуди від цього не дітися.
24. Я ніколи не оцінюю людей.

25. Зазвичай почуття провини властиво людям з низькою самооцінкою, невпевненим у собі.
26. Люди, які постійно слідуєть голосу совісті, виглядають смішно і не сучасно.
27. Я думаю, що треба робити справу, а не замислюватися над тим, як це позначиться на людях.
28. Безвідповідальність, що іноді проявляє людина, буває, йде на користь оточуючим.
29. Я думаю, що в роботі іноді потрібно вдаватися до принципу: «Мета виправдовує засоби».
30. Маніпулювати неетично і я ніколи цього не роблю.

#### Ключі:

- Шкала 1. Рефлексія на морально-етичні ситуації (конфлікти, колізії) – відповіді «ні» на питання 3, 9, 21, 27; відповідь «так» на питання 15.
- Шкала 2. Інтуїція в морально-етичній сфері – відповіді «ні» на питання 2, 8, 14, 20, 26.
- Шкала 3. Екзистенційна відповідальність – відповіді «ні» на питання 4, 10, 16, 22, 28.
- Шкала 4. Альтруїстичні емоції – «ні» на питання 1, 7, 13, 19, 25.
- Шкала 5. Морально-етичні цінності – відповіді «ні» на питання 5, 11, 17, 23, 29.
- Шкала 6. Шкала брехні – відповіді «так» на питання 6, 12, 18, 24, 30.
- Якщо кількість балів за шкалою брехні становлять від 3 до 5 – результати недостовірні.

#### Інтерпретація результатів:

- Для того, щоб виявити рівень сформованості морально-етичної відповідальності необхідно підсумовувати результати, отримані за шкалами опитувальника.
- Критичний (недостатній) рівень сформованості морально-етичної відповідальності – від 0 до 6.
- Базовий (початковий) рівень сформованості морально-етичної відповідальності – 7–12.

Функціональний (середній) рівень сформованості морально-етичної відповідальності – 13–18.

Оптимальний (високий) рівень сформованості морально-етичної відповідальності – 19–25.

### Методика 3 Авторська проектна методика (на основі методу незакінчених речень Дж. Сакса)

**Мета:** Визначення ступеня сформованості громадянської позиції менеджера освіти як внутрішнього переконання діяти у відповідності до суспільних очікувань; визначення засобів здобуття авторитету (моральних, неморальних, змішаних); визначення особистої позиції щодо оволодіння комплексом деонтологічних знань та вироблення необхідних практичних навичок.

#### Інструкція:

Нижче наведено 45 незакінчених речень. Прочитайте кожне речення і закінчіть його, записуючи перше ж судження, яке спало вам на думку. Виконуйте завдання швидко, не замислюючись довго над кожною фразою; якщо не можете закінчити якесь речення відразу, обведіть його номер колом і поверніться до нього пізніше.

#### Текст опитувальника:

##### Блок 1

1. Професійна честь виявляється в тому, що...
2. Гідність людини найбільш яскраво стає очевидною, коли...
3. Патріотизм виявляється у ...
4. Поняття «патріотизм» і «професійний обов'язок» мають (хисткий, міцний) зв'язок: не мають зв'язку, оскільки...
5. Національна самосвідомість і свідомість – це різні речі, оскільки...
6. Поняття «честь» і «професійний обов'язок» мають (хисткий, міцний) зв'язок; не мають зв'язку, оскільки...

7. Керівник закладу освіти має бути національно свідомим, тому що ...
8. Можна вважати, що людина має честь, коли вона...
9. Поняття «відповідальність» та «гідність» мають (хисткий, міцний) зв'язок; не мають зв'язку, оскільки...
10. Поняття «професійний обов'язок керівника» я розумію, як...
11. Поняття «громадянська позиція керівника» – це ...
12. Моя громадянська позиція полягає в тому, що...
13. Моя громадянська позиція базується на усвідомленні ...
14. Я маю відстоювати свою громадянську позицію, коли...
15. Стійка громадянська позиція керівника є запорукою ...

#### Блок 2

16. Якщо усі проти мене, то...
17. Ідеалом керівника для мене є ...
18. Я міг би бути дуже хорошим керівником, якби...
19. Якщо хтось працює під моїм керівництвом...
20. Думаю, що найкраще на підлеглих діють ...
21. У порівнянні з іншими керівниками я...
22. Більшість моїх колег не знають, що я боюсь...
23. Найкраще авторитет здобувається, коли...
24. Найшвидше авторитет втрачається, якщо...
25. Моя найбільша слабкість полягає у...
26. Для досягнення мети усі засоби гарні, оскільки...
27. Бути хорошим керівником – це значить...
28. Поганий керівник – це той, хто...
29. Моральне й неморальне є поняттями розмитими, тому...
30. Моя сила полягає у тому, що я...

#### Блок 3

31. Моральна норма для керівника – це...
32. Моральні норми треба знати, оскільки...
33. Мені бракує для успішної роботи...
34. Психологія в діяльності керівника важливіша, ніж етика, оскільки...  
Етика в діяльності керівника важливіша, ніж психологія, оскільки...
35. Якщо я стикаюся на роботі з етичними проблемами, то ...



36. Якщо мій колега просить допомоги у складній етичній ситуації, то я ...
37. Якщо до рук потрапить книга з управлінської деонтології, я...
38. Вважаю, що мені не потрібні знання з етики й деонтології, оскільки...  
Вважаю, що мені потрібні знання з етики й деонтології, оскільки...
39. Якби випала нагода поспілкуватися зі знаним фахівцем у галузі управління, я б запитав про...
40. Якби на полиці я побачив книжки з різних проблем управління, я обрав би ту, в якій...
41. Я б робив менше помилок, якби знав ...
42. Я б робив менше помилок, якби вмів...
43. Якби випала нагода, я б з задоволенням відвідав науково-методичний семінар, на якому...
44. Якби випала нагода, я б з задоволенням відвідав тренінг, на якому...
45. Найбільш складним питанням у моїй управлінській діяльності залишається...

**Методика 4**  
**Діагностична методика С. В. Соловйова**  
**«Управлінські задачі»**  
**(модифікована)**

**Мета:** визначення рівня сформованості здатності вирішувати деонтологічно актуальні управлінські задачі (критичний, базовий, функціональний, оптимальний).

**Інструкція:**

Прочитайте кожне з запитань та оберіть одну з запропонованих варіантів відповідей (стор. 209–214).

Задача (З)	Варіанти відповідей
<b>З 1. Управління організацією</b>	
Який з наведених заходів доцільно здійснити керівникові, щоб оптимально відреагувати на несподівані ситуації?	a) Перш за все, оцінити характер ситуації, потім привести відповідно до неї цілі та діяльність власну та діяльність педагогів.
	b) У разі несподіваних ситуацій приймаються поспішні, неспівмірні рішення, витрачаються марні, непотрібні зусилля. Від цього заклад працює неефективно. Тому потрібно терміново вирішити виниклі проблеми з тим, щоб забезпечити необхідну стабільність діяльності колективу.
	c) Зміни, що виникають у навколишньому середовищі, впливають на навички, які вимагаються від керівника й педагогів. Тому необхідно докласти зусилля до того, щоб вони могли пристосуватися до будь-яких змін.
<b>З 2. Управлінські навички</b>	
<b>З 2.1.</b> Яке з наведених нижче суджень щодо видів навичок керівника Ви вважаєте правильним?	a) Значущість технологічних навичок знижується у міру того, як підвищується посада керівника і відповідно зростає значущість концептуальних навичок.
	b) Чим вище посада керівника, тим більше потрібно від нього комунікативних навичок. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для керівника будь-якого рангу.
	c) По мірі посилення жорсткості умов, у яких відбувається управлінська діяльність, підвищується значущість комунікативних навичок.
<b>З 2.2.</b> Кому з зазначених осіб потрібні такі вміння: згуртувати підлеглих, планувати, вміння йти на компроміс, передбачати, творчо мислити.	a) Керівникові закладу освіти.
	b) Заступникові керівника закладу освіти.
<b>З 2.3.</b> Кому з зазначених осіб потрібні такі вміння: навички організації, вміння згуртувати підлеглих, проявляти ініціативу, йти на компроміс, планувати, виховувати підлеглих.	c) Педагогові.
	a) Керівникові закладу освіти.
	b) Заступникові керівника закладу освіти.
	c) Педагогові.

3 2.4. Кому з зазначених осіб потрібні такі вміння: передбачати, згуртувати, привертати до себе людей, швидко приймати рішення, йти на компроміс, планувати.	a) Керівникові закладу освіти.
	b) Заступникові керівника закладу освіти.
	c) Педагогові.
<b>3 3. Стиль управління</b>	
У якому з наведених прикладів можна побачити недоліки демократичних методів управління?	a) Завдяки тому, що керівник уважно прислухається до думок педагогів і враховує їх у своїй діяльності, між ними встановлюються тісні, довірливі відносини. Однак при цьому в педагогів розвивається відчуття залежності й не формується самостійність.
	b) Якщо керівник буде вислуховувати думку кожного педагога, він буде витратити багато часу на вмовляння, переконання, врегулювання різних питань. У зв'язку з цим може статися так, що керівник буде не в змозі своєчасно діяти в екстремальних умовах.
	c) Якщо керівник занадто часто вдається до вислуховування думок педагогів, то останнім це поступово набридає, і вони стануть уникати керівника, радитимуться з досвідченими колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж спілкування з керівництвом.
<b>3 4. Управлінські дії</b>	
3 4.1. Як повинен діяти керівник, коли для вирішення складних питань, яке поставило керівництво вище, воно не надало чітких вказівок?	a) Потрібно вийти вимагати необхідних вказівок
	b) Проаналізувати обставини, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою в інтересах закладу і приступити до здійснення дій щодо мобілізації колективу на вирішення виявлених завдань.
	c) Відсутність чітких вказівок з боку керівництва може пояснюватися тим, що воно вважає недоцільним і несвоечасним приймати поспішні рішення. Тому робити якісь практичні дії потрібно тільки після того, як надійдуть вказівки згори.

3 4.2. Як Ви вчините у випадку наявності деонтологічної дилеми: необхідно з двох варіантів управлінських рішень обрати один, якщо думки колективу з даного приводу розділилися.	a) Оскільки управлінське рішення стосується роботи окремих педагогів, треба надати саме їм можливість прийняти рішення, яке вони вважають правильним.
	b) Слід уважно вислухати думки обох сторін, після чого прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити всім, з яких причин таке рішення прийнято. Якщо буде потрібно, переконати незгодних.
	c) Розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім звернутися до керівництва департаменту освіти з проханням прийняти якесь рішення.
<b>3 5. Ставлення до роботи</b>	
3 5.1. Оберіть з наведених варіантів комплекс заходів, що мотивують підлеглих до роботи.	a) Здійснювати таке керівництво, яке забезпечувало б достатні професійні потреби педагогів.
	b) Час від часу пропонувати цікаві для педагогів виробничі завдання.
	c) Об'єднувати педагогів у творчі групи виключно на засадах їх психологічної сумісності.
3 5.2. В якому з наведених нижче випадків виявляється свідоме відповідальне ставлення до праці?	d) Докладно, в деталях пояснити людям характер роботи, і таким чином, зробити так, щоб вона була виконана добре.
	e) Організувати змагання за кращий результат.
	f) Вказувати на недоліки і позитивні моменти виконуваної роботи.
3 5.2. В якому з наведених нижче випадків виявляється свідоме відповідальне ставлення до праці?	a) За складних умов життя будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Однак, як тільки з'являється вільний час і життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.
	b) Коли людина досягає певного рівня життя, у неї з'являється вільний час, робота стає не тільки джерелом доходу, але і засобом задоволення духовних і інтелектуальних запитів.
	c) Коли в житті з'являється достаток, і воно стає комфортним, людина шукає розваг, задоволень. У цьому випадку вона втрачає будь-який інтерес до роботи і більше прагне уникнути труднощів.

<p><b>3 5.3.</b> Який з наведених варіантів поведінки є найбільш прийнятним для закріплення у співробітників почуття причетності до колективу, стимулювання працьовитості?</p>	<p>a) У процесі визначенні цілей роботи та складанні планів діяльності закладу, треба робити так, щоб підлеглі брали в цьому участь, висловлювали свою думку.</p> <p>b) Необхідно, наскільки це можливо, уникати примусу підлеглих виконувати непосильну роботу. Треба проявляти постійну турботу про кожного, хто працює в закладі.</p> <p>c) Встановити сувору дисципліну, не допускати самовільних дій і самому дотримуватися встановлених правил, показуючи приклад підлеглим.</p>
<p><b>3 5.4.</b> Як керівник повинен відреагувати на заяву працівника про те, що він не отримує задоволення від своєї роботи?</p>	<p>a) Встановити й за можливості усунути причини.</p> <p>b) Гадаю, що будь-хто хотів би мати роботу, яка б приносила задоволення. Однак в умовах школи це неможливо. У зв'язку з цим потрібно переконливо роз'яснити працівникові, що є багато педагогів, які терпляче працюють на доручених їм ділянках.</p> <p>c) Потрібно роз'яснити працівникові, що задоволеність роботою визначається тим, як до неї ставитися і як її виконувати. Треба довести, що і від виконуваної ним роботи можна отримувати задоволення, якщо бачити в ній творчі початки.</p>
<p><b>3 6. Організація діяльності колективу</b></p>	
<p><b>3 6.1.</b> З наведених рекомендацій оберіть три найбільш важливі, що їх слід враховувати при визначенні підлеглим цілей їх діяльності.</p>	<p>a) Домагатися розуміння підлеглими того, яке значення поставлені цілі мають для досягнення кінцевої мети.</p> <p>b) У міру можливості визначати цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.</p> <p>c) Домагатися всебічного розуміння цілей кожним підлеглим. Культивувати у підлеглих відчуття справедливого розподілу обов'язків.</p> <p>d) Якщо при визначенні цілей виходити зі здібностей підлеглих, то буде дуже важко досягти їх, скільки не старайся.</p> <p>e) Можна досягти будь-яких цілей, якщо враховувати здібності підлеглих.</p> <p>f) При визначенні цілей діяльності потрібно по можливості вдаватися до конкретних фактів і цифр.</p>

<p><b>3 6.2.</b> Які з наведених заходів є найбільш ефективними для підтримання атмосфери взаємодопомоги, взаємодії між підлеглими?</p>	<p>a) Слід створювати свого роду атмосферу суперництва (змагання) між педагогами.</p> <p>b) Визначити обсяг роботи, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво таким чином, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.</p> <p>c) Провести неофіційні заходи, у ході яких педагоги могли б із задоволенням, невимушено поспілкуватися один з одним, а офіційно необхідно інформувати їх про коло обов'язків кожного з колег.</p>
<p><b>3 6.3.</b> Чому в малій групі легше домогтися єдності дій, ніж у великій? Які з наведених причин є обґрунтованими?</p>	<p>a) Образ мислення однієї людини відрізняється від образу мислення іншої. Тому в малій групі легше знайти загальну для всіх точку дотику. У великій групі домогтися цього значно важче, оскільки спілкування в малій групі інтенсивніше, ніж у великій.</p> <p>a) Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до порозуміння.</p> <p>b) У будь-якій групі завжди є люди, чия думка розходиться з думкою оточуючих. Якщо група нечисленна, то, природно, і менше таких людей. Тому не потрібно витратити занадто багато зусиль на вмовляння таких людей.</p>
<p><b>3 6.4.</b> Яке з наведених положень, що стосуються змагання, є, на Вашу думку, правильним?</p>	<p>a) Оскільки вважається, що людина прагне одержати перемогу над іншим, відчуття своєї вищості, її слід залучати до змагання.</p> <p>b) Змагання нерідко підвищує коефіцієнт корисної дії у трудовій діяльності. Проте людина, яка не має перспективи перемогти у змаганнях, поступово відмовляється від них. Змагання, що проводяться протягом тривалого часу, не тільки не підвищують, а, навпаки, знижують коефіцієнт корисної дії працівників.</p> <p>c) У змаганні тільки частина працівників напружує свої сили, вкладає душу в роботу. Більшість же не змінює звичного для себе трудового ритму. Тому змагання майже не змінює коефіцієнта корисної дії працівників.</p>

3 7. Складне управлінське рішення	
При наближенні до Сонячної системи космічного корабля виявилось, що за час його відсутності на Землі відбулися незворотні зміни: розумне життя на планеті існує лише в енергетичній формі. Команді корабля пропонується перейти в енергетичну форму або створити резервацію зі звичними формами тваринного і рослинного світу. Яке рішення капітан корабля буде вірним?	a) Прийняти рішення за всю команду і повідомити про нього на Землю. Команду ж поставити перед доконаним фактом.
	b) Поговорити з кожним членом екіпажу, дізнатися його особисту позицію, а після цього прийняти рішення за всіх.
	c) Зібрати команду, повідомити про те, що відбулося, вислухати колективну думку. Після цього самостійно прийняти рішення.
	d) Викликати першого помічника, лікаря, командирів підрозділів і спільно з ними прийняти рішення за всіх.
	e) Зібрати команду, повідомити те, що відбулося і допомогти виробити спільне рішення.
	f) Зібрати команду, повідомити про отриману інформацію і запропонувати кожному після обговорення прийняти індивідуальне рішення.

**Бланк для відповідей:**

№ Задачі	Варіант відповіді	№ Задачі	Варіант відповіді	№ Задачі	Варіант відповіді
3 1		3 4.1		3 6.1	
3 2.1		3 4.2		3 6.2	
3 2.2		3 5.1		3 6.3	
3 2.3		3 5.2		3 6.4	
3 2.4		3 5.3		3 7	
3 3		3 5.4			

**Ключ:**

№ Задачі	Варіант відповіді	№ Задачі	Варіант відповіді	№ Задачі	Варіант відповіді
3 1	a	3 4.1	b	3 6.1	a, b, f
3 2.1	a	3 4.2	a	3 6.2	a
3 2.2	b	3 5.1	a, b, f	3 6.3	a
3 2.3	b	3 5.2	b	3 6.4	b
3 2.4	a	3 5.3	a	3 7	f
3 3	c	3 5.4	c		

**Інтерпретація результатів:**

Загальний рівень розв'язання деонтологічно актуальних задач управління здійснюється за сумою співпадінь відповідей респондента з ключем (1 правильна відповідь = 1 балу):

- оптимальний рівень – 14-15 балів;
- функціональний рівень – 12-13 балів;
- базовий рівень – 10-11 балів;
- критичний рівень – менше 10 балів.

**Методика 5**

**Методика «Шкала самоефективності»**

**Р. Шварцера та М. Єрусалема**

**Мета:** Визначення ступеня самоефективності як уміння створювати власні способи побудови поведінки, що відповідає специфічній управлінській ситуації.

**Інструкція для учасників опитування:**

Прочитайте кожне твердження та вкажіть у реєстраційному бланку одну найбільш слушну відповідь стосовно ефективності Вашої професійної діяльності (позначивши знаком «+» відповідну клітину).

**Реєстраційний бланк:**

№	Твердження	Абсолютно невірно	Скоріше невірно	Скоріше вірно	Абсолютно вірно
		16	26	36	46
1	Якщо я добре постараюсь, то завжди знайду вирішення навіть складних проблем.				
2	Якщо мені щось заважає, то я все ж знаходжу шляхи досягнення своєї мети.				
3	Мені достатньо легко досягати своїх цілей.				

4	У несподіваних ситуаціях я завжди знаю, як поводитись.				
5	Я вірю, що можу упоратися з непередбаченими труднощами.				
6	Якщо я докладу достатньо зусиль, то зможу упоратися з більшістю проблем.				
7	Я готовий(а) до будь-яких труднощів, оскільки покладаюся на власні здібності.				
8	Якщо переді мною постає проблема, я зазвичай знаходжу кілька варіантів її вирішення.				
9	Я можу щось вигадати навіть у безвихідній, на перший погляд, ситуації.				
10	Я звичайно здатен(а) тримати ситуацію під контролем.				

#### Обробка та інтерпретація результатів:

Отримання підсумкового результату здійснюється шляхом складання балів за всіма 10-ма твердженнями.

#### Інтерпретація результатів:

- 36–40 балів – висока самоефективність;
- 30–35 балів – вища за середню;
- 25–29 балів – середня;
- 20–24 бали – нижча за середню;
- 19 і менше балів – низька.

#### Методика 6

#### Методика дослідження рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера

**Мета:** Визначення рівня контролю власної діяльності (інтернального, екстернального чи нейтрального).

#### Інструкція:

Прочитайте твердження. Поставте поруч з кожним твердженням «+», якщо Ви згодні з твердженням та «-» – якщо незгодні.

#### Текст опитувальника:

1. Просування по службі більше залежить від вдалого збігу обставин, ніж від здібностей і зусиль людини.
2. Більшість розлучень походить від того, що люди не захотіли пристосуватися один до одного.
3. Хвороба – справа випадку; якщо вже судилося захворіти, то нічого не вдієш.
4. Люди виявляються самотніми через те, що самі не виявляють інтересу й товариськості до оточуючих.
5. Здійснення моїх бажань часто залежить від везіння.
6. Марно докладати зусилля для того, щоб завоювати симпатію інших людей.
7. Зовнішні обставини, батьки і добробут впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки подружжя.
8. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що відбувається зі мною.
9. Як правило, керівництво виявляється більш ефективним, коли повністю контролюєш дії підлеглих, а не покладаєшся на їхню самостійність.
10. Мої здобутки в роботі часто залежали від випадкових обставин, ніж від моїх власних зусиль.
11. Коли я будую плани, то я вірю, що зможу здійснити їх.
12. Те, що багатьом людям здається удачею чи везінням, насправді є результатом довгих цілеспрямованих зусиль.
13. Думаю, що правильний спосіб життя може більше допомогти здоров'ю, ніж лікарі і ліки.
14. Якщо люди не підходять один одному, то, як би вони не намагалися, налагодити сімейне життя, вони однаково не зможуть.
15. Те хороше, що я роблю, зазвичай буває оцінене іншими.
16. Діти виростають такими, якими їх виховують батьки.
17. Думаю, що випадок чи доля не грають важливої ролі в моєму житті.
18. Я намагаюся не планувати далеко наперед, тому що багато залежить від того, як складуться обставини.
19. Мої оцінки в школі найбільше залежали від моїх зусиль і ступеня підготовленості.

20. У сімейних конфліктах я частіше відчуваю провину за собою, ніж за протилежною стороною.

21. Життя більшості людей залежить від збігу обставин.

22. Я надаю перевагу такому керівництву, за якого можна самостійно визначати, що і як робити.

23. Думаю, що мій спосіб життя жодною мірою не є причиною моїх хвороб.

24. Як правило, саме невдалий збіг обставин заважає людям досягти успіху у своїй справі.

25. В решті решт, за погане управління організацією відповідальними є самі люди, які в ній працюють.

26. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в родинних стосунках.

27. Якщо я дуже захочу, то зможу привернути до себе майже кожного.

28. На підростаюче покоління впливає так багато різних обставин, що зусилля батьків щодо його виховання часто виявляються марними.

29. Те, що зі мною трапляється, це справа моїх власних рук.

30. Важко буває зрозуміти, чому керівники діють так, а не інакше.

31. Людина, яка не змогла досягти успіху в роботі, швидше за все не проявила достатньо зусиль.

32. Найчастіше я можу домогтися від членів моєї сім'ї того, що я хочу.

33. У неприємностях і невдачах, що траплялися в моєму житті, частіше були винні інші люди, ніж я сам.

34. Дитину завжди можна вберегти від застуди, якщо за нею стежити і правильно її одягати.

35. У складних обставинах я вважаю за краще почекати, поки проблеми вирішаться самі собою.

36. Успіх є результатом наполегливої праці і мало залежить від випадку або везіння.

37. Я відчуваю, що від мене більше, ніж від кого б то не було, залежить щастя моєї сім'ї.

38. Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюся одним людям і не подобаюся іншим.

39. Я завжди вважаю за краще прийняти рішення і діяти самостійно, а не сподіватися на допомогу інших людей чи на долю.

40. На жаль, заслуги людини часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі її зусилля.

41. У сімейному житті бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть за найсильнішого бажання.

42. Здібні люди, які не зуміли реалізувати свої можливості, повинні звинувачувати в цьому тільки самих себе.

43. Багато в чому мої успіхи були можливі тільки завдяки допомозі інших людей.

44. Більшість невдач у моєму житті сталася від невміння, незнання чи лінощів і мало залежало від везіння чи невезіння.

### Інтерпретація результатів

Мета обробки результатів – отримати показник локусу суб'єктивного контролю, тобто показник загальної інтернальності «Із», що являє собою суму співпадінь відповідей респондента з відповідями, наведеними у ключі.

Показник інтернальності (Із)	Рівень локусу контролю
10–11	– низький рівень інтернальності
12–32	– середній рівень інтернальності
33–44	– високий рівень інтернальності

### Ключ

Відповідь	Номери питань
«+» згоден	2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44
«-» не згоден	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43

## Завдання та ситуації для аналізу й дискусії

### Ситуація 1

Директор школи запропонував учителеві вищої категорії взяти участь у конкурсі «Учитель року». Педагог був одним з найкращих фахівців у педагогічному колективі, характеризувався значними освітніми успіхами та мав високий авторитет серед колег і батьків учнів. Однак учитель відмовився від участі в конкурсі, не пояснюючи причини. Коли директор поцікавився аргументацією цієї відмови, педагог відповів: «Не хочу, та й годі... Маю право не хотіти».

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Оберіть власний варіант поведінки керівника закладу освіти по відношенню до педагога, який відмовився брати участь у конкурсі. Які методи та засоби впливу слід використати в даній ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

### Ситуація 2

Батьки учнів одного з класів початкової школи прийшли до директора школи з проханням замінити у класі старі меблі. Намагання директора пояснити, що це від нього не залежить, і що школа чекає на оновлення матеріальної бази вже кілька місяців, наштовхнулися на нерозуміння. Батьками було поставлено ультиматум – змінити меблі протягом місяця. Невиконання цієї вимоги, за словами батьків, потягне за собою письмову скаргу в Департамент освіти.

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Оберіть власний варіант поведінки керівника закладу освіти по відношенню до батьків учнів. Які методи та засоби впливу слід використати в даній ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

### Ситуація 3

Перед Днем знань було визначено учнів, які будуть давати перший дзвінок. Їхні прізвища узгоджено з директором та класними керівниками, записано у сценарії та повідомлено про це батьків учнів. Під час генеральної репетиції свята до директора школи підійшли батьки іншої майбутньої учениці 1-го класу з вимогою, щоб перший дзвінок давала саме їхня дитина, оскільки вона «видатна гімнастка міста».

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Оберіть власний варіант поведінки керівника закладу освіти по відношенню до батьків учениці. Відповідь обґрунтуйте.

### Ситуація 4

Помічниця вихователя дитячого садка під час миття вікон впала з підвіконня та отримала травму. Керівництво дитячого садка вона до відома не поставила, пояснивши причину цього тим, що не вважала травму серйозною.

Ситуація відбулася у п'ятницю. У понеділок помічниця вихователя вийшла на роботу та працювала у звичному режимі. Дізнавшись про те, що трапилося, від колег, керівниця дитячого садка поцікавилася станом здоров'я підлеглої. На що отримала відповідь, що та почувається добре і не потребує допомоги.

У вівторок помічниця виховательки звертається у медичний заклад та фіксує виробничу травму. Офіційні особи з цього закладу, відповідно чинної інструкції, повідомляють про цей факт Управління праці та соціального захисту населення, а також у Департамент освіти.

Керівникові дитячого садка телефонують з Департаменту освіти і в грубій формі цікавляться, чому виробничу травму не було зафіксовано керівником і не було вжито відповідних заходів?

Пізніше у приватній розмові з завідувачкою дитячого садка помічниця вихователя пояснила, що вирішила оформити виробничу травму «про всяк випадок» («раптом у житті згодиться...»)

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Які методи та засоби впливу слід використати в даній ситуації? Якими нормативними документами слід керуватися керівникові у випадках, подібних описаному.

### **Ситуація 5**

*Постачальник привіз до шкільної їдальні м'ясні продукти без супровідних документів. Завідувачка їдальні відмовилася їх приймати, склала акт про повернення продуктів харчування. Експедитор підписувати акт відмовився.*

*Через певний проміжок часу директорові школи зателефонували з департаменту освіти та висунули претензію про те, що продукти харчування не були прийняті, хоча, за словами експедитора, усі документи про якість приведених продуктів були надані вчасно. Усі спроби директора пояснити факт повернення продуктів відсутністю документів та посилання на складений акт не мали успіху. Експедитор стверджував, що ніякого акту він «в очі не бачив».*

*Керівник шкільного відділу департаменту освіти у суворій формі зажадав від директора школи прийняти повернені продукти.*

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Оберіть власний варіант поведінки керівника закладу освіти. Відповідь обґрунтуйте. Якими нормативними документами слід керуватися керівникові у зазначеній ситуації?

### **Ситуація 6**

*Конфлікт відбувся між керівником закладу дошкільної освіти та батьками одного з вихованців, які своєчасно не здійснювали оплату освітніх послуг дитячого садка. Одного разу вони взагалі відмовилися платити. Після чергового нагадування виховательки про необхідність оплати, батьки заявили, що грошей немає і платити вони взагалі відмовляються.*

*З огляду на таку ситуацію, адміністрація закладу освіти змушена була надіслати батькам повідомлення про відрахування*

*дитини з закладу. На перемовини з адміністрацією батьки вихованця не з'явилися, натомість написали скаргу в Департамент освіти на дії завідувачки дитячого садка.*

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Оберіть власний варіант поведінки керівника закладу освіти по відношенню до батьків вихованця. Назвіть нормативні документи, якими має керуватися завідувач у схожих ситуаціях.

### **Ситуація 7**

*На уроці молодша вчителька (працює протягом року після закінчення університету) кілька разів зробила зауваження учневі, який порушував дисципліну. Оскільки її зауваження не вплинули на поведінку учня, навіть викликали зворотню реакцію, вона не знайшла нічого кращого, як перервати урок і до його закінчення просто заповнювати класний журнал. Учні у класі, до того, як пролунав дзвінок з уроку (15 хвилин) займалися своїми справами. Час уроку сплив, вчителька підвелася і сказала, що увесь клас залишається після уроків. Діти зашуміли, обурюючись таким рішенням педагога.*

*На перерві чимало дітей зателефонували своїм батькам зі скаргами про те, що їх залишили після уроків. Слід зауважити, що багато хто з них відвідували гуртки, спортивні секції, музичну школу тощо, тому таке рішення вчительки повністю змінювало денний розклад учнів. У свою чергу батьки обурених учнів почали телефонувати класному керівникові, вимагаючи в нього пояснень.*

*Конструктивної розмови у класного керівника з молодшою вчителькою не вийшло: вона в усьому звинувачувала клас і наполягала на покаранні.*

*У результаті після уроків залишилася незначна кількість дітей (винуватця серед них не було)...*

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Чи повинен директор школи втручатися у подібні ситуації? Якщо так, запропонуйте методи та засоби впливу на молодого педагога? Відповідь обґрунтуйте.



### **Ситуація 8**

*Літній дитячий оздоровчий табір... У педагогічному колективі між деякими молодими колегами виникають романтичні стосунки. Ці стосунки ніяк не виявляються у робочий час і не позначаються на якості педагогічної діяльності. Керівник табору, дізнавшись про такі відносини між деякими педагогами, виносить цю тему на загальне обговорення з метою засудження подібних стосунків.*

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Чи повинен керівник втручатися у подібні ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

### **Ситуація 9**

*Керівництво закладу освіти отримало можливість преміювати педагогів до Дня працівника освіти. У зв'язку з тим, що школа велика, педагогічний колектив значний, директор вирішив, що кандидатури для нагородження мають подати керівники методичних об'єднань. Педагогів обурило таке рішення, адже питання про преміювання мало вирішити не керівництво школи, а педагоги-колеги, з якими у різних учителів склалися різні відносини, аж до неприязних...*

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Чи повинен директор делегувати свої повноваження таким чином? Якими міркуваннями має керуватися адміністрація школи, визначаючи кандидатури для преміювання? Яким чином забезпечується об'єктивність цієї процедури?

### **Ситуація 10**

*Літній дитячий оздоровчий табір. У кожному загоні працює 5 вожатих, один з яких є старшим та координує роботу інших. Під час роботи здійснюється розподіл обов'язків, контроль за виконанням яких має здійснювати старший вожатий.*

*У загоні виникла проблема: один з вожатих забув виконати один зі своїх обов'язків, а старший вожатий не проконтролював*

*цю ситуацію. Коли прийшов час звітуватися про здійснену роботу, старший вожатий відмовився іти на планерку, мотивуючи свою відмову тим, що він не винний у невиконанні завдання. При цьому він зажадав від вожатого, який не виконав завдання, щоб той пішов замість старшого вожатого та пояснив керівництву, чому завдання не виконане.*

*Та обставина, що вожатий недосвідчений і працює на цій посаді всього тиждень, старшого вожатого зовсім не турбувала...*

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Чи вважаєте Ви правильною таку поведінку старшого вожатого. Якими чином має реагувати директор дитячого табору на подібні ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

### **Ситуація 11**

*Заступник директора школи отримав від директора відповідальне завдання та відповідні повноваження для його виконання. Зібравши групу найбільш ініціативних педагогів, заступник директора розподілив між ними обов'язки. У перебігу виконання завдання учителі стикнулися з питаннями, які не могли вирішити самотійно. Вони звернулися по допомогу до заступника директора. У відповідь педагоги почули, що кожний з них має самотужки виконати доручення, а заступник директора не зобов'язаний допомагати іншим, оскільки має від директора школи індивідуальне доручення.*

Прокоментуйте позицію заступника директора в даній ситуації. Якими чином має реагувати директор школи на подібні ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

### **Ситуація 12**

*До вчителя математики підійшла матір учня 5-го класу з претензіями стосовно низької академічної успішності її сина. У зверхній формі зажадала від учителя пояснення такої ситуації. Учитель відповів, що дитина має низький базовий рівень знань з математики, навіть не знає таблиці множення, яку учні засвоюють*

у початковій школі. На таке пояснення матір учня з обуренням зажадала від педагога не вивчати наступні теми, до тих пір, поки її син не вивчить з учителем таблицю множення. Учителька пояснила, що існують вимоги шкільної програми, які ігнорувати не можна. Не знайшовши підтримки у вчителя, матір п'ятикласника пішла скаржитися до директора школи.

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Якими чином має реагувати директор школи на подібні ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

### **Ситуація 13**

До завідувачки дитячого садка прийшов тато дитини, яка має відвідувати цей заклад освіти з проханням «подивитися на дітей, з якими буде перебувати його дитина». На запитання завідувачки, для чого це потрібно, чоловік відповів: «Мені треба переконатися, що ці діти підходять для спілкування з моїм сином».

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Якими чином має реагувати керівник закладу освіти на подібні ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

### **Ситуація 14**

У третьому класі навчається хлопчик, на якого постійно скаржаться діти: він б'є слабших, скидає речі однокласників з парт на підлогу, ігнорує зауваження вчительки, зверхньо ставиться до батьків однокласників. За цих обставин будь-яке звернення до батьків учня наштовхується на обурення та звинувачення у несправедливому ставленні до їхнього сина, навіть у його цькуванні.

У решті решт батьки учнів змушені були звернутися до директора школи зі скаргою. У перебігу службового розслідування було організовано зустріч батьків учнів третього класу при класному керівникові та директорові.

Зустріч почалася несподіванкою: батько учня, який ображав однокласників, поставив на стіл та увімкнув відеокамеру...

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Якими чином має реагувати керівник закладу освіти на подібні ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

### **Ситуація 15**

У заклад освіти прийшов обраний за конкурсом молодий директор. У колективі виокремлюється група педагогів, які не бачать у новоприбулому директора якостей ефективного керівника. Вони намагаються молодому керівникові щось підказати, про щось застерегти, однак директор не звертає уваги на такі дії. Така поведінка керівника ще більше обурює та дратує учителів, провокує їхнє звернення зі скаргою до Департаменту освіти. Директор, у свою чергу, ігнорує такі скарги, оскільки має підтримку більшості колективу. Однак, така ситуація погіршує психологічний клімат у колективі, призводить до виникнення конфліктної ситуації.

Висловіть свою думку щодо описаної ситуації. Що має зробити керівник закладу освіти для покращення ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

**Аврелій Марк Антонін** (121–180 рр. н. е.) – римський імператор з 161 року, належав до династії Антонінів, філософ-стоїк. С. 57, 125.

**Адїзес Іцхак Калдерон** (1937 р. н.) – один з провідних світових експертів у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності. С. 160.

**Александров Григорій Федорович** (1909–1983) – кінорежисер, сценарист, оператор, актор, Народний артист СРСР (1948), Герой соціалістичної праці (1973). С. 123.

**Алчевська Христина Данилівна** (1841–1920) – освітня діячка, засновниця Харківської недільної школи, ініціаторка педагогічних виставок. С. 88.

**Арістотель** (384 до н. е. – 322 до н. е.) – давньогрецький вчений-енциклопедист, філософ і логік, засновник класичної (формальної) логіки. С. 124.

**Бальзак Оноре де** (1799–1850) – французький романіст і драматург, один з засновників реалізму в європейській літературі. С. 58.

**Барбюс Анрі** (1873–1935) – французький письменник-марксист, журналіст, Почесний іноземний член Академії Наук СРСР. С. 64.

**Барвінський Василь Олександрович** (1888–1963) – український композитор, піаніст, музичний критик, педагог, диригент. С. 88.

**Барвінський Олександр Григорович** (1947–1926) – український громадсько-політичний діяч Галичини, історик, педагог. С. 88.

**Бекон Френсіс** (1561–1626) – англійський політик, державний діяч, вчений, філософ і есеїст. С. 44, 65, 151.

**Бентам Джеремі** (1748–1832) – англійський філософ-мораліст та правознавець, соціолог, юрист, один з найбільш

знаних теоретиків політичного лібералізму, фундатор теорії утилітаризму, основоположник деонтології, автор праці «Деонтологія, або Наука про мораль» (“Deontology, or The Science of Morality”, 1834). С. 69, 88, 99, 100.

**Бех Юлія Володимирівна** – доктор філософських наук, професор Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. С. 35.

**Бех Володимир Павлович** (1951 р. н.) – український вчений-філософ, дослідник ноосоціогенезу, самоорганізації і саморегуляції соціальних систем, вакуумної або квантово-хвильової природи Всесвіту. Він є автором понад 750 наукових праць з питань самоорганізації та саморегуляції суспільного життя, оптимізації розвитку політичних інститутів, розбудови української державності, сучасних проблем розвитку освіти. С. 35.

**Белінський Віссаріон Григорович** (1811–1848) – російський революційний демократ, літературний критик і публіцист, філософ-матеріаліст. С. 88.

**Біні Карло** (1806–1846) – італійський патріот, журналіст та письменник. С. 132.

**Буданов Володимир Григорович** (1955 р. н.) – російський фізик, філософ, кандидат фізико-математичних наук, доктор філософських наук, фахівець в галузі теоретичної фізики, синергетики, філософії науки, освіти. С. 35.

**Бурстин Даніел Джозеф** (1914–2014) – американський історик та публіцист. С. 62.

**Васильєва Марина Петрівна** – доктор педагогічних наук, професор Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, автор дисертаційної роботи «Теоретичні основи деонтологічної підготовки педагога», підручників та посібників з педагогічної деонтології. С. 70.

**Васянян Юліан** (1894–1953) – український націоналіст, член Легіону Українських Січових Стрільців, Української Галицької Армії, очільник націоналістичної організації «Група Української Національної Молоді». С. 94.

**Вебер Карл Юліус** (1767–1832) – німецький історик. С. 69.

**Вега Лопе де (Фелікс-Лопе де Вега-і-Карніо)** (1562–1635) – іспанський драматург, діяльність якого належить до так званого «золотого століття» іспанської літератури. **С. 141.**

**Винниченко Володимир Кирилович** (1880–1951) – письменник, публіцист, суспільно-політичний діяч, голова уряду УНР, автор програми «Відродження нації». **С. 92.**

**Вовенарг Люк де Клапье** (1715–1747) – відомий французький філософ, мораліст і письменник. **С. 105.**

**Воронкова Валентина Григорівна** (1946 р. н.) – доктор філософських наук, професор, академік Української академії політичних наук, академік Міжнародної академії наук вищої школи; Член редколегій журналів «Нова парадигма», «Освіта регіону», «Культурологічний вісник», Спеціальні технології. Актуальні проблеми теорії і практики. **С. 36.**

**Ганді Махатма (Могандас Карамчанд Ганді)** (1869–1948) – індійський державний і політичний діяч, національний герой, один з керівників та ідеологів національно-визвольних рухів Індії, фундатор філософії ненасилля. **С. 118.**

**Гегель Фрідріх Георг Вільгельм** (1770–1831) – німецький філософ XIX століття, який створив систематичну теорію діалектики. **С. 63.**

**Гезліт Вільям** (1778–1830) – англійський публіцист, критик. **С. 119.**

**Гельвецій Клод Адріан** (1715–1771) – французький літератор і філософ-матеріаліст утилітарного напрямку, ідеолог французької буржуазії епохи Просвітництва. **С. 30.**

**Гете Йоганн Вольфганг** (1749–1832) – німецький поет, письменник, драматург, мислитель і натураліст, засновник сучасної німецької літератури, лідер романтичного руху «Буря і натиск». **С. 88, 108, 117, 149.**

**Герцен Олександр Іванович** (1812–1870) – російський письменник, публіцист, літературний критик, філософ, революціонер-демократ. **С. 149.**

**Гмайнер Герман** (1919–1986) – австрійський педагог, громадський діяч, засновник міжнародної організації SOS-Kinderdorf. **С. 36.**

**Годін Сет** (1960 р. н.) – американський підприємець та економіст, фахівець у галузі інформатики, лауреат премії Momentum, якою нагороджують людей, які зробили значний внесок у розвиток інтернет-індустрії. **С. 33.**

**Гогоцький Сильвестр Сильвестрович** (1813–1889) – вітчизняний філософ, учений, доктор філософії і стародавньої філології, заслужений професор і декан історико-філологічного факультету університету св. Володимира, дійсний статський радник. **С. 88.**

**Гольбах Поль Анрі** (1723–1789) – французький філософ німецького походження, письменник, просвітител, енциклопедист, іноземний поважний член Петербурзької Академії Наук. **С. 159.**

**Гончар Олесь (Олександр) Терентійович (Біличенко Олександр Терентійович)** (1918–1995) – український письменник, літературний критик, громадський діяч, перший лауреат республіканської премії ім. Шевченка (1962), голова Спілки письменників України (1959–1971), академік НАН України (1978), Герой України (2005, посмертно), Герой Соціалістичної праці (1978). **С. 94.**

**Гончаренко Семен Устимович** (1928–2013) – український педагог, доктор педагогічних наук, професор, дійсний член Академії педагогічних наук України, провідний методолог педагогічної науки України, автор 250 публікацій, у тому числі «Українського педагогічного словника». **С. 70.**

**Грінченко Борис Дмитрович** (1863–1901) – український письменник, педагог, лексикограф, літературознавець, етнограф, історик, публіцист, громадсько-культурний діяч, редактор низки українських періодичних видань, автор фундаментальних етнографічних, мовознавчих, літературознавчих, педагогічних праць, історичних нарисів, перших підручників з української мови й літератури, укладач чотиритомного тлумачного «Словника української мови», один з організаторів і керівників «Просвіти», активний член Братства тарасівців, співзасновник УРП (1904). **С. 88.**

**Гринько Григорій Федорович** (1890–1938) – радянський політичний і державний діяч, жертва сталінських репресій. **С. 97.**

**Григоревський Михайло Сергійович** – педагог, освітній діяч другої половини XIX – початку XX ст., ректор Глухівського вчительського інституту (1909–1913). **С. 88.**

**Гюго Віктор-Марі** (1802–1885) – французький письменник, драматург, поет, публіцист, громадський діяч, член Французької академії. С. 137, 140, 152.

**Да Вінчі Леонардо** (1452–1519) – видатний італійський художник, архітектор, науковець, дослідник, винахідник, анатоміст й інженер, одна з найвизначніших постатей італійського Відродження. С. 41.

**Далай-лама XIV (Джецун Джампхел Нгаванг Лобсанг Ёше Тенцзін Г'яцо)** (народжений під іменем *Лхамо Дондруб*, 1935 р.) – духовний лідер Тибету; голова Тибетського уряду в екзилі, що розташований в Дгарамсалі (Індія). Лауреат Нобелівської премії миру (1989). С. 116.

**Дауні Роберт Джон** (1935 р. н.) – американський актор, режисер, сценарист, продюсер. С. 37.

**Демідас Олена Олегівна** – кандидат філософських наук, автор дисертації «Людиновимірність освітнього менеджменту: філософська інтерпретація» (2012). С. 36.

**Демков Михайло Іванович** (1859–1939) – вітчизняний педагог та історик, директор Московського учительського інституту («Курс педагогіки», «Нариси з історії російської педагогіки», «Старі та нові педагоги, їх життя, думки та праці» та ін.). С. 88, 91.

**Демокрит (Демокрит) Абдерський** (приблизно 460–370 рр. до н. е.) – давньогрецький філософ-матеріаліст, засновник атомістичної гіпотези пояснення світу. С. 139.

**Джефферсон Томас** (1743–1826) – учасник Першої американської революції, 3-й президент США, один із засновників цієї держави, видатний політичний діяч, дипломат і філософ. Національний герой США. С. 54.

**Джонсон Семюель** (1709–1784) – англійський критик, науковець та поет. С. 106.

**Дістервег Фрідріх Адольф Вільгельм** (1790–1866) – видатний німецький педагог-демократ, послідовник Й. Г. Песталоцці («Посібник для освіти німецьких вчителів»). С. 88.

**Драгоманов Михайло Петрович** (1841–1895) – український публіцист, історик, філософ, економіст, літературознавець,

фольклорист, громадський діяч, засновник українського соціалізму, представник відомого роду українських громадських і культурних діячів Драгоманових. С. 88.

**Друкер Пітер Фердінанд** (1909–2005) – американський вчений австрійського походження, був письменником, консультантом в галузі менеджменту. С. 31, 126, 164.

**Ейнштейн Альберт** (1879–1955) – один з найвизначніших фізиків ХХ ст., Лауреат Нобелівської премії (1921). С. 105, 114, 115, 147.

**Емерсон Ральф Волдо** (1803–1882) – американський есеїст, поет і філософ, один з найвидатніших мислителів і письменників США, фундатор філософії трансценденталізму. С. 138.

**Єльнікова Галина Василівна** (1944 р. н.) – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, професор Української інженерно-педагогічної академії, голова Громадської організації «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами». С. 35.

**Залужний Олександр Самійлович** (1886–1941) – український педагог, педолог, організатор освіти, розробник проблем рефлексології («Сільська трудова школа», «Метод тестів у нашій школі», «Закони навчання», «Учення про колектив» та ін.). С. 97.

**Завадський Михайло Адамович** (1828–1887) – український композитор, педагог. С. 88.

**Кант Іммануїл** (1724–1804) – німецький філософ, родоначальник німецької класичної філософії («Критика чистого розуму», «Критика практичного розуму», «Критика здатності суджень», «Загальна природна історія і теорія неба»). С. 78, 97, 118.

**Каришев Микола Олександрович** (1855–1905) – економіст, педагог, публіцист, земський діяч, популяризатор поглядів К. Д. Ушинського та Л. М. Толстого. С. 88.

**Карлейль Томас** (1795–1881) – британський письменник. Публіцист, історик та філософ шотландського походження. С. 70.

**Кертаєва Галиябану Махметівна** – доктор педагогічних наук, професор, академік Академії педагогічних наук Казахстану (2009). С. 70.

**Корнель П'єр** (1606–1684) – французький драматург, «батько французької трагедії», один із творців класицизму у французькій літературі. С. 109.

**Корф Микола Олександрович** (1834–1883) – педагог і просвітитель, засновник та організатор земської школи, почесний член Женевської Академії наук, почесний член Петербурзького педагогічного товариства, а також Московського комітету письменності та Московського університету («Земське питання», «Наші педагогічні питання» та ін.). С. 87, 88, 91.

**Кремень Василь Григорович** (1947 р. н.) – український вчений, державний, політичний та громадський діяч, президент НАПН України (з 1997), академік НАН України (з 2000), академік НАПН України (з 1995), іноземний член РАО (з 2001), міністр освіти і науки України (1999–2005), президент Товариство «Знання» України (з 1998), Президент Спортивної студентської спілки (з 1998), заступник Голови Комітету з державної премії в галузі науки і техніки (2002), заступник Голови Комітету з державної премії в галузі освіти (2011). С. 34.

**Крижко Василь Васильович** (1952 р. н.) – кандидат педагогічних наук, професор, фахівець в галузі управління освітою, Заслужений працівник освіти України (2005), дійсний член Української академії наук (2004), член-кореспондент Академії педагогічних і соціальних наук (2000). С. 35.

**Кроче Бенедетто** (1866–1952) – італійський інтелектуал, філософ, політик, історик та літературний критик. С. 82.

**Лабрюйєр Жан** (1645–1696) – французький мораліст. С. 142.

**Лакордер Жан-Батіст Анрі** (1802–1861) – французький католицький проповідник, член Французької академії; відновник ордена Домініканців у Франції (1850 р.). С. 150.

**Лао-Цзи** (VI–V ст. до н. е.) – давньокитайський філософ, засновник даосизму. С. 28.

**Лембке Роберт** (1913–1989) – відомий німецький телеведучий та ведучий ігрового шоу. С. 59.

**Летурно Шарль** (1831–1902) – французький етнограф, філософ і соціолог, доктор медицини, президент і генеральний

секретар Паризького антропологічного товариства, професор історії цивілізації в антропологічній школі). С. 88.

**Ліницький Петро Іванович** (1839–1906) – український філософ, історик філософії, богослов, професор. С. 89.

**Лінкольн Авраам** (1809–1865) – 16-й президент США (з березня 1861 р. до квітня 1865 р.), перший президент від республіканської партії, визволитель американських рабів. С. 45, 146, 161.

**Макаренко Антон Семенович** (1888–1939) – український радянський педагог і письменник, член Спілки письменників СРСР, начальник трудової колонії ім. М. Горького та дитячої комуні ім. Ф. Е. Дзержинського, фундатор теорії й методики виховання в колективі. С. 30, 98–99.

**Макнамара Роберт Стрейндж** (1916–2009) – американський політик і державний діяч, фінансист та підприємець. С. 35.

**Максвелл Джеймс Клерк** (1831–1879) – шотландський вчений, який створив теорію електромагнітного поля. С. 32, 36, 135.

**Маркс Гайнрих Карл** (1818–1883) – німецький філософ-матеріаліст, теоретик-суспільствознавець, політеконом, політичний журналіст-публіцист; протагоніст робітничого соціалістичного руху та один із засновників Першого Інтернаціоналу. С. 99.

**Мати Тереза (ім'я при народженні Аньєса (Агнес) Гондже Бояджіу)** (1910–1997) – католицька черниця, засновниця добровільних місій, лауреат Нобелівської премії миру за 1979 р. С. 136.

**Миропольський Сергій Іринейович** (1842–1907) – український освітній діяч, педагог, фундатор теорії виховуючого навчання («Народна школа за ідеями Коменського», «Дидактичні нариси», «Теорія і практика у вихованні», «Учитель, його покликання та якості, значення, цілі та умови його діяльності»). С. 88, 89.

**Мольєр (Жан Батист Поклена)** (1622–1673) – французький письменник, драматург і актор, один із засновників «Блискучого Театру». С. 83.

**Музиченко Олександр Федорович** (1875–1940) – професор педагогіки, діяч народної освіти, методист, автор книг із проблем зарубіжної педагогіки та методики початкового навчання. С. 92, 97.

**Моутон Джейн Сриглі** (1930–1987) – американський управлінський теоретик. С. 157.

**Мушкетик Юрій (Георгій) Михайлович** (1929–2019) – український письменник, Герой України. С. 121.

**Науменко Володимир Павлович** (1852–1919) – освітній діяч, просвітитель, ініціатор відкриття та директор приватної гімназії, голова Київського товариства грамотності, член Старої Громади, один з засновників Українського наукового товариства, член Ради міністрів освіти та мистецтва уряду гетьмана Скоропадського. С. 88.

**Нейдер Ральф** (1934 р. н.) – американський політик і громадський діяч ліванського походження. С. 61.

**Нельсон Річард** (1930 р. н.) – американський економіст, доктор філософії, лауреат премії Леонтьєва (2005). С. 136.

**Огієнко Іван Іванович** (1882–1972) – освітній діяч, філолог та літературознавець, єпископ, митрополит, професор кафедри літератури Київського університету Св. Володимира, професор Варшавського університету, міністр освіти в Уряді УНР. С. 92.

**Олесницький Маркеллін Олексійович** (1848–1905) – богослов, викладач і духовний письменник. С. 89.

**Паначин Федір Григорович** (1916–1996) – перший заступник міністра освіти СРСР, автор підручників з історії педагогіки та школознавства. С. 104.

**Паскаль Блез** (1623–1662) – французький філософ, письменник, фізик, математик. С. 96, 114, 141.

**Петі-Сан Жан** (1790–1870) – швейцарський мораліст. С. 106.

**Петров Микола Миколайович** (1876–1964) – російський хірург, основоположник вітчизняної онкології, вперше ввів поняття про медичну деонтологію. С. 100.

**Пирогов Микола Іванович** (1810–1881) – вітчизняний хірург, анатом, педагог, засновник атласу топографічної анатомії людини, засновник військово-польової хірургії, член-кореспондент Петербурзької академії наук, попечитель Одеського та Київського навчальних округів («Питання життя», «Школа життя», «Про публічні лекції з педагогіки та ін.»). С. 88, 91.

**Платон** (427 до н. е. – 347 або 348 до н. е.) – давньогрецький мислитель, основоположник європейської філософії; глава філософської школи, відомої як Академія Платона. С. 65, 162, 163.

**Победоносцев Костянтин Петрович** (1827–1907) – російський правознавець, державний діяч, письменник, перекладач, історик церкви, професор, дійсний таємний радник. С. 86.

**Расселл Бертран Артур Вільям** (1872–1970) – валлійський філософ, логік, математик, громадський діяч. С. 26.

**Ремарк Еріх Марія** (1898–1970) – один з найвідоміших німецьких письменників. С. 42.

**Рескін Джон** (1819–1900) – англійський письменник, теоретик мистецтва, літературний критик і поет. С. 59.

**Рильський Максим Тадейович** (1895–1964) – український радянський поет, перекладач, публіцист, громадський діяч, мовознавець, літературознавець, академік АН УРСР. С. 122.

**Роджерс Карл Ренсом** (1902–1987) – американський психолог, один з засновників та лідерів гуманістичної психології («Свобода навчатися: погляд на те, чим може стати освіта», «Становлення людини» та ін.). С. 27.

**Роллан Ромен** (1866–1944) – французький письменник, музикознавець, театрознавець, мистецтвознавець, лауреат Нобелівської премії в галузі літератури (1915). С. 83.

**Ронсар П'єр** (1524–1585) – французький поет. С. 25.

**Рошер Вільгельм Георг Фрідріх** (1817–1894) – німецький економіст, представник історичної школи в політекономії. С. 43.

**Русова Софія Федорівна** (1856–1940) – український педагог, прозаїк, літературознавець і громадська діячка, професор педагогіки Українського Педагогічного Інституту імені Михайла Драгоманова, одна з піонерок українського жіночого руху («Дошкільне виховання», «Єдина діяльна (трудова) школа», «Теорія і практика дошкільного виховання», «Дидактика», «Сучасні течії в новій педагогіці» та ін.). С. 92, 93.

**Руссо Жан-Жак** (1712–1778) – французький філософ-просвітник, письменник, композитор («Еміль. Або про виховання»). С. 46, 107, 116.

**Яппо Ян Петрович** (1880–1958) – державний та освітній діяч, заступник народного комісара освіти України, головний редактор журналу «Шлях освіти» (1922–1927). С. 97.

**Сверстюк Євген Олександрович** (1928–2014) – український письменник, філософ, гоголезнавець, головний редактор православної газети «Наша віра», президент Українського пен-клубу, доктор філософії. С. 99.

**Сен-Сімон Анрі (Клод Анрі де Рувруа, граф де Сен-Сімон)** (1760–1825) – французький мислитель, соціолог, один із засновників утопічного соціалізму. С. 44.

**Сенека Анней Луцій** (Сенека молодший) (4 р. до н. е. – 65 р. н. е.) – давньоримський філософ, поет, державний діяч і оратор. С. 47, 124, 146.

**Сент-Екзюпері Антуан де** (1900–1944) – видатний французький письменник, класик світової літератури. С. 125.

**Сервантес Сааведра Мігель де** (1547–1616) – іспанський новеліст, драматург і поет, класик світової літератури. С. 57.

**Сисоєва Світлана Олександрівна** (1948 р. н.) – дійсний член НАПН України, доктор педагогічних наук, професор, академік-секретар Відділення загальної педагогіки та філософії освіти НАПН України. С. 135.

**Сірополко Степан Онисимович** (1872–1959) – український просвітитель-гуманіст, філософ, поет, педагог, автор численних літературних та філософських творів. С. 88.

**Сковорода Григорій Савович** (1722–1794) – український просвітитель-гуманіст, філософ, поет, педагог, автор численних літературних та філософських творів. С. 148.

**Скрипник Микола Олексійович** (1872–1933) – діяч освіти та культури, голова Народного комісаріату освіти, втілювач українізації в систему освіти. С. 97.

**Сліпий Йосиф (прізвище при народженні Коберницький-Дичковський)** (1892–1984) – єпископ Української греко-католицької церкви, кардинал римо-католицької церкви; Митрополит Галицький та Архієпископ Львівський, Верховний Архієпископ Львівський – предстоятель Української греко-католицької церкви. С. 88.

**Смагін Ігор Іванович** (1964 р. н.) – український вчений, директор Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради, доктор педагогічних наук, кандидат наук з державного управління, доцент. С. 73, 74.

**Смайлс Семюел** (1812–1904) – шотландський письменник та реформатор, автор книг морально-філософського характеру. С. 35.

**Сміт Адам** (1723–1790) – шотландський економіст і філософ-етик; засновник сучасної економічної теорії. С. 133.

**Соколянський Іван Опанасович** (1889–1960) – вчений, педагог у галузі дефектології, досліджував питання сурдо- і тифлопедагогіки, професор Харківського інституту народної освіти, організатор Харківської школи-клініки для сліпоглухонімих, директор Науково-дослідного інституту дефектології УРСР. С. 97.

**Соммері** (1711–1790) – французька письменниця. С. 48.

**Спенсер Герберт** (1820–1903) – англійський філософ і соціолог, один з родоначальників еволюціонізму, засновник органічної школи в соціології, ідеолог лібералізму («Основні начала», «Основи біології», «Основи психології», «Основи соціології», «Основи етики», «Соціологія як предмет вивчення»). С. 156.

**Сталін Йосип Віссаріонович (Йосеб Бесаріоніс дзе Джугашвілі)** (1878–1953) – радянський військовий та політичний діяч грузинського походження, генеральний секретар КПРС (1922–1953), голова уряду (1941–1953), фундатор тоталітарної однопартійної системи, диктатор. С. 98.

**Стейнбек Джон Ернст** (1902–1968) – американський прозаїк, Лауреат Нобелівської премії у галузі літератури. С. 157.

**Сухомлинський Василь Олександрович** (1918–1970) – український педагог, публіцист, письменник, член-кореспондент Академії Педагогічних Наук РРФСР, член-кореспондент Академії педагогічних наук СРСР, Заслужений вчитель УРСР, Герой Соціалістичної праці). С. 101–103, 127, 132, 135, 160.

**Тетчер Маргарет Гільда** (1925–2013) – 71-й прем'єр-міністр Великої Британії (Консервативна партія Великої Британії) у 1979–1990 рр., баронеса з 1992 р. С. 128.



**Теренцій Публій Афер** (195 (або 185) – 159 рр. до н. е.) – давньоримський письменник, комедіограф. **С. 84.**

**Торез Моріс** (1900–1964) – діяч французького і міжнародного робітничого руху. **С. 139.**

**Трейсі Браян** (1944 р. н.) – канадський письменник, підприємець, психолог. **С. 27, 75.**

**Ушинський Костянтин Дмитрович** (1823–1870) – український та російський педагог, засновник вітчизняної педагогічної науки («Людина як предмет виховання», «Проект учительської семінарії», «Про користь педагогічної літератури» та ін.). **С. 85, 88, 90, 91.**

**Фадуль Мішель** – французький бізнесмен, автор популярних книг з практики менеджменту. **С. 51.**

**Файоль Анрі** (1841–1925) – французький гірничий інженер, теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління. **С. 53, 74.**

**Фейєрабенд Пол (Пауль) Карл** (1924–1994) – американський філософ і методолог науки. **С. 101.**

**Фейєрбах Людвіг Андреас** (1804–1872) – видатний німецький філософ, творець самобутньої філософської концепції матеріалістичного спрямування, яка отримала назву «антропологічний матеріалізм». **С. 101, 163.**

**Франкл Віктор Еміль** (1905–1997) – австрійський психіатр, психолог та невролог, колишній в'язень нацистського концентраційного табору, розробник логотерапії. **С. 96.**

**Франко Іван Якович** (1856–1916) – український письменник, поет, публіцист, перекладач, вчений, громадський і політичний діяч, доктор філософії, дійсний член НТШ, почесний доктор Харківського університету. **С. 88.**

**Фролов Іван Тимофійович** (1929–1999) – російський філософ та партійний діяч, доктор філософських наук, академік АН СРСР, академік РАН (1991). **С. 70.**

**Хайєк Фрідріх-Август** (1899–1992) – австрійський економіст та представник Австрійської школи економіки, послідовний захисник ідеалів економічної свободи, лауреат Нобелівської премії з економіки (1974). **С. 72.**

**Хезлітт Вільям** (1778–1830) – один з класиків англійської есеїстики, популяризатор творчості В. Шекспира. **С. 47.**

**Хесселбайн Франц** – відомий фахівець в галузі лідерства та мотивації. **С. 62.**

**Чайковський Петро Ілліч** (1840–1893) – видатний композитор, диригент і педагог українсько-французького походження. **С. 41.**

**Чернишевський Микола Гаврилович** (1828–1889) – російський публіцист і письменник, ідеолог революційно настроєної інтелігенції. **С. 156.**

**Черкасенко Спиридон Феодосійович** (1876–1940) – поет, прозаїк, драматург, публіцист, освітній діяч, один з ініціаторів створення Всеукраїнської спілки вчителів і діячів народної освіти та видавництва «Українська школа», автор шкільних підручників. **С. 92.**

**Черчилль Вінстон Леонард Спенсер** (1874–1965) – державний діяч Великої Британії, письменник, найбільше відомий як прем'єр-міністр цієї країни у роки Другої світової війни, лауреат Нобелівської премії з літератури 1953 року. **С. 25, 76.**

**Чепіга-Зеленкевич Яків Феофанович** (1875–1938) – педагог і освітній діяч, методист, співробітник Українського науководослідного інституту педагогіки в Харкові («Проблеми виховання і навчання у світлі науки і техніки», «Проект української школи» та ін.). **С. 92.**

**Честерфілд Філіп Дормер Стенхоп** (1694–1773) – англійський державний діяч, дипломат і письменник. **С. 134.**

**Шамфор Себастьян-Рок Нікола** (1741–1794) – французький письменник, мислитель, мораліст. **С. 29.**

**Шарма Робін** (1965 р. н.) – канадський письменник, один з найвідоміших у Північній Америці фахівців з мотивації, лідерства і розвитку особистості. **С. 61.**

**Швейцер Альберт** (1875–1965) – німецький та французький теолог, філософ, гуманіст, лауреат Нобелівської премії миру. **С. 52, 55.**

**Шекспір Вільям** (точна дата народження невідома, хрещений 26 квітня 1564, помер 1616) – англійський драматург

Єлизаветинської епохи, актор і поет, найвидатніший драматург усіх часів. **С. 82.**

**Шелгунов Миколай Васильович** (1824–1891) – російський публіцист і літературний критик, учасник революційно-демократичного руху 1850–1860-х рр. **С. 95.**

**Шептицький Андрей (Марія Александер Шептицький)** (1865–1944) – український релігійний діяч, єпископ Української греко-католицької церкви; Митрополит Галицький та Архієпископ Львівський. **С. 88.**

**Шопенгауер Артур** (1788–1860) – німецький філософ. **С. 88, 121.**

**Шоу Бернард Джордж** (1856–1950) – ірландський драматург і публіцист, лауреат Нобелівської премії з літератури 1925 р. **С. 120.**

**Шумський Олександр Якович** (1890–1946) – народний комісар освіти України, реалізатор ідеї українізації системи освіти. **С. 97.**

**Юм Девід (Дейвід Г'юм)** (1711–1776) – шотландський філософ-емпірист, історик та економіст, діяч епохи Просвітництва, відомий своїми працями у галузі епістемології. **С. 51.**

**Юркевич Памфіл Данилович** (1826–1874) – український філософ і педагог, фундатор «філософії серця» («Серце та його значення в духовному житті людини за вченням слова Божого», «Мова фізіологів та психологів», «Читання про виховання» та ін.). **С. 88.**

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Административная этика как средство противодействия коррупции. URL : <http://www.carnegie.ru>.
2. Андрущенко В. П. Організоване суспільство. Проблема організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть: досвід соціально-філософського аналізу Київ, 2005. 498 с.
3. Анисимов О. С. Рефлексивная акмеология: учеб.-метод. пособие. М., 2007. 218 с.
4. Аносов І. П. Сучасний освітній простір: антропологічний аспект : моногр. Київ, 2003. 391 с.
5. Антонов В. М. Гармонійна акме-особистість: моногр. Київ, 2015. 384 с.
6. Бабаєв В. М., Шаронова Н. В. Організаційна культура керівника: навч. посіб. Х., 2005. 260 с.
7. Берека В. Є., Шоробура І. М. Актуальні проблеми управління освітою. Хмельницький, 2006. 148 с.
8. Бех В. П., Шалімова Є. О. Функціональна модель особистості: пошуки полікультурних детермінант поведінки: моногр. Київ, 2009. 255 с.
9. Бех Ю. В. Філософія управління соціальними системами: моногр. Київ, 2012. 623 с.
10. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід до управління школою : навч. посіб. Харків, 2006. 156 с.
11. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : моногр. Київ, 2008. 318 с.
12. Бралатан В. П., Гуцало Л. В., Здирко Н. Д. Професійна етика : навч. посіб. Київ, 2011. 252 с.
13. Василевська Т. Е. Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підруч. Київ, 2015. 204 с.
14. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : моногр. Київ, 2008. 336 с.

15. Васильєва М. П. Теорія педагогічної деонтології. Харків, 2003. 216 с.
16. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків, 2007. 176 с.
17. Васянович Г. П. Педагогічна етика : навч. посіб. Київ, 2011. 254 с.
18. Вознюк Н. М. Етика. URL : [http://pidruchniki.com/1497032653320/etika\\_ta\\_estetika/etika](http://pidruchniki.com/1497032653320/etika_ta_estetika/etika).
19. Воронкова В. Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри) : монографія. Запоріжжя, 2008. 254 с.
20. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. Київ, 2000. 156 с.
21. Гаврилюк А. М. Природа резонансного лідерства та якісні ознаки сучасного лідера-управлінця. URL : <http://academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07gamslu.htm>.
22. Гладкова В. М., Пожарський С. Д. Основи акмеології : підруч. Львів, 2007. 324 с.
23. Горбатов А. В. Деловая этика. Кемерово, 2007. URL : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0008420.pdf>.
24. Громова Л. А. Этика управления : учеб.-метод. пособие. СПб., 2007. 183 с.
25. Даниленко Л. І. Сучасні наукові підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами : конспект лекції. Київ, 2004. 39 с.
26. Данильчук Л. Основы имиджа и этикета: учебное пособие для студ. вузов. К., 2004. 234 с.
27. Дедюлина М. А., Папченко Е. В. Прикладная этика: учебное пособие. Таганрог, 2007. URL : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/bibliobooks/shavkun/0008422.pdf>.
28. Деркач А. А., Зазыкин В. Г. Акмеология : учеб. пособие. СПб., 2003. 256 с.
29. Дзвінчук Д. І. Державне управління освітою в Україні: тенденції і законодавство. Київ, 2003. 240 с.
30. Етика в державному управлінні : метод. рек. / А. О. Кузнецов, Н. В. Левченко, С. В. Прживара. Харків, 2012. 60 с.
31. Етика ділових відносин : навч. посіб. / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська. Вінниця, 2011. 309 с.
32. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ, 2007. 344 с.
33. Етика і політика: проблеми взаємозв'язку / В. А. Малахов, А. М. Єрмоленко, О. О. Кисельова та ін. Київ, 2000. 216 с.

34. Ермолаева С. Г. Этика деловых отношений: 2006. URL : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/bibliobooks/shavkun/0008425.pdf>.
35. Жерносек І. П. Формування управлінської науково-методичної культури керівника ЗНЗ : метод. рек. Харків, 2010. 192 с.
36. Задорожна-Княгницька Л. В. Деонтологічна підготовка менеджерів освіти в університетах: теорія і практика: монографія. Маріуполь, 2017. 372 с.
37. Йонас Г. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації. Київ, 2001. - 400 с.
38. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ, 2004. 185 с.
39. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение : ученик. М., 2008. 220 с.
40. Катюк Я. Л. Теоретичні аспекти андрагогічної деонтології в контексті розвитку професіоналізму працівників методичних служб. URL : [http://virtkafedra.ucoz.ua/el\\_gurnal/pages/vyp17/katuk.pdf](http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp17/katuk.pdf).
41. Кертаева К. М. Основы педагогической деонтологии. Павлодар, 2011. 298 с.
42. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія. Київ, 2007. 284 с.
43. Корольюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : моногр. Полтава, 2007. 168 с.
44. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ, 2009. 520 с.
45. Кремень В. Г. Філософія управління : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2007. 360 с.
46. Крижко В. В., Мамаєва І. О. Аксиологічний потенціал державного управління освітою : навч. посіб. Київ, 2005. 203 с.
47. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. Київ, 2009. 220 с.
48. Ладатко Л. В. Этика и культура управления. Ростов н/д., 2006.
49. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. К., 2011. 512 с.
50. Лукіна Т. О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні : моногр. Київ, 2004. 292 с.
51. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. Харків, 2007. 448 с.
52. Мовчан В. С. Етика : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 483 с.

53. Никоненко Ю. П. Теоретичні основи психологічної деонтології : навч. посіб. Ніжин, 2011. 182 с.
54. Острроверхова Н. М., Даниленко Л. І. Ефективність управління: соціально-педагогічний аспект. Київ, 2001. 78 с.
55. Пальчевський С. С. Акмеологія : навч. посіб. Київ, 2008. 308 с.
56. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч. посіб. Київ, 2002. 180 с.
57. Радевич-винницький Я. Етикет і культура спілкування. Львів, 2011. 223 с.
58. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення : монографія. Харків, 2009. 380 с.
59. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посіб. / за ред. В. І. Свистун. Київ, 2015. 141 с.
60. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. Ділова етика : навч. посіб. Харків, 2006. 364 с.
61. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : моногр. Тернопіль, 2007. 400 с.
62. Савчин М. В. Психологія відповідальної поведінки : монографія. Івано-Франківськ, 2008. 280 с.
63. Смирнова М. Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку. Харків, 2013. 192 с.
64. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. Київ, 2007. 536 с.
65. Ходаківський Є. І. Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : навч. посіб. Київ, 2008. 608 с.
66. Хоружа Л. Л. Педагогічна деонтологія : навч.-метод. посіб. Київ, 2008. 96 с.
67. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом. Київ, 2006. 365 с.
68. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ, 2002. 223 с.
69. Шеломцев В. Етикет і сучасна культура спілкування. К., 2003. 416 с.
70. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М., 1999. 432 с.
71. Шоутен Т., Даниленко Л., Зайченко О. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти. Київ, 2009. 112 с.

*Навчальне видання*

**Задорожна-Княгницька**  
Леніна Вікторівна

## **УПРАВЛІНСЬКА ДЕОНТОЛОГІЯ**

Навчальний посібник

Верстка – Данильченко О. С.

Підписано до друку 05.05.2020 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Цифровий друк.  
Гарнітура Cambria. Умовн. друк. арк. 14.42.  
Наклад 300. Замовлення № 1704-220.

Видавництво та друк: «ОЛДІ-ПЛЮС»  
вул. Паровозна, 46-а, м. Херсон, 73034  
Свідоцтво ДК № 6532 від 13.12.2018 р.

Тел.: +38 (0552) 399-580, +38 (098) 559-45-45,  
+38 (095) 559-45-45, +38 (093) 559-45-45  
Для листування: а/с 20, м. Херсон, Україна, 73021  
E-mail: office@oldiplus.ua