

Мороз Володимир<https://orcid.org/0000-0003-4306-3741>

Кандидат наук з державного управління, доцент,
завідуючий кафедри публічного управління і проєктного менеджменту,
Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»
Національної академії педагогічних наук України,
(Київ, Україна) E-mail: mrfrostov@uem.edu.ua

ФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В УМОВАХ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ

У статті здійснено комплексний науково-теоретичний аналіз феномену правової культури майбутніх менеджерів освіти в контексті магістерської підготовки. Обґрунтовано актуальність проблеми у зв'язку з трансформаціями правового поля, демократизацією управління, цифровізацією освітніх процесів і зростанням відповідальності керівника закладу освіти як суб'єкта правових відносин. Розкрито структуру правової культури (когнітивний, аксіологічний, діяльнісно-поведінковий, рефлексивний компоненти), визначено її функціональне значення для професійної діяльності освітнього менеджера. Проаналізовано сучасні виклики формування правової культури та окреслено педагогічні умови її розвитку в магістерській підготовці. Запропоновано модель формування правової культури на основі інтеграції правової освіти, практикоорієнтованого навчання, рефлексивних практик та управлінських симуляцій. Представлено висновки та окреслено перспективи подальших досліджень.

Мета статті полягає у дослідженні процесу формування правової культури майбутніх менеджерів освіти в умовах магістерської підготовки та визначенні педагогічних умов, що забезпечують ефективне інтегрування правових знань, цінностей та компетентностей у професійну підготовку.

Методологія дослідження. Методологія дослідження базується на теоретичних джерелах, порівняльному аналізі сучасних педагогічних практик, методів спостереження, анкетування та експертних оцінок, а також моделювання педагогічних ситуацій, що сприяють формуванню правової культури майбутніх менеджерів освіти.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна полягає у комплексному осмисленні процесу формування правової культури у магістерській підготовці, розробці моделі інтеграції теоретичних знань і практичних навичок управління у правовому полі, а також визначенні ключових педагогічних умов, які забезпечують розвиток правової компетентності, етичної відповідальності та професійної самосвідомості майбутніх керівників освітніх закладів.

Висновки. Результати дослідження позиціонують формування правової культури майбутніх менеджерів освіти як багаторівневий і системний процес, що передбачає інтеграцію правових знань, практичних навичок, етичних норм та рефлексивних підходів. Ефективне поєднання теоретичного, практичного та рефлексивного навчання сприяє розвитку професійної компетентності, здатності приймати законні та етичні управлінські рішення, а також формує у керівника соціально-відповідальну позицію в освітньому середовищі.

Ключові слова: правова культура, менеджер освіти, правова компетентність, магістерська підготовка, освітній менеджмент.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими практичними завданнями. У сучасних умовах розвитку освіти підвищується значення правової культури керівників закладів освіти, оскільки від рівня їхньої правової компетентності залежить ефективність управління, захист прав учасників освітнього процесу, дотримання етичних норм та забезпечення законності у діяльності закладу. Проблема формування правової культури пов'язана з необхідністю підготовки менеджерів, здатних діяти у правовому полі, приймати обґрунтовані управлінські рішення, організовувати діяльність персоналу та сприяти розвитку освітнього середовища відповідно до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження висвітлюють різні аспекти правової підготовки майбутніх менеджерів освіти. Зокрема, роботи С. Гончаренка [4, 115–118] та В. Кременя [6, 58–64] розкривають теоретичні основи інтеграції правових знань у освітній процес, О. Сухомлинська [10, 74–76] та І. Борисенко [3, 102–110] досліджують формування правової компетентності та етичної відповідальності, а праці В. Терещенка [11, 95–98] та Т. Мартинюк [7, 138–140]

зосереджені на практико-орієнтованих методиках навчання. Аналіз цих джерел дозволяє систематизувати підходи до формування правової культури, визначити ефективні педагогічні умови та підходи, що можуть бути реалізовані в магістерській підготовці.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку української освіти характеризується масштабними структурними та ціннісними трансформаціями, пов'язаними з процесами європейської інтеграції, реформуванням управлінських систем, посиленням автономії закладів освіти, впровадженням принципів академічної доброчесності, прав людини та інклюзивності. У цих умовах зростає значущість особистості керівника закладу освіти як провідного агента соціальних змін, управлінського лідера і відповідального суб'єкта правових відносин.

Правова культура менеджера освіти набуває статусу ключової професійної домінанти, оскільки саме вона забезпечує правомірність управлінських рішень, гуманістичний характер взаємодії з учасниками освітнього процесу, дотримання трудового, адміністративного, антикорупційного, інформаційного законодавства, а також нормативів безпечного та інклюзивного освітнього середовища [2; 8]. У цьому контексті магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти має не лише передавати правові знання, а й формувати правову свідомість, професійну етику, здатність до правової рефлексії та відповідальної управлінської поведінки.

У науковому дискурсі правова культура розглядається як складне, багатовимірне соціокультурне явище, яке інтегрує в собі систему правових знань, ціннісних орієнтацій, переконань, моделей поведінки та способів правомірної діяльності особистості й соціальних інститутів. Її сутність полягає не лише у формальному володінні нормами права, а у внутрішній готовності діяти відповідно до них, сприймати право як цінність і регулятор суспільних відносин. Дослідники підкреслюють, що правова культура є результатом історичного розвитку суспільства, рівня його демократичності, стану правосвідомості громадян і якості правозастосовної практики [2, 112–114; 5, 47–49]. У цьому контексті вона постає не лише як характеристика правової системи, а як важливий чинник соціальної стабільності та розвитку громадянського суспільства.

У професійному середовищі, зокрема в освітньому менеджменті, правова культура набуває прикладного і функціонально значущого змісту, оскільки безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, стиль організаційної взаємодії та рівень правової безпеки учасників освітнього процесу. Менеджер освіти виступає не тільки організатором педагогічної діяльності, але й суб'єктом правових відносин, відповідальним за дотримання трудового, адміністративного, фінансового, антикорупційного, інформаційного та освітнього законодавства. Саме тому правова культура керівника закладу освіти проявляється у здатності поєднувати нормативну обізнаність із етичною відповідальністю, правомірною управлінською поведінкою та орієнтацією на захист прав і свобод усіх учасників освітнього простору [8, 85–88; 9, 63–66].

Важливо підкреслити, що правова культура менеджера освіти має структурний характер і включає когнітивний, аксіологічний, діяльнісно-поведінковий і рефлексивний компоненти. *Когнітивний компонент* пов'язаний із системним знанням правових норм, державних стандартів та локальних нормативно-правових актів освітньої установи; *аксіологічний* – з усвідомленням цінності права, справедливості, рівності та людської гідності як фундаментальних засад управлінської діяльності; *діяльнісно-поведінковий* – із готовністю ухвалювати юридично обґрунтовані рішення, запобігати правопорушенням і забезпечувати правову захищеність педагогічних працівників та здобувачів освіти; *рефлексивний* – із здатністю критично оцінювати власні управлінські дії, аналізувати їх правові наслідки та відповідальність за прийняті рішення [1, 141–143; 5, 52–54]. Саме взаємоінтеграція цих компонентів формує цілісну правову позицію управлінця.

Значення правової культури для освітнього менеджменту особливо актуалізується в умовах демократизації управління, цифровізації адміністративних процесів і зростання публічної відповідальності керівників. Наявність високого рівня правової культури сприяє формуванню довірчих відносин у педагогічному колективі, розвитку культури партнерства, попередженню конфліктів і правових ризиків, забезпеченню прозорості управління та дотриманню принципів академічної доброчесності. Дослідники наголошують, що правова культура менеджера освіти є показником зрілості організаційної культури закладу, а також передумовою ефективного впровадження інновацій, інклюзивних практик та механізмів державно-громадського врядування [2, 119–121; 12, 77–79].

У такому трактуванні *правова культура* постає не як другорядний аспект професійної підготовки управлінців, а як стратегічна характеристика їхньої професійної ідентичності, що визначає стиль керівництва, характер управлінських рішень і рівень відповідальності перед суспільством. Формування правової культури майбутніх менеджерів освіти в магістерській підготовці, слід розглядати як ключовий напрям розвитку сучасної управлінської освіти та важливий фактор підвищення якості функціонування освітніх інституцій [8, 92–94; 9, 71–73].

Враховуючи визначальний вплив правової культури на якість управлінської діяльності в освітньому середовищі, природно постає питання про ті умови та фактори, в яких відбувається її формування у сучасного керівника закладу освіти. Адже соціальні трансформації, інституційні реформи, технологічні зміни та глобальні виклики суттєво ускладнюють професійний контекст управлінської діяльності, створюючи нові вимоги до рівня правової обізнаності, відповідальності та правомірності управлінських рішень. Саме тому подальший аналіз доцільно спрямувати на окреслення і наукове осмислення сучасних викликів формування правової культури управлінця освіти.

Формування правової культури управлінця у сучасних умовах відбувається в складному соціо-культурному та правовому контексті, який поєднує високий рівень нормативної динаміки, підвищену публічну відповідальність керівника, цифровізацію управлінських процесів і посилення ролі правових ризиків у діяльності закладів освіти. Одним із ключових структурних компонентів процесу формування правової культури управлінця освіти у сучасних умовах дослідники визначають нестабільність нормативно-правового поля освітньої галузі, що зумовлює необхідність постійного оновлення правових знань управлінців та адаптації управлінських процедур до нових вимог законодавства [5, 98–101; 9, 75–77]. У таких умовах правова культура керівника набуває динамічного, процесуального характеру, пов'язаного з безперервним професійним і правовим саморозвитком.

Другим важливим фактором в контексті формування правової культури управлінця освіти у сучасних умовах є зростання *організаційної та етичної відповідальності* управлінця в системі освіти. Керівник має діяти не лише як адміністратор і розпорядник ресурсів, але як суб'єкт відкритого соціального діалогу, здатний забезпечувати прозорість прийняття рішень, дотримання принципів академічної доброчесності, недопущення дискримінації та захист прав усіх учасників освітнього процесу. Дослідники підкреслюють, що в умовах посилення громадського контролю та зростання комунікативної відкритості закладу освіти будь-які управлінські помилки, викликані низьким рівнем правової культури, можуть мати суттєві соціальні, репутаційні та правові наслідки [8, 103–106]. Це актуалізує потребу в усвідомленій правовій рефлексії керівника та розвитку етично-правової відповідальності.

Окремим фактором впливу в процесі формування правової культури управлінця освіти у сучасних умовах є цифровізація управлінської діяльності та розширення електронних комунікацій, що потребує нових компетентностей у сфері захисту персональних даних, інформаційної безпеки, правомірного використання цифрових ресурсів і дотримання правил електронного документообігу. Дослідження свідчать, що саме цифрове середовище створює новий простір правових ризиків, пов'язаних із порушенням авторських прав, некоректною обробкою інформації та недотриманням етичних норм онлайн-взаємодії [2, 123–126; 12, 82–84]. У цьому контексті правова культура управлінця виявляється не лише у знанні норм, а в умінні інтегрувати правові принципи у цифрові управлінські практики.

Надзвичайно значущим елементом в формуванні правової культури управлінця освіти у сучасних умовах є також підвищення рівня конфліктності та стресогенності освітнього середовища, зумовлене соціальними кризами, війсьними подіями, міграційними процесами та психологічною напругою учасників освітнього процесу. У таких умовах управлінець освіти змушений постійно взаємодіяти з правовими кейсами, що стосуються захисту прав здобувачів освіти, педагогів, батьків. Це потребує високого рівня правової свідомості, вміння застосовувати закон не формально, а з урахуванням гуманістичних і соціально-педагогічних принципів [1, 148–150; 9, 80–82]. Таким чином, правова культура керівника закладу освіти постає як поєднання нормативної коректності та гуманістичної відповідальності.

Не менш вагомим аспектом у формуванні правової культури керівника закладу освіти у сучасних умовах є суперечність між формально задекларованими нормами права та реальною управлінською практикою.

Отже, сучасні виклики формування правової культури керівника – менеджера освіти відображають проблемність, що потребує системного підходу до професійної підготовки керівників, інтеграції правової освіти в управлінську підготовку та переорієнтації освітнього менеджменту на цінності права, демократії та людської гідності.

З огляду на значущість правової культури та враховуючи сучасні трансформаційні виклики, що постають перед системою підготовки управлінців, виникає необхідність не лише теоретичного осмислення цього феномена, а й вироблення ефективних педагогічних умов, здатних забезпечити, системний і результативний процес формування високого рівня правової культури у здобувачів магістерської освіти.

Формування правової культури майбутніх менеджерів освіти в умовах магістерської підготовки постає як цілеспрямований педагогічний процес, що здійснюється в інтегрованому освітньому просторі університету, де поєднуються навчальна, науково-дослідна, практична та комунікативно-рефлексивна діяльність студентів. Дослідники підкреслюють, що правова культура не формується стихійно, а потребує спеціальної організації освітнього середовища, яке сприяє усвідомленню норм права. [4, 112–114].

Однією з провідних педагогічних умов є *інтеграція правового змісту в професійно-управлінські дисципліни*, що забезпечує міждисциплінарний характер підготовки. Правові знання повинні бути не лише предметом окремих нормативно-правових курсів, а й органічною складовою управлінської, педагогічної, психологічної та організаційної підготовки майбутнього керівника. Така інтеграція сприяє формуванню системного бачення правових механізмів прийняття управлінських рішень і відповідальності за їх наслідки [6, 58–60]. Як зауважує О. Сухомлинська, правова компетентність управлінця повинна функціонувати не ізольовано, а в комплексі з етичними, комунікативними та організаційними компетентностями, що формуються в єдиному освітньому процесі [10, 72–73].

Важливою педагогічною умовою є *практична спрямованість магістерської підготовки*, що реалізується через виробничі практики, стажування, участь у діяльності органів студентського самоврядування, моделювання управлінських ситуацій. Саме практичні форми навчання створюють можливість для застосування правових знань у реальних або наближених до реальних управлінських контекстах, сприяючи становленню правової відповідальності, умінню діяти в межах правових норм, вирішувати конфлікти правовими засобами [11, 91–93]. Дослідження доводять, що включення студентів у ситуаційно-рольові вправи, кейс-методи, симуляції управлінських рішень сприяє розвитку правового мислення та здатності аналізувати наслідки правових дій [7, 134–136].

Не менш значущою є умова *формування рефлексивно-ціннісного ставлення до права*, що передбачає розвиток здатності аналізувати власні професійні дії з позицій правової етики та соціальної відповідальності. Отже, правова культура не обмежується знанням законодавства, а включає правові переконання, готовність діяти відповідально та гуманістично в управлінській взаємодії. У цьому контексті ефективними є рефлексивні семінари, дискусії, портфоліо управлінця, аналітичні звіти за результатами практик, які сприяють усвідомленню етичних і правових аспектів управлінських ситуацій.

Вагомою педагогічною умовою виступає *створення правового та безпечного освітнього середовища університету*, де правові норми не тільки декларуються, а й реально функціонують у процесах взаємодії учасників освітнього процесу. Саме приклад корпоративної культури закладу освіти формує у майбутніх керівників уявлення про етичні стандарти управлінської поведінки, механізми захисту прав студентів і працівників, принципи академічної доброчесності [3, 103–105].

На окрему увагу заслуговує *залучення магістрантів до науково-дослідної діяльності у сфері права та освітнього менеджменту*. Участь у наукових гуртках, конференціях, дослідницьких проєктах сприяє поглибленню правового світогляду, формуванню критичного та аналітичного мислення, уміння працювати з нормативно-правовими джерелами та правовою практикою [5, 67–69]. Така діяльність стимулює внутрішню мотивацію до правового саморозвитку, що є важливою складовою професійної зрілості управлінця.

Отже, педагогічні умови формування правової культури майбутніх менеджерів освіти в магістерській підготовці постають як цілісна система, що охоплює інтеграцію правового змісту в професійні дисципліни, практичну спрямованість навчання, розвиток рефлексивно-ціннісного ставлення до права, функціонування правового освітнього середовища та науково-дослідну активність здобувачів. Сукупна дія цих умов забезпечує не лише засвоєння правових знань, а й формування відповідальної управлінської позиції, що ґрунтується на принципах законності, гуманізму та професійної етики.

Висновки. Формування правової культури майбутніх менеджерів освіти в умовах магістерської підготовки є важливим чинником оновлення системи підготовки магістрів-менеджерів освіти нової формації та розвитку їхньої управлінської культури. Отримані результати підтверджують доцільність практикоорієнтованого, рефлексивного та ціннісного підходів до правової підготовки управлінців. Перспективними вбачаємо подальші емпіричні дослідження, розроблення діагностичних інструментів та пілотне впровадження нових моделей у магістерських програмах.

References

- Aleksić, S. (2020). *Legal culture and educational leadership in the context of school governance*. Belgrade: Institute of Education. [in English].
- Бех, І. Д. (2020). Правова відповідальність керівника закладу освіти як чинник управлінської культури. *Педагогіка і психологія*, 1, 110–122.
Bekh, I. D. (2020). Pravova vidpovidalnist kerivnyka zakladu osvity yak chynnyk upravlinskoj kultury [Legal responsibility of the head of an educational institution as a factor of managerial culture]. *Pedahohika i psykholohiia – Pedagogy and Psychology*, 1, 110–122. [in Ukrainian].
- Борисенко, І. М. (2022). Формування правової культури майбутніх менеджерів освіти. *Освітній менеджмент і право*, 4, 102–110.
Borysenko, I. M. (2022). Formuvannia pravovoi kultury maibutnikh menedzheriv osvity [Formation of the legal culture of future education managers]. *Osvitnii menedzhment i pravo – Educational Management and Law*, 4, 102–110. [in Ukrainian].
- Гончаренко, О. В. (2019). *Педагогічні умови розвитку правової культури*. Київ: Логос.
Honcharenko, O. V. (2019). *Pedahohichni umovy rozvytku pravovoi kultury* [Pedagogical conditions for the development of legal culture]. Kyiv: Logos. [in Ukrainian].
- Кравченко, О. В. (2021). *Правова культура особистості: теоретико-методологічні засади дослідження*. Київ: Логос.
Kravchenko, O. V. (2021). *Pravova kultura osobystosti: teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia* [Legal culture of the individual: theoretical and methodological principles of research]. Kyiv: Logos. [in Ukrainian].
- Кремень, С. П. (2020). Інтеграція правових знань в управлінську підготовку. *Вісник педагогічних наук*, 6, 58–64.
Kremen, S. P. (2020). Intehratsiia pravovykh znan v upravlinsku pidhotovku [Integration of legal knowledge into management training]. *Visnyk pedahohichnykh nauk – Bulletin of Pedagogical Sciences*, 6, 58–64. [in Ukrainian].
- Мартинюк, Т. П. (2020). *Практичні технології правового навчання менеджерів освіти*. Львів: Науковий центр освіти, 138–140.
Martyniuk, T. P. (2020). *Praktychni tekhnolohii pravovoho navchannia menedzheriv osvity* [Practical technologies of legal training of education managers]. Lviv: Naukovyi tsentr osvity. 138–140. [in Ukrainian].
- Огнев'юк, В. О. (2019). *Освітній менеджмент і правова культура керівника*. Київ: Університет менеджменту освіти.
Ohneviuk, V. O. (2019). *Osvitnii menedzhment i pravova kultura kerivnyka* [Educational management and legal culture of the leader]. Kyiv: University of Education Management. [in Ukrainian].
- Сорока, О. М. (2022). Правова компетентність керівника закладу освіти в умовах освітніх реформ. *Вісник педагогічних наук*, 3, 60–74.

- Soroka, O. M. (2022). Pravova kompetentnist kerivnyka zakladu osvity v umovakh osvithnikh reform [Legal competence of the head of an educational institution in the context of educational reforms]. *Visnyk pedahohichnykh nauk – Bulletin of Pedagogical Sciences*, 3, 60–74. [in Ukrainian].
10. Сухомлинська, О. М. (2018). *Правова компетентність управління*. Київ: Освіта, 74–76.
Sukhomlynska, O. M. (2018). *Pravova kompetentnist upravlitsia* [Legal competence of the manager]. Kyiv: Osvita, 74–76. [in Ukrainian].
11. Терещенко, В. І. (2021). Практико-орієнтований підхід у підготовці керівників закладів освіти. *Педагогіка і психологія*, 2, 95–98.
Tereshchenko, V. I. (2021). Praktyko-oriientovanyi pidkhid u pidhotovtsi kerivnykiv zakladiv osvity [A practice-oriented approach in the training of heads of educational institutions]. *Pedahohika i psykholohiia – Pedagogy and Psychology*, 2, 95–98. [in Ukrainian].
12. UNESCO. (2021). *Education governance and the rule of law: Leadership, accountability and policy implementation*. Paris: UNESCO Publishing. [in English].

Moroz Volodymyr

<https://orcid.org/0000-0003-4306-3741>

PhD in Public Administration, Associate Professor
Head of the Department of Public Administration and Project Management
State Institution of Higher Education «University of Education Management»
of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine
(Kyiv, Ukraine) E-mail: mrfrostov@uem.edu.ua

FORMATION OF LEGAL CULTURE OF FUTURE EDUCATIONAL MANAGERS IN THE CONDITIONS OF MASTER'S TRAINING

The article provides a comprehensive scientific and theoretical analysis of the phenomenon of legal culture of future education managers in the context of master's training. The relevance of the problem is substantiated in connection with the transformations of the legal field, the democratization of management, the digitalization of educational processes and the increase in the responsibility of the head of an educational institution as a subject of legal relations. The structure of legal culture is revealed (cognitive, axiological, activity-behavioral, reflective components), its functional significance for the professional activity of an educational manager is determined. The modern challenges of forming legal culture are analyzed and the pedagogical conditions for its development in master's training are outlined. A model of forming legal culture is proposed based on the integration of legal education, practice-oriented training, reflective practices and management simulations. Conclusions are presented and prospects for further research are outlined.

Purpose of the article. *The purpose of the article is to study the process of forming the legal culture of future education managers in the conditions of master's training and to determine pedagogical conditions, models and strategies that ensure the effective integration of legal knowledge, values and competencies into professional training.*

Research methodology. *The research methodology is based on the comprehensive application of a systemic approach, analysis of scientific and theoretical sources, comparative analysis of modern pedagogical practices, observation methods, questionnaires and expert assessments, as well as modeling of pedagogical situations that contribute to the formation of the legal culture of future education managers.*

Scientific novelty of the research. *The scientific novelty lies in the comprehensive understanding of the process of forming legal culture in master's training, the development of a model of integration of theoretical knowledge and practical management skills in the legal field, as well as the identification of key pedagogical conditions that ensure the development of legal competence, ethical responsibility and professional self-awareness of future heads of educational institutions.*

Conclusions. *The study demonstrates that the formation of the legal culture of future education managers is a multi-level and systemic process that involves the integration of legal knowledge, practical skills, ethical norms and reflective approaches. An effective combination of theoretical, practical and reflective learning contributes to the development of professional competence, the ability to make legal and ethical management decisions, and also forms a socially responsible position in the educational environment for the manager.*

Keywords: *legal culture, education manager, legal competence, master's training, educational management.*

Стаття надійшла до редакції 11.11.2025 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор **Тимошко Г. М.**