

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

Факультет педагогіки, психології і професійної освіти

Кафедра педагогіки і освітнього менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ЕТИЧНИХ ЯКОСТЕЙ
МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ
УНІВЕРСИТЕТУ**

Студента(ки) 2 курсу 2МГМУ групи
Ступеня вищої освіти магістра
Галузі знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальності 073 Менеджмент
ОПП: Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)
Салія Сергія Анатолійовича

Використання чужих ідей, результатів і
текстів мають посилання на відповідне
джерело

Науковий керівник

кандидат економічних наук,
доцент кафедри педагогіки та
освітнього менеджменту
Бурлака Неля Іванівна

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____

прізвище)

(підпис)

(ініціали,

Члени комісії _____

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

м. Вінниця – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОТОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ЕТИЧНИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ	9
1.1. Дослідження стану розробленості наукової проблеми з формування професійно-етичних якостей майбутнього менеджера	9
1.2. Сутність та особливості формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освіти	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ЕТИЧНИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ	40
2.1. Аналіз стану формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету	40
2.2. Критерії, показники та рівні сформованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів	52
РОЗДІЛ 3. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ – ЕТИЧНИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ УНІВЕРСИТЕТУ	73
3.1. Ефективність формування професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету	73
3.2. Формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів на засадах особистісно-орієнтованого підходу	82
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	117

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних соціокультурних умовах, спрямованих на загальноєвропейські гуманістичні тенденції економічного, соціального, освітнього поступу, особливої уваги набуває професійна підготовки фахівців, які є конкурентоздатними, компетентними, готовими до постійного професійного зростання та самовдосконалення. А це вимагає від освітніх установ зміщення акцентів у навчально-виховному процесі з винятково інтелектуально-спеціалізаційних на гармонійний розвиток особистості фахівця з опорою на його духовну та моральну сферу.

У першу чергу, це стосується професій типу «людина - людина», до якого належать менеджери різного профілю, зокрема керівники освітньої галузі. Адже нові форми суспільних і професійних відносин потребують формування у сучасної молоді людини навичок поведінки у середовищі гуманістичної взаємодії, вміння приймати самостійні рішення в нестандартних ситуаціях і нести відповідальність за це, адекватно й етично реагувати на події в соціальному та професійному просторі.

У цьому контексті особливої актуальності набувають питання формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освіти, оволодіння ними навичками толерантної міжособистісної взаємодії, встановлення міжособистісних і ділових контактів, підтримання сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі. При цьому професійно-етичні якості мають виступати внутрішнім орієнтиром професійної діяльності, показником соціально-професійного статусу особистості, умовою та передумовою готовності до успішного управління.

У цьому контексті особливого значення набуває формування таких якостей під час здобуття ступеня магістр у середовищі сучасного вищого навчального закладу.

Аналізуючи наукову літературу з досліджуваної проблеми, можемо відзначити активний пошук науковців у зазначеній сфері. Комплексно вивчають управлінську діяльність менеджера освіти як особливий вид професійної діяльності В. Є. Берека, В. І. Бондар, М. В. Гриньова, М. І. Гагарін, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльнікова, Л. М. Калініна, М. Коберник, Н. Л. Коломінський, В. В. Крижко, В. Е. Лунячек, В. І. Маслов, Л. Е. Орбан-Лембрик, Т. Г. Постоян та ін. У працях цих дослідників різносторонньо розкривається зміст такої діяльності та характер підготовки, зорієнтований на самоактуалізацію і самореалізацію особистості майбутнього керівника; виокремлюються професійно важливі риси та якості менеджера освітнього закладу, необхідні для ефективного функціонування освітнього закладу; наголошується на особливостях їх формування у вищих педагогічних навчальних закладах.

Безпосередньо питаннями професійної етики та професійно-етичних якостей фахівців різних галузей займається низка учених: Н. В., Беляєва Т. Е. Василевська, Г. П. Васянович, О. О. Заставнюк, Ю. І. Колісник-Гуменюк, С. В. Криворучко, В. Е. Лунячек, Л. Ю. Москальова, Т. Г. Семигінівська, Т. Ф. Погорелова, Л. А. Пашко, О. В. Пономаренко, Н. С. Тимченко та ін. Проблема професійно-етичних якостей, при розгляді різних аспектів особистості менеджера освіти, аналізується у працях В. Е. Лунячека, А. М. Москаленко, С. В. Королюк, О. В. Лебідь та ін.

Водночас, як свідчить вивчення стану професійної підготовки магістрів спеціальності «Управління навчальним закладом» у вищих навчальних закладах, проблема формування професійно-етичних якостей в умовах упровадження світових стандартів ступеневої освіти та загальноцивілізаційних тенденцій людино-центризму є ще недостатньо реалізованою у практиці. За наявності потужного потенціалу системи виховної роботи ВНЗ, професійно-етична складова підготовки майбутнього керівника освітнього закладу втілюється не повною мірою; недостатня увага приділяється стимулюванню самоосвіти майбутніх менеджерів освіти; окрім

того, у навчально-виховному процесі не завжди враховуються особливості позааудиторного спілкування майбутніх фахівців із метою використання його можливостей для досягнення навчально-виховних цілей.

Своєчасність і необхідність дослідження також умотивовано його спрямованістю на розв'язання *суперечностей* між:

- об'єктивною потребою підготовки гуманістично зорієнтованого, професійно-етичного менеджера освітнього закладу, здатного знаходити індивідуальний підхід до всіх суб'єктів управлінської взаємодії, забезпечувати комфортний і безконфліктний мікроклімат у середовищі управління, та браком науково-обґрунтованої системи формування його професійно-етичних якостей у сучасній вищій школі;

- новою парадигмою вітчизняної педагогічної освіти, співзвучною з загальноєвропейськими людино-центричними тенденціями, і відсутністю науково обґрунтованих умов, які забезпечують ефективне морально-етичне виховання майбутнього керівника освітнього закладу;

- необхідністю підвищення рівня вихованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів та недостатньою розробленістю в педагогічній науці ефективних форм і методів їх формування.

Отже, актуальність, педагогічна значущість проблеми та виявлені суперечності й зумовили вибір теми дослідження «Формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету».

Мета дослідження - на основі теоретичного аналізу досліджуваної проблеми та вивчення факторів формування обґрунтувати й експериментально перевірити педагогічні умови формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів під час здобуття ступеня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)».

Гіпотеза дослідження: підвищення рівня вихованості професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів забезпечується впровадженням у процес підготовки магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)». таких педагогічних умов: створення виховного середовища, наближеного до майбутньої професійної діяльності керівника; систематична мотивація майбутніх менеджерів освітніх закладів до самовиховання професійно-етичних якостей у процесі інтерактивної навчально-виховної діяльності.

Відповідно до мети були визначені **завдання дослідження:**

1. З'ясувати стан дослідження проблеми та уточнити сутність поняття «професійно-етичні якості майбутніх менеджерів освітніх закладів».

- Розкрити особливості формування професійно-етичних якостей у майбутніх менеджерів освітніх закладів.

- Визначити критерії, показники й охарактеризувати рівні вихованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів.

- Теоретично обґрунтувати й експериментально перевірити педагогічні умови формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів під час здобуття ступеня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)».

Об'єкт дослідження - процес формування морально-етичного якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів.

Предмет дослідження - педагогічні умови формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів.

У ході дослідження використано комплекс взаємопов'язаних **методів:** *теоретичні* - аналіз педагогічних, психологічних і філософських джерел із проблеми дослідження, нормативних і програмних документів, відповідних дисертаційних робіт для окреслення теоретичних аспектів означеної проблеми та для визначення поняттєво-категоріального апарату дослідження; *емпіричні* - вивчення можливостей освітніх середовищ ВНЗ для

формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів, аналіз документації та навчальних програм предметів, що викладаються в магістратурі; діагностичні (анкетування, інтерв'ювання, бесіда, тестування, безпосереднє та опосередковане спостереження); педагогічний експеримент для вивчення стану досліджуваної проблеми, перевірки ефективності виокремлених педагогічних умов; *методи математичної статистики* - для забезпечення вірогідності й надійності кількісного та якісного аналізу результатів дослідження .

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в тому, що:

- *досліджено* педагогічні умови формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів: вивчення навчального середовища, наближеного до майбутньої професійної діяльності керівника; систематична мотивація майбутніх менеджерів освітніх закладів до самовиховання професійно-етичних якостей у процесі інтерактивної навчально-виховної діяльності; визначено критерії (мотиваційно-ціннісний, пізнавально-перцептивний, поведінковий, комунікативний, саморегулятивний), показники та охарактеризовано рівні (високий, середній, низький) вихованості професійно-етичних якостей у майбутніх менеджерів освітніх закладів;

- *уточнено* сутність понять: «професійно-етичні якості менеджера освітнього закладу», «формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів»;

- *подальшої конкретизації* набули основні підходи, напрями, методи та форми формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів під час здобуття ступеня магістр за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

Практичне значення одержаних результатів

Матеріали проведеного дослідження можуть застосовуватись у навчально-виховному процесі вищих навчальних закладів, які готують

магістрів за спеціальністю 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)»; у системі підвищення професійної кваліфікації керівних кадрів освіти.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, списку використаних джерел 168 найменувань, 4 додатки. Загальний обсяг роботи 122 сторінки. Робота містить 1 рисунок, 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ЕТИЧНИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

1.2. Дослідження стану розробленості наукової проблеми з формування професійно-етичних якостей майбутнього менеджера

Гуманістичні тенденції сучасного освітнього простору орієнтують систему освіти на особистість людини, урахування загальнолюдських цінностей, особистісних потреб та інтересів, демократичних норм.

Освітня практика сьогодні, зазначає академік В.Г. Кремень, ґрунтується на філософських засадах гуманізму, який реалізується через принцип людиноцентризму. Людиноцентризм - це філософія гуманістично-орієнтованого підходу до соціальних відносин і особистості, за якої головною цінністю виступає людина, її розвиток, самореалізація [85, с. 21].

За таких умов нового змісту набуває освіта управлінських кадрів, зокрема менеджерів освітніх закладів, спрямована на підготовку їх до толерантної, професійно-етичної поведінки у майбутній професійній діяльності.

Визначення та систематизацію професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів уважасмо за доцільне розпочати з аналізу складових поняття: менеджер, професійно важливі якості, моральні якості.

У перекладі з англійської мови «менеджер» означає «керуючий», «директор», «уповноважений вести переговори» тощо.

У великому тлумачному словнику української мови під менеджером розуміють: по-перше, людину, яка відповідає за координацію та контроль над організацією праці; по-друге, того, хто управляє промисловим, торговим, фінансовим та іншим підприємством; по - третє, підприємця в царині

мистецтва, який організовує тренування та виступи спортсменів і концертну діяльність артистів [35, с. 518].

Згідно з тлумаченням у «Польській енциклопедії бізнесу» менеджер - керуючий колективом людей, роль якого вбачається в реалізації досягнення запланованих цілей, які або висуваються ззовні, або формуються за участю колективу [56, с. 11-12].

Аналіз сучасної психолого-педагогічної літератури, дисертаційних досліджень свідчить про значну увагу до проблеми як професійно важливих, так і моральних якостей фахівців різних професій.

Вивченню моральних та професійно значущих якостей фахівця різного спрямування (їх формування під час вузівської підготовки, значення для управлінської діяльності) присвячені роботи таких науковців, як: К Дж. Брунер, Н. В. Беляєва, Ж. Годфруа, М. В. Гриньова, Й.С. Завадський, Н.Л. Замкова, І.А. Зязюн, Н.Л. Коломінський, О.І. Мармаза, Л.І. Скібіцька, І.В. Щоголева.

Безпосередньо питаннями професійної етики та професійно-етичних якостей фахівців різних галузей займалися ряд учених: етика бізнесу (Г. Алоні) професійна етика менеджера з персоналу (Н. В. Беляєва) професійно-етична культура менеджерів освітніх закладів (О.О. Заставнюк); професійно-етична культура педагога (Н.П. Степанова).

У контексті нашого дослідження звертають увагу також праці провідних вітчизняних і зарубіжних теоретиків та практиків із питань менеджменту, особистості менеджера: Пітера Ф. Друкера, Дж. Кейнса, Е. Мейо, М.О. Бесєдіна, Є.І. Ходаківського, Ф.І. Хміля та ін.

Через призму професійних ролей Т.Г. Постоян розглядає менеджера як суб'єкта, який здійснює управлінські функції [123, с. 29].

В. Крижка. зазначає, що менеджер - член організації, який здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські задачі [96, с. 23].

М.О. Бесєдін, В.М. Нагаєв зазначають, що в американській бізнес-термінології дефініцію поняття «менеджмент» тісно пов'язують із

«менеджером», суб'єктом управління, який діє в певній організації. Говорячи про менеджера, мають на увазі професійного керівника, який усвідомлює, що він є представником особливої професії, а не просто спеціалістом, який керує адміністративно-економічними процесами. Менеджер - це людина, яка пройшла спеціальну підготовку з керування виробничими колективами [10, с. 3].

На думку Л.Г. Дідковської, П.Л. Гордієнко, менеджери - «це прошарок професійних управляючих, головним завданням яких є координація й організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі» [55, с. 5].

Менеджмент як діяльність керівника являє собою органічне поєднання науки і мистецтва, таланту та прийомів ремесла, творчого натхнення і виконавської майстерності тощо. Підтвердження цієї думки можна знайти у роботах Дж. Кейнса, який наголошує, що менеджеру повинна бути притаманна дуже рідкісна комбінація талантів, і він має вивчати дійсне у світлі минулого для пояснення майбутнього.

І.М. Цимбалюк, підкреслюючи паралельне використання понять «керівник» і «менеджер», відмічає, що менеджер - це суб'єкт, що здійснює управлінські функції; спеціаліст, який здійснює свою діяльність у виробничих та економічних структурах; людина, котра організовує роботу певного числа працівників, керуючись сучасними методами. Керівник - це особа, на яку офіційно покладені функції управління установою та організацію її діяльності [157, с. 17-18].

Є.І. Ходаківський зазначає, що менеджер - це людина, яка професійно здійснюючи функцію управління, відповідає за отримання результатів від роботи інших людей, які працюють індивідуально чи об'єднані у групи, та є основною зв'язуючою ланкою організації з оточенням [156, с. 15].

Схожі думки поділяють і інші науковці, які визначають менеджера як людину, що управляє соціальними процесами та володіє вміннями

домагатися поставлених цілей, залучаючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей.

Таким чином, можемо зробити висновок про людиноцентричну спрямованість діяльності менеджера. До якої б сфери, спеціалізації чи ланки не належав керівник, перш за все, ця діяльність здійснюється з людьми або через людей. Співробітники організації, менеджери всіх рівнів, фахівці та працівники допоміжного сектору, а також зовнішні суб'єкти - усі включені в єдину складну систему організаційних і міжособистісних взаємовідносин.

Ще у позаминулому сторіччі британський промисловець-реформатор Р. Оуен у визначенні завдань ефективного менеджера надавав особливого значення якісному управлінню людськими ресурсами і добробуту працівників у організації; ставив людину у центр управління.

Протрактовуючи професійний та соціальний статус менеджера, ми схиляємось до теорії «людських відносин», розробленої американськими соціологами. Теорія «людських відносин» спрямована на розв'язання психологічних проблем у виробничому процесі через реалізацію ключової ідеї про вирішальний вплив на трудову активність людей психологічних факторів та настроїв працівників і керівників; матеріальне при цьому залишається на другому плані. Е. Мейо зазначав, що настрої, емоції, почуття працівників є не лише результатом розвитку їх індивідуальної психіки, а й продуктом дії трудової, колективної психології, результатом морально-психологічного клімату колективу [93, с. 4]. У теорії чи не вперше активно піднімається питання про моральне стимулювання та неформальне лідерство.

Реалізація теоретичної концепції «людських відносин» у практичній діяльності американського бізнесмена Лі Якокки здійснювалася через комплекс заходів з підвищення рівнів взаємовідносин між керівниками і співробітниками та ґрунтувалася на особливостях морально-етичного розвитку особистості. Значна увага приділялася налагодженню людських взаємовідносин між робітниками та молодшими адміністраторами,

майстрами, бригадирами як ключовими фігурами, які забезпечують морально-психологічний клімат в організації [93, с. 73].

Американський експерт у галузі менеджменту Пітер Ф. Друкер визначає людино-центричні завдання менеджера, а саме таку організацію ресурсів та зусиль співробітників, що забезпечує досягнення значущого результату. При цьому автор акцентує, що керівник виступає кимось більшим, аніж управляючий, бо людьми не можна так управляти, як речами; варто управляти стосунками між людьми, а не їх обов'язками [33, с. 45].

Р. Лікерт стверджував, що ефективний менеджер той, який створює атмосферу відповідальності та довіри з підлеглими за всіма питаннями, співробітники вільно обговорюють робочі проблеми з керівництвом; процес взаємодії відкритий та інтенсивний [93, с. 27].

Продовження думки знаходимо в інтерпретаціях сучасними науковцями праць Конфуція, де зазначається мета діяльності менеджера - указувати шлях, виховувати, освічувати. Процес управління при цьому розглядається як ефективний та цілеспрямований вплив на поведінку інших людей, що здійснюється для реалізації поставлених ідей та передбачає турботу про співробітників. Конфуцій ясно дає зрозуміти, що турбота про співробітників є найважливішою метою менеджера, а успішне управління неможливе без довіри з боку підлеглих [4, с. 68].

На етапі сучасного розвитку теорії і практики менеджменту головні акценти ставляться на самореалізації співробітника, консультативній, а не директивній діяльності керівника, боротьбі зі стресами та конфліктами в організації; на перший план виходить особистість.

Сучасний керівник, котрий хоче досягти успіху в роботі колективу, в першу чергу, повинен зосередитися не на процесі, а на стосунках людей, їх ставленні до праці, ставленні один до одного, отриманні відчуття задоволення від власного внеску в загальний процес і кінцевий результат.

Нинішньому суспільству потрібні керівники, які самі вміють пропонувати ідеї, володіють філігранною технікою управління, викликають у

підлеглих ентузіазм і енергію, не виступають в ролі стресогенного чинника для колективу [7, с. 141].

Професії типу «людина-людина» - найгуманніші, наповнені спілкуванням і радістю взаєморозуміння. У будь-якому з напрямків сфери «людина-людина» фахівець, крім суто професійних знань і вмінь, повинен володіти знаннями й уміннями роботи з людьми. Успішне здійснення професійної діяльності є неможливим, якщо не почута і не зрозуміла інша людина, не враховані її побажання, не встановлений міжособистісний контакт.

Головна особливість професій цього напрямку полягає в їх «комунікативному ядрі» - необхідності професійного спілкування, взаємодії, установа дільових контактів із іншими людьми з метою обміну духовними та матеріальними цінностями, пізнання людей і управління ними. Водночас Кузьмінський А. І. підкреслює наявність для цих професій особливої спрямованості розуму, здатності «відчувати душу» іншої людини, бути спостережливим щодо прояву її почуттів, характеру, поведінки, уміти уявити, змодельовати її внутрішній світ, бути спроможним до співпереживання, саморегуляції, до оптимістичного прогнозування в умовах нестандартних соціальних та професійних ситуацій [89, с. 56].

Дослідник і практик В.І. Маслов характеризує менеджера як фахівця, який встановлює взаємозв'язки між структурними складовими та процесами. «Робить він це через людей, звертаючись до них, діючи на них, однак не нав'язує їм своїх (або заданих «зверху») цілей. Бо кожна людина (цьому вчить соціальна психологія) охочіше виконує власне рішення, ніж нав'язане ззовні» [95, с. 36]. Чим менше у людини відчуття нав'язливості, тим кращим буде її настрій і вищими результати діяльності.

Менеджер повинен співорганізовувати процеси, що відбуваються в установі, передусім процеси її розвитку, підготовку до чергового практичного кроку на шляху розвитку, визрівання спільної думки громади, готової активно підтримати ідеї розвитку [92, с. 37].

Л. А. Пашко наголошує, що кожен керівник - це неповторна особистість, яка характеризується рівнем знань із теорії управління школою, наявністю вмінь у використанні її положень у шкільній практиці; індивідуальним набором прийомів управлінського впливу [113, с. 7].

Найважливішою вимогою до керівника будь-якого рівня Ф.І. Хміль називає вміння управляти і працювати з людьми, що передбачає: досконале знання підлеглих, колег, їхніх здібностей, можливостей і вподобань щодо конкретного виду роботи; знання умов, які пов'язують організацію та працівників; захист інтересів на справедливій основі; підтримання єдності у функціонуванні організації [155, с. 238].

Сучасний менеджер - це спеціаліст нової формації, особистісні якості, здібності і професіоналізм якого є критерієм успішності установи, у якій він працює.

Долучаємося до думки І.В. Щоголевої про те, що менеджер оперує особливим ресурсом - людьми, взаємодія, спілкування з якими вимагає від менеджера особливих якостей та вмінь і дає змогу якнайкраще виявити себе в професійній діяльності [166, с. 36].

Людино-центричний підхід до управління соціальними системами й орієнтація на людину як головну цінність школи є ключовими у поглядах та практичному досвіді В. Г. Кременя. Підкреслюється необхідність розповсюдження творчої самостійності, ініціативи, «педагогічної заповзятливості», які потребують соціально-психологічних методів управління [85, с. 15].

Сукупність професійних і особистісних якостей називає основою професіоналізму І.А. Зязюн. «Для професіонала замало лише двох компонентів (професійної компетентності та здібностей), потрібно ряд особистісних та професійних якостей» [70, с. 13].

Професіоналізм управлінця з точки зору психології управління, знаходимо у І.М Цимбалюка, полягає в опануванні керівниками секретами майстерності, формуванні у них психологічної готовності здійснювати

управлінську діяльність ефективно та результативно. У системі психологічних якостей професіоналізм особистості пов'язується з умінням планувати свою діяльність, із емоційною врівноваженістю та здатністю довільної регуляції своїх станів, із розвитком у неї комунікативних якостей, самовихованням і самовдосконаленням [157, с. 48].

Професіонал - це спеціаліст, який опанував високий рівень професійної діяльності, свідомо змінює та розвиває себе у процесі праці, вносить індивідуальний, творчий внесок у професію, знайшов своє призначення, стимулює у суспільстві інтерес до результатів своєї професійної діяльності і підвищує престиж професії у суспільстві [157, с. 58].

За В.Є. Берекою менеджер-професіонал - це фахівець, який має високий рівень професійної підготовки, здатний свідомо змінюватись і розвиватися, творчо збагачувати свою професію, підвищувати інтерес до своєї роботи [9, с. 57].

Ефективний менеджер-професіонал - це суб'єкт управління, зобов'язаний завжди бути коректним, повинен вміти ставити конкретні завдання, попереджати та вирішувати конфліктні професійні ситуації, не допускати прояву агресії в міжособистісних професійних відносинах.

У працях Москаленка А. М. наголошується на пов'язаності професіоналізму й моральності, відмічається що професіоналізм та ефективність діяльності керівника і є показником його моральності, вірності своєму професійному покликанню [101, с. 227].

Інтерес до моральної та етичної проблематики в дослідженнях менеджменту обумовлений тим, що управлінське спілкування, взаємодія є не тільки найважливішою функцією менеджера освітнього закладу, а й засобом реалізації інших управлінських функцій. Будь-яка взаємодія, за О. А. Бакаленко несе в собі аспект відносин і, відповідно, має *етичну* характеристику [8].

Етика (від гр. *ethos*, лат. *ethica* - звичай, характер) - галузь філософської науки(що отримала статус самостійної), предметом якої є мораль, моральні

відносини. У всесвітній філософській енциклопедії зазначається, що етика - теорія моралі, що бачить свою мету в обґрунтуванні моделі гідного життя [159, с. 127]. Тобто етика - наука про мораль.

Мораль (лат. *moralis* - моральний, від *mores* - звичаї) - специфічний тип регуляції відносин людей, спрямований на їх гуманізацію; сукупність прийнятих в тому чи іншому соціальному організмі норм поведінки, спілкування і взаємовідносин” [159, с.65].

За С.У. Гончаренком, мораль - одна з форм суспільної свідомості; система поглядів і уявлень, норм і оцінок, що регулюють поведінку людей [43, с. 216].

Мораль існує у двох формах: особисті моральні якості (милосердя, відповідальність, скромність, чесність тощо) і сукупність норм суспільної поведінки й оціночних уявлень (наприклад, «не вкради», «не вбий» тощо; «справедливо», «порядно», «доброзичливо» та ін.) .

У словнику С.У. Гончаренка, знаходимо і визначення категорії «моральність» - етичне поняття, яке в широкому розумінні є синонімом моралі; характеристика особливого виду практичної діяльності людей, що мотивується моральними ідеалами, переконаннями, нормами та принципами [43, с. 216].

Розрізняючи ці поняття, мораль визначають як сферу суб’єктивних уявлень людини про добро і зло та інші етичні цінності, мотиви поведінки, цілі і наміри, а моральність - як практичні звичаї, об’єктивовану мораль.

Професійну мораль трактують як таку, що характеризує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) у конкретних професіях. Її сутність полягає у відображенні особливостей професійних стосунків. Поєднання професійно-моральних якостей із професійними знаннями, навичками й досвідом створює своєрідну домінанту, яка реалізується під час виконання професійного обов’язку [44, с. 52].

Водночас М.Г. Тофтул [140, с. 169] вважає професійну етику вченням про професійну мораль, змістом якого є відповідні моральні кодекси -

необхідні до виконання моральні норми й правила, які визначають певний тип стосунків між людьми і вважаються оптимальними з точки зору виконання людиною своїх професійних обов'язків.

Професійною етикою визначено кодекси поведінки, що забезпечують моральний характер тих взаємин між людьми, які впливають з їхньої професійної діяльності [101, с. 227].

Професійна етика, зазначає В.С. Мовчан, - це галузь етичного знання, що відображає рівень моральнісного ставлення людини до суспільства та до себе самої в предметних формах: у змісті, засобах, процесі та наслідках діяльності [100, с. 393].

Професій без специфічної моралі немає. Суспільство розглядає моральні якості працівника як один з основоположних елементів професійної придатності. Кожна професія має відносну самостійність у суспільстві, що відповідним чином виявляється на моралі носіїв цих професій і накладає певні вимоги до якостей фахівця [111, с. 108].

Професійна етика інтегрує дві складові: етику професійної групи та індивідуальну етику окремої особистості. Перша характеризує цінності, вимоги, норми і правила, які описують етику поведінки професійної групи як соціальної групи й у цьому сенсі вона є складовою соціальної етики, друга - вимоги до індивідуальних моральних якостей (моральності) представника певної групи як умову його належної професійної діяльності. Вони називаються «професійно-етичними» і зумовлені не інституційними умовами праці, а особливостями характеру, культурою особистості, зокрема рівнем моральної зрілості [122].

Як філософська категорія «якість» означає об'єктивну й загальну характеристику об'єктів у сукупності їх властивостей. Властивості є вираженням даної якості відносно інших якостей [154, с. 483].

У великому тлумачному словнику сучасної української мови, «якість» трактується як: 1) внутрішня визначеність предмета, яка становить специфіку, що відрізняє його від усіх інших; 2) ступінь вартості, цінності,

придатності чого-небудь для його використання за призначенням; 3) та чи інша характерна ознака, властивість, риса кого, чого-небудь [35, с. 1358].

Якість як наявність істотних ознак, властивостей, особливостей, що відрізняють один предмет від інших, розглядається у працях Ортінського В. Л. [112, с. 220].

Таким чином, категорія «якість» розкривається у розумінні таких понять, як властивість, особливість, ознака, риса. У цьому контексті будемо використовувати термін для окреслення якостей особистості, професійно - етичних якостей професіонала.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що ані в педагогіці, ані в психології немає чіткого визначення поняття «професійно-етичні якості фахівця», так само відсутня єдність наукової думки щодо наповнюваності цієї сукупності якостей - у кількісному і якісному відношенні.

Г.П. Васянович досліджує професійну педагогічну етику - розділ професійної етики, який вивчає сутність і зміст, особливості педагогічної моралі, обґрунтовує її категорії, норми, принципи, функції у процесі педагогічної діяльності. До змістових структурних компонентів педагогічної етики належать моральна свідомість, моральна діяльність і моральні відносини [32].

Л.І. Скібіцька розмежовує ділову етику менеджера та управлінську етику. Ділова етика як складова професійної етики в широкому розумінні - це сукупність етичних принципів і норм, якими має керуватися діяльність організацій та їхніх членів у сфері менеджменту [138, с. 332].

Управлінська етика - це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність. Основними принципами сучасної управлінської етики є такі якості, як колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і справи [143, с. 132].

Крім терміну «професійна етика» у науковій літературі широко вживається поняття «професійно-етична культура».

Професійно-етична культура особистості являє собою систему професійно-важливих моральних цінностей, які стали внутрішніми переконаннями особистості. Об'єктивними показниками наявності професійно-етичної культури можуть служити й певні якості особистості, і поведінка, узгоджена з вимогами професійно-етичного кодексу [138, с. 28].

Професійно-етична культура педагога постає як система професійно-етичних якостей, регулюючих соціально-педагогічні відносини в професійній взаємодії [149, с. 45].

Професор Л.Ю. Москальова досліджує морально-етичну культуру особистості майбутнього вчителя і окреслює її як ціннісне явище, що має фундаментально-філософське підґрунтя (цінності педагогічної професії), особливі функціональні ознаки (нормативність, результативність, динамічність, комплексність, системність), та через різні форми, методи і засоби здійснює виховний вплив на емоції, світогляд, спосіб і якість життя, цінності, готовність до самовиховання та виховної роботи, морально-етичні риси як окремої особистості, так і усього суспільства [102, с. 16].

Науковці розглядають поняття «професійно-етична взаємовідповідальність», пов'язане з організацією особистісного розвитку фахівців у процесі навчання. Це пояснюється закономірністю, згідно з якою готовність учасників навчального процесу прийняти на себе відповідальність за долю людей, за майбутнє суспільства неминує передбачає й відповідний гуманістичний спосіб життя, дотримання норм етики [156, с. 135].

У дослідженнях Лебідь О. В. знаходимо поняття «професійно-етичні вміння», яке авторка розуміє як культуровідповідну систему послідовно здійснюваних еталонних професійно-моральних дій співтворчості студентів та викладачів, заснованих на синтезі інтеграції теоретичних і практичних системоутворюючих знань і спрямованих на вирішення їх освітніх завдань у новому інформаційному просторі [91, с. 14].

Е.Ф. Зеєр під професійно значущими якостями розуміє психологічні властивості, якості та здібності особистості, необхідні для професійної діяльності [93, с. 16].

На думку науковців, професійно значущими якостями слід називати індивідуальні якості та здібності суб'єкта діяльності, які впливають на ефективність діяльності та успішність оволодіння нею. Професійно значущі якості являють собою окремі динамічні риси особистості, окремі психічні і психомоторні властивості, які виражаються рівнем розвитку відповідних психічних і психомоторних процесів, а також фізичні якості, що відповідають вимогам до людини якої-небудь визначеної професії, та які сприяють успішному оволодінню цією професією [157, с. 49].

Людино-центричний, етичний зміст відмічаємо у визначенні Н. В. Беляєвої: професійно значущі особистісні якості - це індивідуальні особливості людини, що забезпечують успішність в оволодінні професією, сприяють формуванню позитивного ставлення до людей, з якими індивід працює та спілкується, допомагають розвитку прагнення до особистісного росту і самовдосконалення в обраній сфері діяльності [21, с.47].

У науковій літературі моральна якість розглядається як поняття моральної свідомості, за допомогою якого виділяються в суспільному житті і характеризуються з морального погляду найбільш типові риси поведінки людей. Через складність управлінської діяльності до менеджерів висувається багато вимог, яким має відповідати сучасний управлінець [138, с. 128].

Кулібабчук В. В. визначає моральні якості особистості як сукупність істотних моральних властивостей, що характеризують найбільш важливі сторони моральних відносин особистості до суспільства, власних соціальних і професійних обов'язків, до оточуючих людей, до самої себе [90].

Науковці виділяють п'ять груп морально-етичних якостей особистості: перша - цілеспрямованість, патріотизм, колективізм і гуманізм, почуття обов'язку, взаємодопомога, доброзичливість, співчуття, тобто ті якості, які визначають громадську спрямованість; друга - ініціативність, енергійність,

дисциплінованість, наполегливість, самостійність; третя - акуратність, витримка, стриманість, ввічливість, скромність, самовладання; четверта - діловитість, навички і звички хорошої поведінки, уміння їх правильної орієнтації, моральний досвід особистості; п'ята - здатність до правильної самооцінки, самокритичність, вимогливість до себе, прагнення до самовдосконалення тощо [48, с. 37].

Виходячи з основного змісту моральних якостей, Кузьмінський А. І. пропонує систематизувати їх, взявши за основу співвідношення суспільного й особистого у свідомості й поведінці: якості, що характеризують ставлення людини до суспільства (патріотизм, відданість ідеалам демократії і гуманізму, національна гордість, громадянська мужність, принциповість та ін.); якості, що відбивають ставлення людини до інших і до самої себе (колективізм, особиста гідність, скромність і вимогливість, доброзичливість і справедливість, людяність і самокритичність, щирість, вірність, великодушність та ін.); якості, пов'язані зі ставленням людини до своєї професії (почуття професійної гордості, працьовитість, ініціативність, ретельність, дисциплінованість, прагнення підвищувати професійні знання, навички та ін.) [88, с. 54].

Аналогічний підхід до класифікації моральних якостей студентів демонструє у своїх дослідженнях Гончаренко С. У. Наголошуючи на тому, що моральні якості є важливий елемент моральної самоцінності особистості, він замінює другу групу якостей одним поняттям «зріла, високоморальна особистість» [43, с. 4].

Енциклопедія освіти тлумачить професійно значущі якості як індивідуальні якості суб'єкта, які впливають на ефективність його діяльності та успішність оволодіння нею [58, с. 352].

Окресливши у цілому визначення понять «професійно значущі якості», «моральні якості», нижче нашу увагу зосередимо на виділенні з професійно значущих тих якостей, які мають моральний, етичний зміст.

Звернувшись до класиків, не можемо не відмітити, що вищою гідністю особистості великий педагог К.Д. Ушинський вважав служіння суспільному ідеалу, а найважливішою стороною її морального розвитку - працьовитість, дисциплінованість, тверду волю, доброту, скромність, почуття відповідальності, обов'язку [153].

Про толерантність у спілкуванні та вимогливості говорив менеджер - практик А.С. Макаренко, наголошуючи на поєднанні адекватної вимогливості з повагою до особистості, що є основою налагодження довірливих взаємостосунків. Він стверджував, що розмовляти треба так, щоб діти почули педагогічний такт учителя, культуру, повагу до колективу [87, с. 157].

А директор-гуманіст В.О. Сухомлинський, наголошував на особливості педагогічної професії. «Вона має низку специфічних властивостей і якостей. Ми маємо справу з найскладнішим, неоціненним, найдорожчим, що є в житті, - із людиною. Від нас, від нашого уміння, майстерності, мистецтва, мудрості залежить її життя, здоров'я, розум, характер, воля, громадське та інтелектуальне обличчя, її місце і роль в житті, її щастя» [146, с. 5].

Серед іноземних науковців, які викликають інтерес у контексті нашого дослідження, Дж. Брунер, який стверджує, що при всій своєрідності комплексів професійно важливих якостей у різних видах професійної діяльності можна назвати ряд особистісних та моральних якостей, які виступають як професійно важливі якості практично для будь-якого виду діяльності. Це, перш за все, відповідальність, самоконтроль, професійна самооцінка, яка є важливим компонентом професійної самосвідомості. А також кілька більш специфічних якостей, такі, як емоційна стійкість, ставлення до ризику [139].

У своїй науково-практичній роботі Л.І. Скібіцька наголошує, що менеджмент як керівництво людьми, повсякденне їх виховання, має неодмінно супроводжуватися високою організованістю, принциповістю, справедливістю, власним прикладом менеджера. Орієнтуючись у своїй

роботі на основні, продуктивні цілі організації, менеджер повинен спиратися на етичні цінності організації, вищі принципи її діяльності [138, с. 40].

Необхідні морально-психологічні якості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність. Цю підгрупу складають: чесність і порядність, правдивість і щирість, щедрість, скромність і простота; принциповість, розвинене почуття відповідальності, висока вимогливість до себе та інших, самовідданість; справедливість, доброзичливість, неупередженість і повага у стосунках із підлеглими, здатність створювати у колективі настрій, який сприяє продуктивній діяльності; знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих із урахуванням їхніх особистісних параметрів - характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів; здатність спрацьовуватися з людьми та знання методів ефективного впливу на них; готовність до налагодження контактів із підлеглими, прагнення до захисту їхніх законних інтересів, турбота про їхні повсякденні потреби; здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини та подивитися на проблему з її позицій); доброта, чуйність, гуманність, тактовність, визнання успіхів інших, відсутність дріб'язковості; об'єктивність, здорове сприйняття критики; терпимість і ввічливість, розсудливість і врівноваженість; комунікабельність, уміння слухати та чути, розвинене почуття гумору; почуття особистої відповідальності, або надійність [156, с. 41].

Окресливши в цілому професійно важливі та моральні якості менеджера, що відображають професійно-етичний зміст його управлінської діяльності, вважаємо за доцільне зосередитися на тих особливих професійно-етичних якостях, які характерні для менеджера освітнього закладу як керівника та педагога.

1.2. Сутність та особливості формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освіти

Не заперечуючи наявності спільних ознак у менеджерів різних профілів і типів, їх особистісних та професійних характеристик і якостей, що виявляються у поведінці менеджера, його взаємодії з іншими суб'єктами управлінської сфери; наявності загальних компетентностей, що виражають певною мірою стандартизований перелік знань і вмінь керівника, у нашому дослідженні зосереджуємо увагу на «найлюдино-центричнішому» типі менеджера - керівникові освітньої сфери. Саме специфіка діяльності менеджера освітнього закладу зумовлює важливість розвитку в нього якостей гуманістичного, морально-етичного спрямування [18, с.51].

Професійно-етичних якостей менеджерів освітніх закладів у своїх працях торкаються: В.Є. Берека [9] у дослідженнях фахової підготовки магістрів освітніх закладів, зокрема розвитку їх професійної компетентності; І.О. Блохіна [25] із позицій розкриття психологічних чинників розвитку професійно-етичних настановлень керівників освіти; М.В. Гриньова [46;47], вивчаючи особливості підготовки ефективного менеджера освіти; Л.І. Даниленко [52], окреслюючи вимоги до освітнього управлінця, що займається інноваційною діяльністю в ЗНЗ; В. Е. Луначек [92], розглядаючи підготовку керівників до управління якістю освіти; А.М. Москаленко [101], досліджуючи загальні засади професійної етики керівника освіти; Л.В. Васильченко [31], С.В. Королюк [84], О.В. Лебідь [91] - при розкритті складових професійної управлінської культури керівника освітнього закладу.

Важливими у дослідженні нами особливостей професійної діяльності керівника освітньої установи стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців (В.І. Бондаря [27], Г.В. Єльнікової [60], Л.М. Калініної [75], О.М. Коберника [77], Н.Л. Коломінського [80], В.В. Крижка [87], В.І. Маслова [95], М.В. Михайліченка [99], Л.Е. Орбан-Лембрик [111], у яких розглядається управлінська діяльність менеджера освіти як особливий вид професійної

діяльності, розкривається зміст цієї діяльності, зорієнтований на самоактуалізацію й самореалізацію особистості керівника, виокремлюються професійно важливі риси та якості менеджера освітнього закладу, необхідні для ефективного функціонування організації, та особливості їх формування у навчально-виховному процесі підготовки керівних ланок освіти.

Особливістю управлінців цієї галузі є широкий спектр суб'єктів спілкування та взаємодії [18, с. 49]. Із одного боку *зовнішні*, вище керівництво в управліннях освіти, регіональні методичні об'єднання, наукові установи, суб'єкти фінансово-господарських взаємовідносин, іноді навіть конкуренти на ринку освітніх послуг; та з іншого - *внутрішні суб'єкти взаємодії*, з якими співпрацюють саме менеджери освітніх установ.

Якщо спілкування керівника іншої спеціалізації зосереджується на суб'єкті «підлеглий» і при цьому розрізняється лише його рівень і ранг, то «підлеглі» менеджера освітнього закладу - це складові ще однієї *тресторонньої субодиниці інтеракції*: педагогічний (професорсько-викладацький) склад, учні (студенти), батьки (рис. 1.1.).

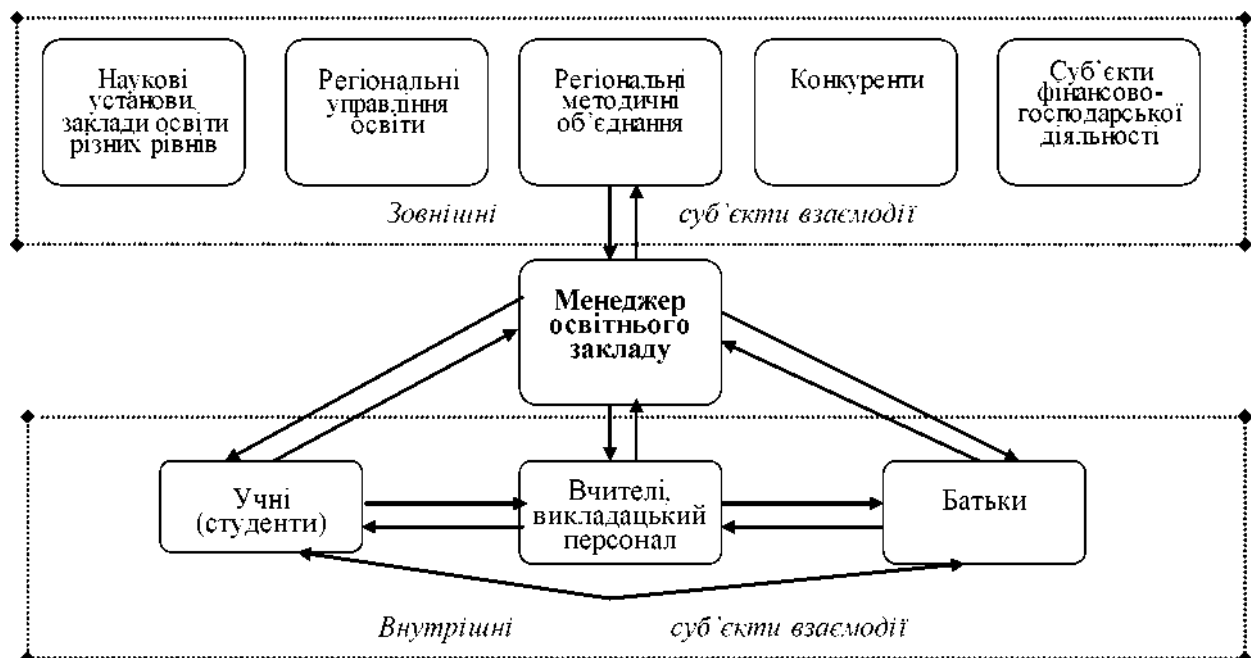


Рис. 1.1. Суб'єкти взаємодії менеджера освітнього закладу

Кожен із цих суб'єктів взаємодіє як між собою, так і з керівником; як у двосторонніх відносинах, так і в три-чи чотиристоронніх; має свій характер, статусні, гендерні, вікові особливості, вимагає специфічних методів і форм спілкування.

Тому постає завдання ґрунтовного вивчення якостей, які забезпечують професійно-етичну діяльність менеджера освітнього закладу, задля ефективного досягнення управлінських цілей, створення комфортного та здоров'язбережувального психологічного клімату в установі.

Отже, професійна діяльність менеджера освітнього закладу має свою специфіку, яка проявляється, по-перше, у тому, що в цій роботі необхідно враховувати як інтереси держави, так і інтереси особистості, котра в закладі освіти проходить стадію активного соціального формування. По-друге, в освіті здійснюється управління, а не маніпуляція розвитком та вихованням особистості, яка ще в багатьох соціальних аспектах не сформувалася. По-третє, саме через відсутність у особистості соціальної зрілості необхідно приділяти увагу її розвитку та опосередкованим чинникам (родина, найближче соціальне оточення тощо) [16, с.25].

На важливості розвитку моральної, професійно-етичної сфери управлінців освіти, досліджуючи якість освітнього менеджменту, наголошує Л.Ю. Москальова: «особлива професійна функція керівника школи - необхідність бути завжди у полі зору вихованців, батьків, колег, громадськості - висуває підвищені вимоги до особистості керівника, його морального обліку; моральні вимоги до майбутнього керівника є імперативною системою професійних якостей, які визначають успішність управлінської діяльності, а отже, і якість освіти» [103, с. 180].

Шлях до виникнення професії «менеджер освіти» і здобуття нею відповідного статусу тривав не одне десятиліття. На основі досліджень науковців можна виокремити такі основні стадії професіоналізації управлінської діяльності: перетворення названої діяльності на основне заняття для цілої групи людей; організація спеціальних навчальних закладів

відповідного профілю; прийняття відповідних законодавчих актів; розробка етичного кодексу професії [29, с.37].

Кваліфікаційна підготовка менеджерів для освітньої сфери здійснюється в Україні з початку XXI ст. Галузева компонента державних стандартів освіти, що базується на державній компоненті та включає освітньо-кваліфікаційні характеристики (ОКХ) й освітньо-професійні програми (ОПП) зі спеціальності напряму специфічних категорій «Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)», і є основою оцінки освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня слухачів магістратури, визначає структуру і напрями, за якими здійснюється їх фахова підготовка.

У Галузевому стандарті вищої освіти України з підготовки фахівців за спеціальністю 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)», Кваліфікації 12 «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)» [41] передбачено, що кваліфікаційна підготовка магістра-менеджера освітнього закладу має відображати цілі вищої освіти та професійної підготовки і забезпечувати реалізацію вимог до компетентності фахівця та інших соціально важливих властивостей і якостей.

У Галузевому стандарті спеціальності 8.18010020 «Управління навчальним закладом» зазначено, що фахівець, підготовлений за такою спеціальністю, здатний виконувати професійну роботу в галузі освіти, обіймаючи посади директора вищого навчального закладу, технікуму, коледжу; директора закладів професійно-технічної освіти, навчально-виховних загальноосвітніх закладів; директора позашкільного закладу, дошкільного, директора навчально-виробничого комбінату, тренувального центру, навчального пункту; начальника курсів підвищення кваліфікації, училища, філіалу; завідувача навчально-наукової бази, освітньої лабораторії, студентського дослідного бюро; начальника відділу, сектору [41, с. 2-3].

Завдання, мета, умови роботи керівника в системі освіти визначаються, виходячи з основної мети освіти, що полягає у всебічному розвитку людини

як творчої особистості, інтелектуально розвиненої, із загальнолюдськими моральними якостями, зі стійкими громадянськими переконаннями [40, с. 58].

Сутнісна діяльність менеджера освіти, відмічає професор Г.В. Єльникова, - це соціальне управління, метою якого є гармонійний розвиток підростаючого покоління, а життєдіяльність останнього неодмінно забезпечує збереження і подальший розвиток соціального організму та культури суспільства [60, с. 9].

Розглядаючи діяльність менеджера освіти з професійно-етичних, людино-центричних позицій, знаходимо співзвучні думки у В.В. Крижка та Є.М. Павлютенкова, які бачать керівника освітнього закладу як людину, що здійснює цілеспрямовану діяльність із узгодження суб'єкт-суб'єктних стосунків і дій для підтримки цілісності системи та приведення її у заданий стан [87, с. 41].

На особливостях діяльності менеджера освітнього закладу наголошує Сорочан Т. М., підкреслюючи притаманні тільки їй закономірності. Вони виявляються, перш за все, у своєрідності предмета, продукту, знарядді та результаті праці менеджера як провідної фігури педагогічного менеджменту. Результатом праці керівника закладу освіти, стверджує Сорочан Т. М., є рівень навчання, виховання й розвитку учнів, рівень підвищення професійно-управлінської компетентності педагогів; предмет праці менеджера освітнього процесу - діяльність суб'єкта управління; продукт його праці - це інформація, а знаряддя - мова [141, с. 34].

Г.В. Данченко стверджує, що діяльність керівника з управління освітнім закладом належить до професій соціономічного типу, де спілкування з того боку, що супроводжує трудову діяльність, перетворюється на професійно значущий, суттєвий бік, а специфіка управління в освіті полягає насамперед у тому, що тут метою та результатом (як прямим, так і опосередкованим) управлінської праці є теж особистість [53, с. 13-14].

Учена Л.М. Калініна відмічає характерну ознаку сьогодення, що проявляється в тенденції переходу «від одних управлінських концепцій, теорій до інших, які враховують нові дискурси та розвідки; від однобічного впливу до суб'єкт-суб'єктної взаємодії з реалізацією особистісного потенціалу й управлінсько-педагогічного досвіду суб'єктів управління» [75, с. 31].

Теоретичні пошуки та практична діяльність із підготовки фахівців управління навчальним закладом дали змогу М.В. Гриньовій визначати менеджера як фахівця, який володіє професійними знаннями для реалізації ефективного управління, є лідером з високим рівнем професіоналізму, зокрема компетентності в менеджменті. Менеджер загальноосвітнього навчального закладу (за М.В. Гриньовою та Л.В. Малакановою) - це лідер-управлінець (генератор ідей, яскрава гармонійно духовно розвинена, самореалізована особистість), професіонал, який володіє професійною культурою, педагогічною й управлінською майстерністю та педагогічними, управлінськими та проектувальними технологіями, а також має високий рівень компетентності в менеджменті, виступаючи фасилітатором і едхократом [45, с. 62].

Управлінська діяльність керівника освітньої установи, зазначає Маслов В. І., за своїм змістом пов'язана з активною взаємодією з іншими людьми, що вимагає розвинених організаторських і комунікативних якостей. Професіоналізм освітнього менеджера залежить від рівня їх розвитку та сформованості на цій основі вмінь налагодити, організувати та згуртувати педагогічний колектив, створити нормальний психологічний клімат і доброзичливі взаєностосунки у ньому [95, с. 58].

Із цих позицій важливе значення для нашого дослідження має концепція про професійну діяльність керівника школи, який розглядає управлінську діяльність директора як систему стосунків і виділяє такі:

1. соціально-психологічні стосунки, які фіксують увагу на ролі керівника у системі соціальних, суспільних стосунків;

2. когнітивні стосунки, які фіксують вплив знань, інформації на професійну поведінку керівника. Потрібну для керівника інформацію вчений об'єднує у три групи: наукова (системні характеристики об'єкта управління, сутність, поведінка об'єкта управління, закономірності керованих процесів); культурна (культурологічні, гуманітарні знання, які формують загальну культуру керівника); професійно-прикладна (узагальнення практичного досвіду, професійно значущі уміння, управлінські технології);
3. міжособистісні (ділові) стосунки - система взаємовідносин із підлеглими, колективом у цілому, із вищим керівництвом;
4. ставлення до діяльності, до самого процесу управління навчальним закладом;
5. ставлення керівника до самого себе як рівень розвитку рефлексії, самооцінки, саморегуляції - віддзеркалює проблему професійної самосвідомості керівника [84, с. 14].

У контексті професійно важливих якостей визначає менеджера освітнього закладу Беляєва Н. В.. Керівник освітнього закладу - фахівець, що займається організацією роботи педагогічного колективу, його діяльність виступає як система дій, які забезпечують злагоджену роботу колективу педагогів із оптимальними педагогічними результатами функціонування, збереження та розвитку освітньої установи. При цьому керівник має володіти такими якостями та рисами особистості: домінантність (уміння впливати на підлеглих); впевненість у собі; емоційна врівноваженість і стресостійкість; креативність, здатність до творчого вирішення завдань; високий практичний інтелект; прагнення до успіху; відповідальність; гнучкість поведінки; товариськість [22, с. 353].

Як бачимо з вищевикладеного, сучасній науці притаманний певний плюралізм не тільки у визначенні сутності, а й у формулюванні терміну, що окреслює фахівця управлінської ланки освіти. Ряд науковців говорить про «менеджера загальноосвітнього закладу», «керівника школи», деякі дослідники розширюють поняття до «керівника закладу освіти»,

«управлінця-менеджера освіти», «керівника з управління освітнім закладом». Ураховуючи погляди провідних науковців, у нашому дослідженні будемо говорити про «менеджера освітнього закладу», оскільки вважаємо, що таке формулювання найбільш чітко відображає функції, компетенції та спектр займаних посад випускника магістратури, які регламентовані Галузевим стандартом спеціальності [41].

Менеджер освітнього закладу, нашу думку, - спеціально підготовлений фахівець для управління установами різних типів і рівнів у галузі освіти, що володіє знаннями, уміннями та сукупністю особистісних і професійних якостей, необхідних для ефективної управлінської діяльності.

Виділяють три рівні професіоналізму керівника загальноосвітнього навчального закладу: виконавчий, компетентний, досконалий. Виконавчий рівень в основному передбачає репродуктивну діяльність; досконалий - виступає як ідеальний рівень; компетентний - як рівень поглибленого знання, адекватного виконання завдань через розвиток процесів самоаналізу та саморегулювання, а також готовності до інноваційної діяльності [29, с.38].

Л.А. Пашко відмічає, що рівень професіоналізму сучасного керівника залежить від орієнтації його управлінської діяльності на гуманістичну домінанту. Концепція нового типу управління гармонійно узгоджується зі все більш популярною на Заході сучасною теорією організаційного гуманізму, в основу якої покладено положення про необхідність створення умов для змістовної творчої професійної співпраці, яка займає в житті та системі цінностей співробітника центральне місце. Завдання ефективного керівника - організація міжособистісної взаємодії двох активних елементів, а саме: керівника-суб'єкта та підлеглого-суб'єкта [113, с. 11; 13].

У своєму дослідженні ми розглядаємо ту сторону професіоналізму менеджера освітнього закладу, що забезпечує комфортну взаємодію керівника з підлеглими, створення сприятливого професійного та міжособистісного середовища, безконфліктне вирішення професійних ситуацій, оптимальний вибір методів і стилів, тобто етичну сторону

професіоналізму менеджера освітнього закладу, що характеризується наявністю професійно-етичних якостей та вмінням ефективно ними володіти у різних ситуаціях управлінської діяльності [91, с.75].

У цьому контексті зосереджуємо дослідницьку увагу на трьох аспектах професійної діяльності менеджера освітнього закладу, в яких проявляються професійно-етичні якості: управлінський, педагогічний, соціально-особистісний (Таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1.

**Аспекти професійної діяльності менеджера освітнього закладу,
у яких проявляються професійно-етичні якості**

№	Аспекти професійної діяльності	Вияв професійно-етичних якостей у:
1	соціально-особистісний	актуальних моральних цінностях і установках суспільства; загальнолюдських нормах моралі; соціальних правилах поведінки; загальних етичних орієнтирах керівника як людини та громадянина;
2	педагогічний	володінні педагогічною технікою; педагогічній позиції та моральній направленості; мотиваційно-вольовій поведінці; гуманістичній спрямованості педагога та керівника;
3	управлінський	індивідуальному стилі керівництва; принципах ділової та управлінської етики; культурі та моральних цінностях управлінської діяльності; моральній надійності й авторитеті.

У цілому професійна діяльність менеджера освіти спрямована на виконання функцій управління в освітньому закладі; забезпечення цілісного функціонування, збереження та розвитку педагогічного колективу; організацію діяльності інших суб'єктів (учителів, допоміжного персоналу, учнів, батьків) у напрямку досягнення спільних цілей; регулювання взаємодії цих суб'єктів; безпосередня робота з персоналом, підбір кадрів, визначення їх посадових обов'язків, навчання, виховання, мотивація праці; організація та підтримка комунікацій, попередження та вирішення конфліктів, спілкування із зовнішніми суб'єктами тощо. Таким чином, головна професійна функція

менеджера - працювати з людьми, що передбачає, насамперед, наявність сукупності професійно-етичних якостей як базової особистісної характеристики.

Для визначення професійно-етичних якостей майбутнього менеджера освітнього закладу проаналізуємо дослідженнях провідних науковців, у яких розглядаються етичні сторони професійної діяльності; моральні та професійно значущі якості представників професій «людина-людина».

Серед науковців, які досліджують особистісну сферу безпосередньо освітніх менеджерів, Крижко В. В. [87]. Він виділяє такі важливі якості директора школи, які віднесемо до професійно-етичних: емоційна рівноваженість, стресостійкість, креативність, прагнення до досягнення, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність, товариськість.

У працях дослідниці сучасного освітнього менеджменту О.І. Мармази [93] знаходимо такі професійно-етичні якості керівника навчального закладу: гуманність, доброзичливість, відкритість до спілкування співробітництва, колегіальність, вміння слухати і чути, вміння відчувати людину, довіра, толерантність, мобільність, конструктивність, заповзятливість, надійність, незалежність, товариськість.

У світлі розкриття складових професійної культури керівника освітнього закладу О.В. Лебідь пропонує до важливих професійно-етичних якостей менеджера віднести: гуманістичну спрямованість, любов до людей, емпатію, цілеспрямованість, відповідальність, доброту, ввічливість, тактовність, коректність, порядність, чесність, справедливість, здатність до співчуття, єдність слова та діла, громадянська мужність, рішучість, готовність прийти на допомогу, комунікативність, саморегуляцію, рефлексію, адекватну вимогливість, повагу [91, с. 28; 34].

Важливими складовими управлінської культури керівника освітнього закладу Л.В. Васильченко називає: культурність, доброзичливість,

дружелюбність, сумлінність, відповідальність, емоційну стабільність, гуманістичну спрямованість, комунікативність [31, с. 44-45].

Характеризуючи види управлінської культури менеджера освіти С.В. Корольок, зупиняється на ряді якостей, що відносимо до професійно - етичних. Серед них: демократичність, активність, повага та довіра до особистості, толерантність, естетичність у роботі, вимогливість до себе, організованість, гуманність, ввічливість, тактовність, безконфліктність, комунікативність, стриманість, уміння вислухати, володіти собою, відповідальність, уважність [84, с. 8-9].

Розглянемо психограму менеджера освіти, розроблену Н.Л. Коломінським, яка містить 13 психолого-управлінських вимог до керівника відповідно до змісту його професійної діяльності та перелік відповідних якостей: 1) діагностичні (критичне мислення); 2) прогностичні (уява та здатність передбачати тенденції розвитку); 3) проектувальні (стратегічне мислення та логічна пам'ять); 4) координаційно-регулюючі (дидактичні здібності, вміння пояснювати, комунікабельність, перцептивні здібності, наполегливість, витриманість, спостережливість); 5) комунікативні (практичний розум, уміння встановлювати доброзичливі стосунки); 6) мотиваційні (виявляються в умінні стимулювати інших, в емпатії); 7) емоційно-вольові (цілеспрямованість, самоконтроль, витримка, наполегливість, високий емоційний тонус, упевненість у досягненні мети); 8) оцінні (рішучість, ініціативність, адекватна самооцінка, глибина, гнучкість і критичність розуму, реалістичний рівень домагань, рефлексія); 9) когнітивні - компетентність у питаннях теорії та практики управління, академічні здібності, постійна самоосвіта, самовдосконалення; 10) мовні (вербальні здібності, змістовність, зрозумілість і виразність мови, володіння мовою ділових паперів); 11) моральні (гуманістична спрямованість, схильність до лідерства, дисциплінованість, скромність, принциповість, розвинуті духовні потреби, схильність брати на себе відповідальність, розвинуте почуття власної гідності та поважання гідності інших); 12)

фізіологічні вимоги, від яких залежить ефективність діяльності менеджера (висока працездатність, сильний тип нервової системи, нервова стійкість); 13) фізичні вимоги (добрий стан здоров'я, фізичний розвиток, приваблива зовнішність і позитивний імідж керівника) [80, с. 65-69]. Із 4 по 12 групи, виключаючи 9, можемо віднести до професійно-етичних якостей.

Вивчаючи модель професійної компетентності керівника школи, розроблену професором В.І. Масловим, звертаємо увагу на такі якості, як: моральна стійкість, упевненість, вірність гуманістичним ідеалам, здатність активно відстоювати свої переконання, правдивість, повага до людей, моральний досвід поведінки, колективізм, колегіальність; педагогічний такт, дотримання етики службових відносин, повага до протилежних думок, цілеспрямованість, толерантність і оперативність у прийнятті управлінських рішень, особиста дисциплінованість, працелюбність, здатність до самоконтролю [95, с. 123-125].

М.В. Гриньова, Л.В. Малаканова та Г.Ю. Сорокіна стверджують, що для освітнього менеджера-професіонала-лідера мають бути притаманні вірність слову, дотримання загальнолюдських духовних цінностей, віра в людей і довіра до них, безкорисливість, відданість, твердість духу, розумна вимогливість, повага, комунікативні якості (діалогічне спілкування, ведення душевної розмови, евристичної бесіди), елегантність, інтелігентність, урівноваженість, оптимістичне прогнозування [45, с. 176-177].

Незважаючи на те, що спеціальності до яких належить і підготовка магістрів ОПП «Управління освітнім закладом (за типом)», можуть здобувати спеціалісти будь-якого напрямку підготовки та галузі знань, усе ж серед здобувачів вказаної кваліфікації переважають фахівці, що мають вищу педагогічну освіту. Тому вважаємо за доцільне до переліку професійно-етичних якостей менеджера освіти долучити найважливіші професійно-етичні якості вчителя.

До морально-психологічної моделі особистості етичного педагога О.В. Пономаренко включає такі якості-цінності, як творчий характер і соціальна

значущість його праці, можливість самореалізації, любов і прихильність до дітей, тактовність і толерантність, доброзичливість, справедливість, принциповість, здатність правильно оцінити внутрішній стан іншої людини, співчувати, співпереживати, бути прикладом для наслідування, стресостійкість, стимулювати чи втішати людину, добирати необхідний стиль спілкування, самостійність і творчість у прийнятті рішень тощо. Ці якості можуть проявлятися лише за умови усвідомленої, цілеспрямованої й соціально орієнтованої діяльності фахівця, взаємодії з дітьми і колегами та морального розвитку самого суспільства [122, с. 13-14].

Розробляючи структуру професійно-етичної культури педагога, Пономаренко О. В. підкреслює, що в ієрархії педагогічних цінностей найбільш високий ранг мають етично значущі «цінності-якості», оскільки саме в них проявляються сутнісні особистісно-професійні характеристики педагога. Серед таких якостей: товариськість, доброзичливість, тактовність, толерантність, справедливість, прагнення зрозуміти іншого, допитливість, прагнення до самовдосконалення в особистісному та професійному планах, впевненість у собі, своїх знаннях і діях, цілях і принципах діяльності, принциповість, рішучість, почуття міри, здатність зрозуміти та пробачити, творча активність, високий ступінь творчості в реалізації професійно - етичних цінностей, узгодженість поведінки педагога в професійній взаємодії зі стандартами поведінки, що витікають із професійного етичного кодексу [122, с.15-17].

Науковець акцентує [122], що діяльність педагога - це зона довіри між людьми, шлях до взаєморозуміння, взаємодопомоги, взаємовідповідальності. Тому дуже важливі такі якості для успішності професійної діяльності. Цю тезу з упевненістю можемо екстраполювати на професійну діяльність менеджера освітнього закладу.

За Беляєвою Н. В. до професійно-етичних якостей віднесемо: цілеспрямованість, наполегливість, скромність, відкритість, спостережливість, адекватну дотепність, готовність до емпатії, педагогічне

цілепокладання, інтуїцію, оптимізм, винахідливість, педагогічне передбачення, рефлексію [18, с.51].

Цікавою для нас є думка Г.П. Васяновича, який відносить до якостей педагогічної етики ґрунтовність знань, мотивуючи тим, що навчити, передати досвід, знання - це є моральний обов'язок педагога [32, с. 118-119].

І.А. Зязюн розкриваючи елементи педагогічної майстерності педагога, відмічає такі професійно-етичні якості: людяність, повага до особистості (гуманістична спрямованість); комунікативність, здатність до рефлексії, перцептивні здібності; емоційна стабільність, оптимізм (виявляється в оптимістичному прогнозуванні, створенні ситуації успіху), а також цілеспрямованість, самовладання, рішучість, саморегуляція, педагогічний такт [70, с. 28].

Таким чином, опрацювання певного об'єму наукової літератури психолого-педагогічного, управлінського та філософського змісту дало змогу здійснити контент-аналіз провідних наукових досліджень із проблеми та узагальнити професійно-етичні якості майбутнього менеджера освітнього закладу.

Висновки до першого розділу

У розділі обґрунтовано доцільність удосконалення процесу виховання професійно-етичних якостей у менеджерів освітньої галузі. Наголошуючи на особливостях суб'єктів взаємодії керівників освітніх установ, специфіці управлінської діяльності менеджерів цього спрямування, доведено важливість володіння професійно-етичними якостями для менеджерів освітніх закладів.

Виявлено доцільність вживання поняття «менеджер освітнього закладу» саме у такому формулюванні, яке найбільш чітко відображає аналіз функцій, компетенцій і спектр займаних посад випускника магістратури, що регламентовані Галузевим стандартом спеціальності, та визначено сутність цього поняття:

Менеджер освітнього закладу - спеціально підготовлений фахівець для управління установами різних типів і рівнів у галузі освіти, що володіє

знаннями, уміннями та сукупністю особистісних і професійних якостей, необхідних для ефективної управлінської діяльності.

Розкрито аспекти професійної діяльності менеджера освіти, в яких проявляються професійно-етичні якості: управлінський, педагогічний, соціально - особистісний.

Аналіз сучасної психолого-педагогічної літератури, засвідчив значну увагу до проблеми професійно важливих, моральних якостей фахівців різних професій; наявність ряду досліджень, присвячених питанням професійної етики, професійно-етичної культури, ділової етики менеджера, управлінської етики, педагогічної етики, професійно-етичної взаємовідповідальності, професійно-етичних вмінь тощо.

Сформульоване визначення поняття «професійно-етичні якості менеджера освітнього закладу», які в дослідженні розглядаються як конкретні особистісні моральні характеристики керівника, що формуються і вдосконалюються у процесі практичної діяльності, виховання й самовиховання та забезпечують його ефективну, безконфліктну і здоров'я збережувальну управлінську діяльність.

Розвиток професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів в умовах магістратури вищого навчального закладу відбувається в реалізації їх морального виховання. У результаті синтезу наукових поглядів провідних дослідників щодо морального виховання, виховання якостей особистості, підготовки фахівця у виші через призму людиноцентризму та суб'єкт-суб'єктних стосунків визначено сутність ключового поняття нашого дослідження:

Виховання професійно-етичних якостей майбутнього менеджера освітнього закладу - це науково обґрунтований і цілеспрямований процес суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин, зосереджених на стимулюванні активної діяльності магістрантів з оволодіння загальнолюдськими та професійними нормами моральності, формування внутрішньої системи моральних і етичних регуляторів поведінки майбутнього керівника.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ЕТИЧНИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Аналіз стану формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету

Вищий навчальний заклад має спрямувати навчально-виховний процес на глибоке розуміння здобувачами вищої освіти переваг обраної ними професії, усвідомлення соціального призначення та місця, яке вона займає в ієрархії професій, що сформує у майбутнього педагога не лише моральне задоволення, почуття гордості за правильність обраного трудового шляху, але й почуття відповідальності перед молодими поколіннями, суспільством, державою за якість виконання свого соціального обов'язку.

Як зазначається в законі «Про вищу освіту», для організації виховання студентів у навчальному процесі ректорат, усі кафедри повинні спрямувати зусилля на те, щоб кожна лекція, семінарське чи практичне заняття мали виховне значення, а викладання будь-якої дисципліни формувало б у студентів не лише професійні якості, а й сприяло засвоєнню загальнолюдських норм моралі, виховувало почуття патріотизму, громадянської та національної гідності, активну життєву позицію в процесі державотворення [66].

У сучасних вищих навчальних закладах для організації навчально-виховного процесу створена чітка інфраструктура, до складу якої входять різні суб'єкти такої роботи: професорсько-викладацький колектив; навчально-виховні структури на рівні закладу: ректорат, студентська рада, проректори, сектор організації виховної діяльності; на рівні факультету: заступник декана з питань організації виховної роботи, студентський актив факультету, наставники (куратори, наставники) групи здобувачів вищої освіти; окрім цього: різноманітні студентські клуби, центр організації

дозвілля здобувачів, громадські студентські організації, студентські спортивні об'єднання, студентські клуби за інтересами, вишівська газета (журнал), бібліотека, колективи художньої самодіяльності, рада музею навчального закладу, центр психічного розвантаження й адаптації, служби людини тощо.

Період навчання у вищому навчальному закладі, як особлива стадія життєвого циклу людини, має свою неповторну специфіку. На думку Берека В. Є. [9], який зробив значний внесок у вивчення студентства, перетворення мотивації, всієї системи ціннісних орієнтацій, із одного боку, та інтенсивне формування спеціальних якостей у зв'язку з професіоналізацією, з іншого, - дають змогу виділити цей вік як центральний період формування характеру й інтелекту.

У цілому ж розвиток особистості студента магістратури йде за рядом напрямків: зміцнюються ідейна переконаність, професійна спрямованість, розвиваються необхідні якості; підвищуються почуття обов'язку та відповідальності за успіх професійної діяльності, рельєфніше виступає індивідуальність; зростає прагнення особистості майбутнього фахівця досягти найвищих результатів у галузі своєї майбутньої професії; на основі інтенсивної передачі соціального та професійного досвіду, формування потрібних якостей зростають загальна зрілість і стійкість особистості студента; підвищується питома вага самовиховання у формуванні якостей, досвіду, необхідних студентові як майбутньому фахівцю; міцніють професійна самостійність і готовність до майбутньої практичної роботи [9, с. 347-348].

Узагальнюючи думки провідних психологів та педагогів, спробуємо виділити ті особливості віку студентів магістратури, які важливі у контексті нашого дослідження:

- підвищення інтересу до моральних, духовних та етичних проблем;
- активізація прагнень до пошуку свого місця у світі, до самовизначення й усталення морально-духовного «Я»;

- утвердження можливостей адекватно оцінювати мотиви власних рішень і вчинків;
- удосконалення вольової сфери, що виражається у цілеспрямованості, рішучості, наполегливості, самостійності, індивідуальності, ініціативності у процесі діяльності та спілкування;
- посилення саморегулятивних процесів і вміння володіти собою, здатності до самовиховання, самоствердження та самовдосконалення.

Самовиховання - вищий етап виховного процесу, систематичната свідомо індивідуальна діяльність людини, спрямована на вироблення в собі бажаних фізичних, розумових, моральних, естетичних якостей, позитивних рис волі та характеру, усунення негативних звичок. Провідним компонентом змісту самовиховання є формування вольових і моральних якостей [128, с. 95].

Основу розвитку самовиховання, як стверджує Ушинський К. Д., складають становлення та рух взаємопов'язаних процесів самоусвідомлення особистості та її взаємодії з навколишнім соціальним середовищем. За таких умов у процесі самовиховання виділяють кілька етапів: перший - самовиправлення вчинків, за якого людина (дитина) робить спроби змінити форму своєї поведінки та пристосуватися до зовнішніх вимог; другий - самоствердження якостей через окремі вчинки - ґрунтується на тому, що людина (підліток) починає більш глибоко усвідомлювати свої вчинки, установлювати зв'язок між ними та якостями особистості; третій етап - самовдосконалення якостей, або усвідомлене самовиховання, характерне для юнацького віку та передбачає самостійну діяльність особистості з формування якостей [153, с. 21]. Залежно від цих етапів змінюється і роль виховного впливу з боку педагогів, зокрема на третьому етапі, який зачіпає якраз магістерський вік, роль виховання полягає лише в створенні умов, які сприяють тій чи іншій спрямованості самовиховання.

Відповідно до вікових особливостей вихованців розкриває розвиток самовиховання й академік І.Д. Бех. На його думку, цей процес має п'ять

стадій: процесуально-ситуативну (вихованець не встановлює зв'язку між своїми вчинками та якостями), якісно-ситуативну (вихованець встановлює зв'язки між своїми вчинками та якостями), якісно-статичну (якість абстрагується вихованцем від конкретного вчинку, виступає в його свідомості як самостійна об'єктивна реальність), якісно-динамічну (відбувається усвідомлення діалектичних зв'язків між якостями особистості та вчинками), якісно-перспективну (вихованець оцінює себе не лише за тими якостями, які вже склались, а й за потенційними можливостями розвитку, ураховує свої зусилля із самовиховання, формує ставлення до нього як якості особистості) [11, с. 130].

Розглядаючи самовиховання, Нікітіна І. В. виділяє п'ять рівнів його розвитку. Третій рівень, професійне самовиховання, за цією класифікацією припадає на середній і пізній юнацький вік та початок дорослості - студентський вік і навчання у магістратурі. Цей період життя можна розглядати як час професійного самовдосконалення, пов'язаного з розвитком у людини цілого комплексу професійно необхідних якостей, включаючи здібності, уміння та навички, важливі для успішної роботи за обраною спеціальністю. Мета професійного самовдосконалення, виникнувши в цьому віці, у багатьох людей закріплюється та стає однією з головних у житті [109, с. 104].

Вивчення сутності та механізму саморегуляції у контексті нашого дослідження важливе з кількох позицій. Перша полягає в тому, що керівник навчального закладу, як кожен фахівець професій типу «людина-людина», більше за будь-кого має володіти прийомами психічної саморегуляції і ця потреба ще гостріше актуалізується, коли мова йде про забезпечення його професійно-етичної взаємодії з оточуючими. Із другого боку, механізм саморегуляції відображає механізм прийняття управлінського рішення та управлінський цикл у цілому. Ураховуючи останнє та в контексті того, що процес виховання фахівця має найефективніші результати тоді, коли відображає реальні механізми, умови, ситуації майбутнього професійного

середовища, відкривається третя важлива позиція: саморегуляція навчальної діяльності може бути екстрапольована на процес виховання професійно - етичних якостей майбутнього менеджера освітнього закладу.

У загальному вигляді саморегуляцію визначають як свідому активність індивіда, спрямовану на мобілізацію внутрішніх резервів відповідно до умов зовнішнього середовища та заради успішного досягнення вагової мети [88].

Специфіка навчально-виховного процесу та управління у сфері освіти полягає в ряді чинників, розкритих вище, та обумовлює підвищену складність моделювання керівником професійних ситуацій. Визначальною у вирішенні таких проблем є саморегуляція як вміння людини бачити кінцеву мету діяльності, самостійно знаходити оптимальні шляхи її досягнення та домагатися здійснення. Результатом саморегуляції є виховання цілеспрямованості, організованості, уміння володіти собою [87, с. 34].

Важливість психічної саморегуляції у забезпеченні професійно-етичної управлінської діяльності керівника освіти полягає «у здатності управляти власними психічними станами та поведінкою, із тим, щоб оптимальним чином діяти у складних управлінсько-педагогічних ситуаціях» [80, с. 103].

Саморегуляція формується в діяльності - виховній, навчальній, професійній. Окрім того, в організацію будь-якої діяльності входить неусвідомлена саморегуляція активності: послідовність «вмикання» активізації сприймання та мислення, спосіб реалізації своїх здібностей, психічні й особистісні темпи діяльності тощо. Кожна особистість, ставши суб'єктом діяльності, певним чином пристосовується та реалізує свої особливості у зв'язку з характером конкретної діяльності [46].

Саморегуляція навчальної діяльності має ту ж структуру, що й саморегуляція будь-якої іншої діяльності. У наукових роботах М.В. Гриньової [45; 46] щодо саморегуляції навчальної діяльності на організацію виховного процесу виділено структуру виховання на основі саморегулятивного механізму, що сприяє успішному розвитку професійно-етичних якостей у студента магістратури, а саме: постановка мети -

визначення виховної мети, завдань і послідовності їх досягнення; моделювання значущих умов - урахування визначальних умов виховної діяльності, необхідних для її виконання; програма виконання дій - визначення послідовності виконання дій у виховному середовищі як моделі професійного; оцінка результатів - співвідношення результатів самоаналізу із критеріями, визначеними викладачем або самим студентом, рефлексія; контроль формування конкретної якості чи комплексу якостей під час програвання реальних ситуацій і корекція виховних дій на основі індивідуально прийнятих еталонів успішності.

Відпрацьовуючи таким чином механізм розвитку особистісних, вольових, моральних якостей, необхідних для професійно-етичної взаємодії у професійній управлінській діяльності, магістр-менеджер виявляється адаптованим до вирішення професійних задач, диктованих управлінським освітнім середовищем у майбутньому.

Як підтвердження, співвіднесемо викладене вище зі складовими процесу управління. Професор В.І. Маслов розглядає управління як динамічний спосіб зв'язку та взаємодії управлінських функцій і процесів: цілепокладання, планування (моделювання плану), організація виконання, контроль, корекція [95, с. 28].

Адаптація механізму саморегуляції до реалізації управлінської діяльності здійснена М.В. Гриньовою при розкритті функцій менеджерів освіти у прийнятті управлінських рішень. Дослідниця представляє зв'язок компонентів - мети, моделі значущих умов, програми діяльності, прийняття управлінського рішення, оцінки, корекції - та відмічає, що виходячи з такого взаємозв'язку, цільова функція управління на кожному рівні буде формуватися, виходячи з означеної мети, характерної для закладу відповідного освітнього рівня та профілю, специфіки його діяльності. При цьому планування, організація, контроль є функціями, підпорядкованими цій меті [45, с. 165].

Тож, ми виділили вікові особливості магістерського періоду з позицій сенситивності до виховання важливих якостей особистості, зокрема професійно-етичних, та розкрили характер планування та організації виховної діяльності у проекції на саморегулятивні механізми, пов'язавши таким чином структуру саморегуляції, управлінського циклу та структуру виховання професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів.

У контексті досліджуваної проблеми вважаємо за необхідне проаналізувати накопичений позитивний досвід різних структурних ланок навчально-виховної роботи у Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського, які готують магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент. Нас зацікавило моральне виховання майбутніх менеджерів освітньої галузі, зокрема умови та заходи, що сприяють розвитку їх професійно-етичних якостей.

Система навчально-виховної діяльності кафедри педагогіки та освітнього менеджменту спрямована на забезпечення адаптації майбутніх магістрів до умов професійного середовища, реалізації здібностей і нахилів студентської молоді, визначення індивідуального шляху духовно - морального розвитку, професійного педагогічно-управлінського зростання, самовиховання та самовдосконалення. Із відкриттям магістратури багаторічний досвід навчально-виховних заходів зі студентами було поширено і на майбутніх магістрів-менеджерів освіти. Зокрема, нами відмічено позитивний професійно-етичний потенціал педагогічного конкурсу «Педагогічна майстерність»; педагогічного діалогу студентів різних курсів за книгою В.О. Сухомлинського «Серце віддаю дітям», у ході яких учасники вирішують складні педагогічні ситуації, моделюють реальні епізоди шкільного життя, обмінюються вивченим досвідом класиків із управління учнівським і педагогічним колективом. При кафедрі працюють науково-методологічний семінар із управління освітніми закладами,

управлінські майстерні, спрямовані на розвиток різних сфер особистості керівника освіти.

Пріоритетним завданням навчально-виховної діяльності кафедри педагогіки та освітнього менеджменту є формування духовності, становлення моральності та гідності особистості у її гармонійному розвитку шляхом поглиблення духовних контактів із оточуючим світом.

У рамках виховної роботи факультету педагогіки, професійної освіти та управління освітніми закладами проводиться щорічна акція «Безкоштовні обійми», спрямована на розвиток гуманістичних цінностей людини; регулярно діє семінар «Тайм-менеджмент», що виховує в здобувачів освіти такі якості, як відповідальність, цілеспрямованість, організованість, надійність, працьовитість, вимогливість до себе й інших. Найкращі здобувачі другого магістерського рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент мають змогу долучитися до навчання в «Академії молодіжного лідера». Для здобувачів вищої освіти проводяться різноманітні тренінги та майстер-класи, серед яких «Підвищення власної ефективності», що розглядає питання змісту та значення самоменеджменту в системі сучасної освіти, методи та засоби діагностики власної ефективності.

Найкращі здобувачі освіти мають змогу долучитися до навчальних візитів здобувачів до освітніх закладів Польщі: зустрічі з представниками різних ланок освіти, керівництвом шкіл, викладачами та студентами вишів, ознайомлення з естетичним та моральним вихованням у навчальних закладах.

Необхідно також відзначити діяльність різноманітних психологічних служб, психологічних центрів, які функціонують у Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського на базі кафедри психології та соціальної роботи, і загальна спрямованість яких неодмінно торкається професійно - етичної сторони діяльності майбутнього фахівця. Серед основних форм їх роботи превалюють консультації, бесіди, моделювання конкретних ситуацій, диспути, дискусії, ділові ігри та тренінги,

під час яких студенти навчаються керувати своїм функціональним станом, розглядають фактори та методи попередження емоційної напруженості, стресу, конфліктних ситуацій у колективі.

Важливу роль у вихованні майбутніх менеджерів освітньої сфери має відігравати діяльність наставників академічних груп, кураторів. Але, як свідчить аналіз, у планах виховної роботи представлені загальні питання морального виховання. У тематиці традиційних кураторських годин наявні тематичні бесіди, які розкривають питання загально-етичного та професійно-етичного характеру, зокрема: «Етика спілкування в нашому суспільстві», «Культура поведінки студента», «Етика ділового спілкування» тощо. З'ясовано, що більшість заходів, якщо вони проводяться у групі, носять стандартизований характер і є частково орієнтованими на потреби здобувачів вищої освіти саме цієї спеціальності.

Аналіз концепцій, планів виховної роботи факультетів що готує менеджерів, показав наявність розмаїття різних заходів виховного впливу на рівнях - академічної групи, факультетському, загально-університетському. За результатами аналізу нами виділено важливі чинники, що впливають на розвиток професійно - етичних якостей майбутніх магістрів-менеджерів освіти.

Виховання етико-психологічних якостей здобувача вищої освіти, на думку О.Г. Яновської, досягається гармонійним поєднанням впливу різних обставин: зовнішніх факторів щодо індивіда (орієнтація освітнього процесу на розвиток моральних, особистісно-професійних якостей і рис майбутніх фахівців, змістовне наповнення дисциплін, спрямованих на досягнення сформованості професійно-етичних якостей) та внутрішніх, що спираються на світосприйняття, ціннісні установки, переконання, інтереси, індивідуальні психологічні особливості студента [168, с. 268].

Серед чинників формування та розвитку професійно-етичних настановлень майбутніх керівників освіти І.О. Блохіна виділяє зовнішні - різноманітні умови соціалізації особистості, та внутрішні - формування

інтелектуально-емоційних моральних комплексів, інтеріоризація та екстеріоризація етичних принципів, формування професійно спрямованої мотивації та власна моральна активність особистості [25, с. 59].

У нашому дослідженні виділені суб'єктивні (особистісні) та об'єктивні (середовищні) фактори, що здійснюють вплив на виховання професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів.

До об'єктивних факторів відносимо: загальні соціально-економічні тенденції та процеси, що зумовлюють освітню політику держави; спрямування виховної діяльності вищого навчального закладу на виховання моральної та духовно-ціннісної сфери майбутнього фахівця; використання виховного потенціалу середовища виховання (кафедри, факультету, бази практики) в умовах особистісної орієнтації стосунків у системі «викладач – здобувач освіти»; практичний характер підготовки магістра-менеджера у проекції на середовище його майбутньої професійної діяльності; науково-методичне забезпечення формування професійно-етичних якостей у процесі викладання дисциплін професійно-практичної підготовки.

Як суб'єктивні фактори визначено: загальну людино центричну спрямованість особистості; особливості ціннісних орієнтацій і моральної сфери студента; рівень професійної спрямованості та мотивації на майбутню управлінську діяльність; рівень і характер соціальної активності майбутнього менеджера; індивідуальні психологічні особливості (характер, темперамент, сила емоційно-вольової сфери) [25, с. 14].

У ході дослідження було опрацьовано ці фактори (окремо об'єктивні та суб'єктивні) за ступенем важливості групам респондентів: здобувачам другого магістерського рівня вищої освіти денної форми навчання, та які навчаються за заочною формою (переважна більшість серед останніх-керівники-практики: директори шкіл, позашкільних закладів, начальники управлінь освіти тощо) та викладачам, що забезпечують навчально-виховний процес підготовки магістрів управління освіти.

Узагальнивши таким чином умови формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів у навчально-виховній роботі зосередимось на виявленні можливостей навчальних дисциплін магістратури 073 Менеджмент у досягненні заданої мети.

Формування професійно-етичних якостей в освітньому процесі має зосереджуватися на вирішенні таких завдань:

- індивідуальний розвиток морально-етичної сфери особистості керівника, що включає моральні якості, риси, моральні переконання та моральну самосвідомість, через призму професійних вимог;
- засвоєння професійних етичних цінностей, принципів і норм, умінь і навичок їх практичного застосування в управлінській діяльності;
- формування суспільно-моральної мотивації на майбутню професійну діяльність.

Навчальним планом підготовки магістрів за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування, кваліфікація: Магістр менеджменту. Керівник установи, організації у сфері освіти передбачено цикл загальної підготовки та цикл професійної підготовки де загальний обсяг обов'язкових компонентів становить (43 кредитів), цикли загальної підготовки, професійної та практичної підготовки (47 кредитів). Загальний обсяг навчальної програми - 90 кредитів ЄКТС.

Кожен із означених циклів має власні потенційні можливості для формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів, але за умови невеликого обсягу гуманітарних дисциплін у магістерській програмі, провідна роль належить професійно орієнтованим дисциплінам, зокрема з варіативної частини навчального плану.

Аналіз навчальних планів та робочих програм дисциплін показав (що становить в основному стандартизований перелік дисциплін із підготовки магістра-менеджера освіти) певні варіації у формулюванні назв дисциплін та наповненості змістовних модулів.

Так, дисципліни з нормативного переліку гуманітарних дисциплін «Філософія науки», «Іноземна мова для академічного спілкування», «Цивільний захист» тощо, при цьому етична складова у змісті перелічених дисципліни відсутня. Тому ми пропонуємо у нашому дослідженні ввести в цей перелік такі дисципліни як «Етика в управлінській діяльності» та «Цінності в системі освіти». Також цікавою є дисципліна «Академічна риторика», що передбачає вивчення особливостей комунікативно-мовленнєвих ситуацій, характерних для професійної діяльності учителя та керівника; оволодіння вмінням на основі спостережень і аналізу створювати «портрет аудиторії» для вибору правильної тактики спілкування; вмінням логічно, правильно та етично виражати думки в словах.

Але в циклі професійної підготовки присутня дисципліна «Сучасні технології управління освітньою діяльністю». Зміст цієї дисципліни дозволяє формувати професійно-етичну складову, яка стосується морального виховання та підготовки керівника до здійснення морального виховання у навчально-виховному процесі освітнього закладу.

Певні питання, що частково стосуються етичної тематики (а саме: умови формування стилю управління керівника; засоби комунікації у практиці ділових і міжособистісних стосунків, специфіка останніх в управлінській діяльності; навички врегулювання та запобігання конфліктним ситуаціям, урахування етнокультурних та гендерних особливостей в управлінській діяльності) знаходимо у курсі «Психологія управління», «HR- менеджмент у сфері освіти», «Самоменеджмент та ефективне лідерство», «Ризик-менеджмент в закладах освіти».

Важливою у становленні фахівця-менеджера освіти відмічено дисципліну «Економічна ефективність і оцінювання управлінської діяльності», яка є в навчальних планах кафедри педагогіки і освітнього менеджменту яка здійснює підготовку магістрів спеціальності 073 Менеджмент. Цю дисципліну, на нашу думку, варто розглядати неодмінно з позицій професійно-етичних стосунків, увести теми, що розкривають

майбутнім менеджерам гуманістичну методологію налагодження та підтримання дисципліни керівником у колективі, не принижуючи особистої гідності його членів.

Серед вибіркових дисциплін магістратури заслуговують на увагу такі дисципліни як: «Етика керівника освітнього закладу», «Психологія управління», «Сучасні підходи до формування етичного середовища освітнього закладу», Тренінг з розв'язання конфліктів в управлінській діяльності», «Комунікація в професійному середовищі», «Лідерство та кар'єрне зростання.

Опрацювання навчальних планів, і робочих програм більшості курсів засвідчило наявність потужного потенціалу управлінських дисциплін щодо виховання професійно-етичних якостей і, у той же час, часткове та фрагментарне його використання у процесі підготовки майбутніх менеджерів освітніх закладів.

Таким чином, у дослідженні вивчено та проаналізовано стан навчально-виховної роботи та можливості академічних курсів із точки зору досліджуваної проблеми. Це дало змогу визначити чинники, що впливають на формування моральної сфери майбутніх менеджерів. Виділено особливості навчально-виховної роботи вищих навчальних закладів, які полягають у переважно функціональному підході до виховання (інтелектуальне, моральне, естетичне, громадянське), проведені заходів, акцій морально - етичного спрямування; що призводить до комплексного виховного впливу на морально-особистісну сферу майбутнього магістра, зокрема розвиток його професійно-етичних якостей, що було виявлено в процесі підготовки майбутніх менеджерів в освітньому середовищі Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Такі результати не виключають необхідність пошуку ширших і більш інтенсивних шляхів оптимізації процесу формування професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів.

2.2. Критерії, показники та рівні сформованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів

Для визначення рівня сформованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів і пошуку шляхів організації ефективного навчально-виховного процесу в заданому напрямку необхідна розробка критеріїв, показників і характеристика рівнів вихованості феномену, що вивчається.

Виходячи зі структури професійно-етичних якостей, нами здійснена спроба вибору системи якісних критеріїв, що відповідають кожному з блоків, та які, на наш погляд, можуть забезпечити об'єктивну оцінку (достатню точність у визначенні рівня сформованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів).

У тлумаченні поняття «критерій», ми спиралися на словникові дані, де критерій (від гр. *kriterion* - засіб судження, мірило) визначається як мірило оцінки, думки, ознака, на підставі якої проводиться оцінка, визначення або класифікація чого-небудь [152, с. 248].

Розглядаючи вихованість, А.В. Галімов окреслює критерій як вираження найзагальнішої сутнісної ознаки, за якою здійснюють оцінку, порівняння реальних педагогічних явищ, при цьому ступінь вияву, якісна спрямованість, визначеність критерію виражається у конкретних показниках [40, с. 92].

Показник як поняття прямо пов'язане із критеріями у літературі розуміють як те, що дає можливість оцінювати розвиток чого - небудь [152, с. 445].

Критерії вихованості, за Н.П. Волковою, є ознаками, на основі яких оцінюють результати виховного впливу та доводять висновки про рівні вихованості особистості [37].

На думку І.Д. Бега, критерієм вихованості особистості може бути повнота оволодіння загальнолюдськими й національними гуманістичними

морально-духовними цінностями, що становлять основу відповідних учинків, а також рівень та ієрархія якостей особистості, набутих нею в процесі виховання [14].

Під критеріями сформованості професійно-етичних якостей менеджера освітнього закладу ми розуміємо суттєві ознаки, що засвідчують розвиток моральних характеристик особистості та досягнення нею певного ступеня засвоєння етичних норм, які виступають орієнтирами ефективної міжособистісної взаємодії у соціальній і професійній діяльності керівника [16, с. 26].

Для переходу від структури професійно-етичних якостей до критеріально-рівневої структури їх сформованості нами було здійснено деякі уточнення. Гуманістично-ціннісний блок доповнено мотиваційною складовою та названо мотиваційно-ціннісним.

Мотиваційно-ціннісний критерій сформованості професійно-етичних якостей виражає мотивацію до здійснення управлінської діяльності, заснованої на засадах гуманістичних цінностей.

Загальні гуманістичні цінності та якості, такі як: чесність, справедливість, доброта, людяність - є незаперечними показниками сформованості професійно-етичного менеджера освітнього закладу. Людиноцентрична спрямованість його управлінської діяльності визначає необхідність формування в освітнього керівника індивідуальної гуманістичної позиції в управлінні.

Як засвідчують дослідження провідних науковців із педагогіки та філософії, загальнолюдські цінності орієнтуються на ідеали моралі: гуманізму, рівності, на ставлення до людини як до вищої цінності, при цьому особлива увага звертається на оцінку її вчинків, поведінки з позиції добра та справедливості, на протистояння злу, на певне самообмеження заради блага інших, причому свідомо, добровільно. Усі ці характеристики задають і формують критерії оцінки управлінської діяльності, а сама мораль стає ціннісно-смісловим ядром формування особистості керівника, наповнює цей

процес гуманістичним змістом. Часто гуманістичні цінності та моральні якості згадуються нерозривно.

Гуманність впливає з того, що людина народжується доброю, як стверджує більшість представників гуманістичної етики. Усе, що в неї є доброго, слугує збереженню й розвитку життя, саморозвитку та використанню творчого потенціалу, а зло призводить до її руйнації. Отже, якщо менеджер у професійному спілкуванні відстоює свої позиції, впевнений у собі, виявляє наполегливість у досягненні мети, не принижуючи інших, визнаючи їх право на власну думку, то він не чинить зла.

Важливим гуманістичними цінностями для менеджера освітнього закладу є справедливість і чесність. Справедливість як одна з норм, що регулює взаємини між людьми, розглядається через призму обміну та взаємообміну соціальними цінностями, де останні розуміються в найширшому сенсі - як свобода, рівність, повага інтересів інших тощо. Чесність виступає регулятором поведінки особистості у життєдіяльності та професійній діяльності та є джерелом авторитету менеджера у колективі.

Необхідною якістю керівника освіти, яка передбачає не лише професійно-етичну поведінку, а й забезпечує ефективність професійних стосунків, прихильність персоналу, є повага до людини. В явищі поваги особистість розглядається як самоцінна, незалежно від того, яку соціальну групу вона представляє та який вклад вносить у суспільне виробництво. Вважається, що наявність у людини права на повагу не залежить від наслідків її дій. Тут фіксується глибоко гуманне ставлення до індивіда як до потенційно гідного, як до того, хто не дивлячись на певні вади характеру чи виховання, спроможний називатися представником людства.

Повага до особистості має бути присутньою у будь-яких поведінкових актах людини, хоча оформлення її є варіативним залежно від характеристик особистості. Для менеджера як керівника колективу важливо дотримуватися принципу, що наголошує: якщо ви не можете виявляти симпатію та захоплення людиною, ви зобов'язані не порушувати кордони гідності іншої

людини, не зловживати знанням про слабкі місця підлеглого, партнера по спілкуванню.

Повага до людей зазвичай пов'язана із доброзичливістю, якій відводив перше місце серед добродетелей людини великий грецький мислитель Арістотель. Під справедливістю він розумів принцип розподілу матеріальних та соціальних благ - кожному вони мусять належати за законом. На думку великого ритора, найбільшої поваги заслуговують люди справедливі, доброзичливі й мужні, тому що мужність приносить користь людству під час війни, а справедливість та доброзичливість - у мирний час [6].

Високо моральний, професійно-етичний менеджер освітнього закладу слідує у своїй діяльності правилам добра як загальнолюдської цінності: приборкує свої егоїстичні бажання, у певному розумінні жертвує задоволенням власних примх, амбіцій і бажань задля досягнення благ соціокультурного цілого. Для загального добра нерідко треба відступитися від свого маленького добра, від своєї корисливої мети, добровільно принести їх у жертву інтересам інших і цим допомогти оточуючим гармонізувати соціальні та моральні відносини.

У контексті професійної діяльності керівника освітнього закладу важливі такі сторони добра: а) людська якість «добро», тобто доброта, що проявляється милосердям, чуйністю, співпереживанням; б) добро, що сприяє подоланню відособленості, роз'єднаності, відчуження між людьми та встановленню взаєморозуміння, злагоди, людяності у взаєминах між ними; в) добро, що передбачає пожертву власними потребами заради потреб інших, у цьому і проявляється гуманістичне підґрунтя добра як ціннісної категорії [15].

Системоутворюючим фактором вироблення гуманістично-орієнтованого стилю управління є наявність мотивації менеджера на професійно-етичну управлінську діяльність.

Проблема мотивації, мотивів поведінки у психології та педагогіці досліджувалася Л.Е. Орбан-Лембрик [111] та ін. У загальному сенсі

мотивація розуміється як джерело активності, система спонук певної діяльності. Тобто, мотивація є одним із головних компонентів будь-якої діяльності, у тому числі виховної та майбутньої управлінської діяльності менеджера, чинником її успішності.

Л.Е. Орбан-Лембрик [111] трактує мотивацію як сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку та вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.

Через мотивацію сучасний стан як момент діяльності пов'язується з майбутнім. Тому вибір цілей і засобів їх досягнення виконує регулювальну функцію в поведінці студентів. Майбутній менеджер в усвідомленій формі ставить завдання, досягнення якого є метою його діяльності. У його бажанні виявляються потреби та інтереси. У структурі виховної діяльності вони є його мотивами, стимулами, реальною рушійною силою дій студента магістратури, потужними регуляторами його поведінки.

М.В. Опольська наголошує на замкнутій взаємопов'язаності навчально-виховної мотивації майбутнього менеджера та його професійної спрямованості. Останню авторка позиціонує як прояв нахилу особистості та придатність до соціально значущої діяльності в управлінській сфері; наявність домінуючих професійних мотивів, інтересів, цільових установок і ціннісних орієнтацій, стійкого позитивного ставлення до дійсності, соціуму, професійної діяльності, що інтегрується в гуманістичну спрямованість особистісної поведінки та позиції фахівця [110, с. 199].

Професійну мотивацію можна звести до трьох основних комплексів: інтерес, обов'язок, самооцінка професійної придатності. Безпосередній інтерес виникає на основі привабливості змісту та процесів конкретної діяльності, опосередкований інтерес - зумовлений деякими організаційними, соціальними та іншими характеристиками професії. Мотивом суспільного обов'язку у виборі професії є усвідомлення студентом реальної суспільної користі від своєї участі у даній сфері діяльності, переживання особистої відповідальності за успішну працю, готовність до подолання можливих

моральних і фізичних труднощів. Процес формування самооцінки професійної придатності полягає в необхідності розвитку вміння співвідносити відомі студентів властивості професії з його особистими якостями [112].

Для визначення наступного критерію перцептивно-емпатійний блок професійно-етичних якостей ми пов'язали зі знаннями теорії етики, загальних засад професійно-етичної поведінки в управлінській діяльності, професійно-етичних кодексів учителя, менеджера та назвали пізнавально-перцептивним критерієм.

Пізнавально-перцептивний критерій сформованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів з'ясовує міру теоретичного та практичного засвоєння норм професійної етики, виражає здатність до пізнання внутрішнього світу людини та наявність професійної інтуїції.

Питання важливості професійно-етичного кодексу є актуальними, на нашу думку, для всіх без винятку професій. Та в першу чергу наголошуємо на тих сферах професійної взаємодії, що стосуються тісного зв'язку її суб'єктів, зокрема професії менеджера освітнього закладу.

Проблем систематизації норм професійної етики, проектування професійно-етичних кодексів торкалися у своїй науково-дослідницькій роботі багато науковців.

Погоджуємося з думкою науковця Т.Е. Василевської, яка наголошує, що знання та дотримання професійно-етичних норм, професійних етичних кодексів допоможе фахівцю з управління глибше та різнобічно усвідомити природу управлінської діяльності, її значення, місію, міру відповідальності перед суспільством і колективом; вирішувати ряд професійно-етичних дилем, поліпшити атмосферу в організації; сприятиме очолюваному менеджером професійному співтовариству стати більш організованим, здатним до морального самовизначення [30, с. 318].

У контексті критеріальної оцінки сформованості професійно-етичних якостей менеджера освітнього закладу важливою бачимо тезу сучасних науковців про те, що етичні стандарти поведіння в професії, професійні етичні норми, кодекси мають стати інструментом управлінської діяльності керівника освітнього закладу, мірилом його професійно-етичних якостей і норм поведінки при здійсненні будь-яких актів та дій у межах професійних задач [30].

Дотримання менеджером освітнього закладу етичних правил, які містять у собі кращі етичні набутки та цінності професії, надає можливість йому завчасно продумувати і приймати етичні та коректні управлінські рішення, уникаючи внутрішньо-професійних конфліктів; орієнтує на забезпечення поваги до кожного суб'єкта взаємодії, підтримання продуктивної, здорової атмосфери у педагогічному колективі, у відносинах із учнями (студентами), батьками тощо.

Окрім когнітивної складової другий критерій відображає вміння менеджера виявляти у діяльності перцептивно-емпатійні якості, які характеризуються тим, що мають близьку спорідненість і пов'язаність із внутрішнім світом людини, з орієнтацією на її психоособистісну, почуттєву сферу.

Перцептивні якості - це уміння бачити внутрішній стан людини, професійна проникність, пильність, професійна інтуїція, здатність сприймати та розуміти іншу людину [54, с. 28].

Важко собі уявити спілкування, яке б зовсім не несло пізнавального чи виховного заряду. Каплінський В.В. підкреслював необхідність для педагога опановувати технікою педагогічної майстерності, технікою педагогічного спілкування, спрямованою на пізнання внутрішнього стану особистості. Видатний педагог наголошував, що потрібно вміти читати на людському обличчі; нічого хитрого, нічого містичного немає в тому, щоб по обличчю дізнаватися про деякі ознаки душевних рухів [74, с. 29].

Важливою умовою успішного взаєморозуміння у процесі спілкування та збалансованості міжособистісних стосунків у роботі керівника освітнього закладу є чуйність, під якою розуміють здатність відчувати переживання та потреби інших. А також близька до неї емпатія, що є рушієм різноманітного прояву людських переживань. Емпатія - здатність емоційно відгукуватися на переживання інших, розділяти з ними інтереси, турботи, прикрощі й радощі у формі співпереживання [91].

За думкою Г.М. Бреслава, процес емпатичного включення передбачає співпереживання як ситуативну реакцію, співчуття як тривале переживання, співучасть як просоціальну дію на основі співпереживання та співчуття. Емоційна природа емпатії виявляється саме в тому, що ситуація іншої людини не стільки «продумується», скільки «відчувається» [91].

Таким чином, пізнавально-перцептивний критерій поєднує в собі дві складові - зовнішню та внутрішню, - які орієнтують керівника на професійно - етичну поведінку. Перша через знання зовнішніх етичних орієнтирів професії, друга - враховуючи внутрішній стан суб'єкта управлінської взаємодії.

Толерантно-вольовому блоку професійно-етичних якостей відповідає у дослідженні поведінковий критерій їх вихованості у майбутніх менеджерів освітніх закладів.

Поведінковий критерій оцінює вміння толерантного вирішення керівником складних управлінських ситуацій із усвідомленням відповідальності за прийняте рішення.

Толерантність розглядається у тенденції відношення до людей у цілому, тенденції, що зумовлена життєвим досвідом, установками, властивостями характеру, моральними принципами, станом психічного здоров'я людини. Вона полягає в терпимості до інших людей, їх індивідуальності, способу життя, думок. Толерантна людина, оцінюючи поведінку інших, не розглядає себе в ролі еталона, вона не категорична в

судженнях, не намагається перевиховати іншу людину, вмiє пробачати помилки [25, с. 58].

Близькою до толерантності є тактовність (педагогічний такт), що особливої ваги набуває у контексті управлінської діяльності менеджера освітнього закладу, його управлінсько-педагогічної взаємодії, вирішення управлінсько-педагогічних ситуацій. Приєднуємося до думки академіка І.А. Зязюна, екстраполюючи його твердження на освітнього керівника, про те, що уміння аналізувати ситуацію та вибрати конструктивне рішення - це ознака майстерності педагога, а отже, і менеджера освітнього закладу. «Упродовж навчального дня він вступає в різні стосунки: спонукає до праці, з'ясовує причини невиконання завдань і доручень, обговорює з колегами виробничі питання, зустрічається з батьками; при цьому дотримується головної мети - розвитку вихованця, використовуючи різні стратегії поведінки та проявляючи педагогічний такт» [70, с. 123].

Тактовність розглядається як почуття міри, якої слід дотримуватися в розмові, в особистих і службових відносинах, тобто уміння відчувати межу, за якою внаслідок сказаних слів і вчинків у людини виникає незаслужена образа, засмучення, а іноді й біль. Тактовна людина завжди враховує вікову різницю зі співрозмовником, статеву належність, суспільне становище, місце розмови, наявність або відсутність сторонніх людей та обставин [70].

Виявляючи у процесі вирішення управлінсько-педагогічних задач тактовність, толерантне ставлення до суб'єктів взаємодії тут і зараз, професійно-етичний керівник освітньої установи несе виключну моральну (а часто й фізичну, матеріальну) відповідальність за наслідки прийнятого рішення на майбутнє. Будь-яке управлінське рішення - усвідомлений вчинок, здійснений на основі знань щодо менеджменту, управлінських стратегій і скерований морально-вольовою сферою керівника.

Інтегровано окреслює морально-вольові якості, важливі в контексті управлінської діяльності керівника, Л.І. Скібіцька. Зокрема, цілеспрямованість - уміння людини підпорядковувати свої дії поставленим

цілям; цілеспрямовані люди мають чіткі й визначені цілі в житті. Наполегливість - уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність спрямовувати та контролювати поведінку відповідно до визначеної мети. Рішучість - уміння прийняти та втілити у життя швидкі, обґрунтовані рішення; рішуча людина здатна в потрібний момент відкинути сумніви й рішуче зупинитися на конкретній меті та визначити способи і засоби її досягнення. Ініціативність - уміння працювати творчо, діяти ініціативно. Самостійність - уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти спираючись на свої погляди та переконання. Витримка - уміння відкидати дії, почуття та думки, які заважають здійсненню прийнятого рішення [138, с. 38-39].

Відповідальне здійснення управлінської роботи для менеджера освітнього закладу з етичної сторони неодмінно має пов'язуватися з переживанням особистої відповідальності за успішну працю, готовністю до подолання можливих моральних і фізичних труднощів. Виділяють чотири основних груп мотивів обов'язку, які можемо назвати пріоритетними для успішної діяльності професійно-етичного менеджера: а) відповідальність щодо повсякденних професійних обов'язків і вимог; б) прагнення до вдосконалення майстерності в обраній справі; в) новаторство у праці й організації; г) загально-альтруїстичні прагнення [157].

Як підсумок, інтегруємо думки Л.Г. Дідковської [55], наголосивши на тому, що ефективне професійно-етичне управління забезпечується адекватною вимогливістю керівника освітнього закладу як до себе, так і до учнів (студентів), до членів педагогічного колективу, до допоміжного персоналу. При цьому вимогливість має розглядатися як міра поваги до особистості суб'єкта управлінського процесу, як створення ситуації успіху та впевненість у його потенційних можливостях. Така поведінка керівника

викликає повагу, економить енергію та надає діяльності менеджера емоційного забарвлення.

Комунікативно-інтерактивному блоку відповідає комунікативний критерій вихованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів.

Комунікативний критерій оцінює здатність менеджера налагоджувати професійно-етичну активну та продуктивну комунікативну взаємодію.

Таку здатність ми розглядаємо як вияв у професійній управлінській діяльності професійно-етичних якостей комунікативно-інтерактивного блоку. Комунікативно-інтерактивні якості - це ті якості, які безпосередньо проявляються під час взаємодії керівника. Уміння спілкуватися - одне з ключових у забезпеченні успішної управлінської діяльності менеджера освітнього закладу. Змістом управлінського спілкування є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння, які неможливі без взаємного сприйняття, міжособистісних взаємовпливів, що, у свою чергу, забезпечуються наявністю в менеджера комунікативно - інтерактивних якостей.

Ми поділяємо думку Л.Е. Орбан-Лембрик про те, що управлінське спілкування - це двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом установалення взаємовідносин, налагодження зворотного зв'язку [111, с. 416]. Дослідниця стверджує, що без спілкування керівника зі співробітниками, без взаємного обміну ідеями, думками й інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже управління.

Управлінська діяльність менеджера освітнього закладу здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, який вирізняється своєю специфікою (про що неодноразово згадувалося вище) і зосереджує відносини всередині освітньої установи та її зовнішні зв'язки, тому основним процесом забезпечення взаємодії та єдності управління є процес комунікації.

Успішна комунікація керівника забезпечується за умови його комунікабельності, що виявляється у наявності потреби й уміння спілкуватися; умінні швидко та правильно орієнтуватися в умовах спілкування, що змінюються; відчувати та підтримувати зворотний зв'язок у спілкуванні; здатності до несподіваної комунікації; відмінних вербальних здібностях.

Для керівника, як і для педагога, важливі здатність до педагогічної імпровізації; володіння прийомами вербального та невербального контактів; уміння «читати» по обличчю й адекватно моделювати особистість співрозмовника; уміння використовувати всю різноманітність засобів переконання та навіювання; вживання різних прийомів впливу (схвалення, порада, незадоволення, натиск, осудження, гумор, наказ, довіра, побажання) [15].

Важливо також відмітити, що комунікабельному керівнику легше уникнути конфлікту, знайти компроміс, «згладити» суперечності, переконати, організувати до діяльності.

Комунікабельність, яка забезпечує активну позицію менеджера освітнього закладу у спілкуванні, має скеровуватися у відповідне ділове та морально-етичне русло через прояв інтелігентності та ввічливості. Ввічливість як вираз комунікативного етикету передбачає уникнення керівником освітнього закладу слів-паразитів, гострих жартів, ризикованих порівнянь, образливих слів, зверхнього принизливого тону як щодо колективу, так, і тим більше, у спілкуванні з дітьми.

Професійно-етичному менеджеру варто частіше, але в міру, посміхатися, намагатися бути привітним і доброзичливим. Посмішка та привітність сприяють підтриманню доброго настрою у себе й оточуючих, а отже, полегшенню контактів із усіма суб'єктами управлінської взаємодії, дають змогу знайти взаєморозуміння, налагодити стосунки у досягненні спільної мети [159, с. 197].

Інтелігентність менеджера освітнього закладу передбачає поведінкову вишуканість та вишуканість зовнішнього вигляду керівника. Правильно підібраний одяг допомагає менеджеру мати привабливий, поважний вигляд, викликає в оточуючих довіру до себе, спонукає дотримуватися відповідного стилю спілкування залежно від управлінсько-педагогічних обставин.

Ще одним важливим фактором, що забезпечує продуктивну комунікативну взаємодію менеджера освітнього закладу, є наявність у нього такої якості, як об'єктивність. Почуття об'єктивності дозволяє керівнику збалансувати в розумних межах схвалення, заохочення та критичні зауваження, щоб не поставити одного співробітника, педагога, учня (студента) у привілейоване становище порівняно з іншими, а цим самим нанести шкоду як йому самому, так і авторитету керівника.

Масштабно вивчав взаємозалежність між особистим і суспільним В.О. Сухомлинський. До розв'язання цієї проблеми він підходив із гуманістичних позицій, які спрямовувалися на гармонізацію колективного та індивідуального аспектів духовного життя, на розуміння особистістю своєї ролі у системі соціальних стосунків [146].

Тож, наявність у менеджера освітнього закладу таких якостей, як комунікабельність, ввічливість, інтелігентність, об'єктивність, почуття колективізму забезпечать йому можливість легко вступати в комунікативну взаємодію з отриманням виробничого результату від цієї комунікації, проявляти ініціативу у спілкуванні, створювати сприятливий морально - психологічний клімат у процесі міжособистісного спілкування.

І врешті, рефлексивно-саморегулятивному блоку професійно-етичних якостей менеджера освітнього закладу у нашому дослідженні відповідає саморегулятивний критерій їх вихованості.

Саморегулятивний критерій вихованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів виражає характер рефлексивно - оцінних процесів менеджера та оцінює здатність до саморегуляції поведінки.

Якості, що належать до п'ятого блоку, забезпечують саморегулювання психо-емоційної сфери менеджера у складних, часто стресових, ситуаціях, які виникають в управлінській діяльності. Самовладання, самоконтроль забезпечуються свідомістю; на основі відбиття дійсності вона регулює суспільні взаємозв'язки людей, взаємодію особистості із соціальним довкіллям. Можливість регуляції виникає у зв'язку з відбиттям у свідомості закономірних зв'язків між різними сторонами об'єктивної дійсності у вигляді знань, а також у зв'язку з наявністю в особистості властивої риси - цілепокладання, що є своєрідним механізмом регуляції [80, с. 11].

Наявність саморегулятивних орієнтирів менеджера освітнього закладу неодмінно пов'язується з емоційною стабільністю. Погоджуємося з думкою академіка І.А Зязюна, який виділяє її як один із провідних елементів педагогічної майстерності та визначає як здатність володіти собою, зберігати самоконтроль, здійснювати саморегуляцію за будь-якої ситуації, незалежно від сили зовнішніх чинників, що провокують емоційний зрив [70, с. 28].

Стресостійкість менеджера - це його здатність свідомо протистояти стресовим факторам [87]. Відомо, що при тривалому перебуванні у стані навіть слабкого стресу створюється серйозна небезпека для психічного стану менеджера та його здоров'я, розвивається схильність до емоційного самовигорання, тому вкрай важливо для керівника освітнього закладу розвивати стресостійкість, удосконалювати здатність до саморегуляції. У цьому важливе місце займають аутотренуючі вправи, саморегулятивні психотехніки, медитації тощо.

Рефлексивно-оцінні процеси менеджера освітнього закладу забезпечуються здатністю до рефлексії. Рефлексія - принцип людського мислення, який спрямовує людину на усвідомлення форм і передумов, предметний розгляд самого знання, критичний аналіз його змісту та методів пізнання і самопізнання. За допомогою рефлексії людина осмислює власне існування, дії та вчинки, їх об'єктивно-закономірний характер [80].

Здатність до рефлексії передбачає можливість об'єктивного (адекватного) самооцінювання особистістю власного «Я». У свою чергу, зміст адекватної самооцінки реалізується через уміння адекватно оцінити себе, свою поведінку, свою діяльність [111]. Самооцінка є однією зі складових сукупності уявлень менеджера освітнього закладу про себе як про особистість і професіонала, виражає його емоційно-ціннісне відношення до самого себе (своїх здібностей, учинків, психологічних якостей, життєвих цілей і шляхів їх досягнення).

Професійна самооцінка, як стверджує Подоляк Л. Г., - це зіставлення реального та ідеального «Я»; суб'єктивне ставлення до результатів управлінської діяльності та своєї позиції в колективі, що забезпечує критичну позицію менеджера щодо себе з точки зору професійних досягнень і системи цінностей [120].

Нікітіна І. В. розмежовує когнітивний аспект самооцінки, який виражає усвідомлення себе, своєї діяльності у порівнянні з іншими людьми та внутрішніми еталонами, та емоційний аспект [109].

Самооцінка відображає ступінь розвитку почуття самоповаги, відчуття особистої цінності та позитивного самоставлення. Самооцінку співвідносять із мірою впевненості у собі, із «силою Я», що пов'язана з рівнем розвитку вольових якостей та емоційної стабільності [124, с. 57].

Негативний вплив на організацію управлінського процесу, на характер реагування у ситуаціях, що вимагають професійно-етичного вирішення, на формування позитивного іміджу менеджера освітнього закладу може спричинити як завищена, так і занижена його самооцінка. Тому важливо виховні впливи спрямовувати на формування адекватної самооцінки як показника професійно-етичної вихованості менеджера освітнього закладу.

Механізмом, за допомогою якого пов'язуються якісні характеристики з кількісними, є рівні вихованості, які визначаються з урахуванням критеріїв і показників.

Рівень окреслюють як ступінь, досягнутий у процесі розвитку, як якісний стан, ступінь цього розвитку. Відсутність єдиної класифікації рівнів відкриває можливості авторам варіювати з їх кількістю та означенням.

У таблиці 2.1. подано опис показників, підібраних відповідно до визначених нами критеріїв, та коротку рівневу характеристику кожного показника, а нижче - детально розкрито рівні вихованості професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів.

Таблиця 2.1

Критерії, показники та рівні вихованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів

Критерії	Показники	Рівні
Мотиваційно - ціннісний (виражає мотивацію до здійснення управлінської діяльності, заснованої на засадах гуманістичних цінностей)	Сформовані гуманістично - ціннісні якості менеджера, здатні забезпечити його професійно-етичну діяльність. Мотивація вдосконалення власної морально-особистісної сфери. Наявність етичних мотивів на виконання в майбутньому професійних обов'язків на засадах загальнолюдських і професійних цінностей.	Високий: яскраво виражений прояв гуманістично-ціннісних якостей, стійка мотивація до управлінської діяльності та професійна спрямованість.
		Середній: адекватний прояв гуманістично-ціннісних якостей, наявна мотивація та професійна спрямованість.
		Низький: слабкий прояв гуманістично-ціннісних якостей, слабка мотивація до управлінської діяльності та професійна спрямованість.
Пізнавально-перцептивний (з'ясовує міру теоретичного та практичного засвоєння норм професійної етики, виражає здатність до пізнання внутрішнього світу людини та наявність професійної інтуїції)	Сформовані перцептивно-емпатійні якості менеджера, здатні забезпечити його професійно - етичну діяльність. Знання і дотримання у різних моделях поведінки і спілкування вимог професійної управлінської етики та професійного етикету. Здатність до емпатичного включення менеджера освітнього закладу в переживання інших суб'єктів управлінської взаємодії.	Високий: яскраво виражені перцептивно-емпатійні якості, відмінне знання професійного етикету та ґрунтовне володіння нормами професійної управлінської етики
		Середній: адекватно виражені перцептивно-емпатійні якості, наявне знання професійного етикету та володіння нормами професійної управлінської етики
		Низький: слабо виражені перцептивно-емпатійні якості, відсутність знань професійного етикету та

		поверхове володіння нормами професійної управлінської етики
Поведінковий (оцінює вміння толерантного вирішення керівником складних управлінських ситуацій із усвідомленням відповідальності за прийняте рішення)	Сформовані толерантно - вольові якості менеджера, здатні забезпечити його професійно-етичну діяльність. Здатність до аналізу складних управлінських ситуацій із можливістю здійснення правильного етичного вибору. Відповідальне ставлення до професійної діяльності, наявність адекватної вимогливості до себе й оточуючих.	Високий: яскраво виражений прояв толерантно-вольових якостей, взірцева етична поведінка у професійних ситуаціях.
		Середній: адекватний прояв толерантно-вольових якостей, переважно етична поведінка з відчуттям труднощів у розв'язанні деяких професійних ситуацій.
		Низький: слабо виражений прояв толерантно-вольових якостей, часте неетичне вирішення професійних ситуацій.
Комунікативний (оцінює здатність налагоджувати професійно-етичну активну та продуктивну комунікативну взаємодію)	Сформовані комунікативно-інтерактивні якості менеджера, здатні забезпечити його професійно-етичну діяльність. Уміння створювати сприятливий морально-психологічний клімат у процесі міжособистісного спілкування. Здатність легко вступати в комунікативну взаємодію та проявляти ініціативу у спілкуванні.	Високий: яскраво виражений прояв комунікативно-інтерактивних якостей, абсолютна легкість у взаємодії з людьми.
		Середній: адекватний прояв комунікативно-інтерактивних якостей, ситуативна злагодженість у взаємодії з людьми.
		Низький: слабкий прояв комунікативно-інтерактивних якостей, складнощі у взаємодії з людьми.
Саморегулятивний (виражає характер рефлексивно-оцінних процесів менеджера освіти та оцінює здатність до саморегуляції поведінки)	Сформовані саморегулятивно-рефлексивні якості менеджера, здатні забезпечити його професійно-етичну діяльність. Наявність само регулятивних орієнтирів поведінки у складних професійних і життєвих ситуаціях. Здатність адекватно оцінювати та коректувати результати своєї професійно-етичної діяльності, самоосвіти та саморозвитку у даному напрямку	Високий: яскраво виражений прояв саморегулятивно-рефлексивних якостей, відмінна здатність до пізнання та оцінки власного «Я».
		Середній: адекватний прояв комунікативно-інтерактивних якостей, складнощі у пізнанні та оцінці власного «Я».
		Низький: Фрагментарний прояв саморегулятивно-рефлексивних якостей, нездатність пізнати й адекватно оцінити власне «Я».

Високий рівень характеризують системний прояв у діяльності означених професійно-етичних якостей; усвідомлена мотивація на вдосконалення морально-особистісної сфери та наявність етичних мотивів поведінки щодо майбутньої професії; ґрунтовне володіння нормами управлінської етики та професійного етикету; вміння аналізувати професійні ситуації та здійснювати правильний етичний вибір, відповідальне ставлення до обов'язків із адекватною вимогливістю до себе й інших; уміння легко вступати в комунікативну взаємодію та проявляти ініціативу у спілкуванні; здатність до пізнання власного «Я», що забезпечує об'єктивне оцінювання себе, уміння саморегулювати свою поведінку у будь-яких за складністю професійних і життєвих ситуаціях.

Для середнього рівня характерні достатня сформованість, але ситуативний прояв у діяльності означених професійно-етичних якостей; нестійка мотивація на вдосконалення власної морально-особистісної сфери та етичної поведінки у майбутній професії; достатнє знання професійного етикету та норм управлінської етики, недосконале вміння аналізувати професійні ситуації, що іноді призводить до хибного етичного вибору; не завжди відповідальне ставлення до обов'язків зі здебільшого адекватною вимогливістю до себе й інших; уміння вступати в комунікативну взаємодію, при цьому уникаючи ініціативної ролі у спілкуванні; наявна здатність до пізнання власного «Я», яка не завжди забезпечує об'єктивне оцінювання себе, можливість саморегулювати свою поведінку у ряді складних професійних і життєвих ситуацій.

Низькому рівню властива сформованість деяких професійно-етичних якостей, але досить пасивний їх прояв у діяльності; слабка мотивація на вдосконалення власної морально-особистісної сфери та відсутність етичних мотивів поведінки щодо майбутньої професії; елементарні знання професійного етикету та норм управлінської етики; мінімальні вміння аналізувати професійні ситуації та здійснювати правильний етичний вибір; часті прояви безвідповідального ставлення до професійних обов'язків з

неадекватною вимогливістю до себе й інших; пасивність щодо налагодження комунікативної взаємодії та прояву ініціативи у спілкуванні; слабка здатність пізнати власне «Я» та об'єктивно оцінити себе, невміння саморегулювати свою поведінку у більшості складних професійних і життєвих ситуацій [42].

Таким чином, діагностика рівня сформованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів на констатувальному етапі дослідження здійснювалася нами у процесі послідовного визначення рівнів сформованості визначених блоків якостей (гуманістично-ціннісного, перцептивно-емпатійного, толерантно-вольового, комунікативно - інтерактивного, рефлексивно-саморегулятивного) за відповідними критеріями (мотиваційно-ціннісним, пізнавально-перцептивним, поведінковим, комунікативним, саморегулятивним).

Висновки до другого розділу

У розділі нами здійснено аналіз навчально-виховної роботи кафедри педагогіки і освітнього менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, яка готує магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)», опрацьовано навчальні плани та робочі програми дисциплін спеціальності. Результати вивчення засвідчили наявність позитивного досвіду навчально-виховної роботи та потужного потенціалу управлінських дисциплін щодо формування професійно-етичних якостей.

На основі аналізу виділені фактори, що здійснюють вплив на формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів, які диференційовано на суб'єктивні (особистісні) та об'єктивні (середовищні).

Для забезпечення цілеспрямованого й ефективного формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів у процесі магістерської підготовки необхідне виявлення вихідного рівня вихованості досліджуваного утворення, що неможливе без розробки відповідних критеріїв і показників.

Аналіз наукових досліджень дав змогу уточнити поняття «критерії вихованості професійно-етичних якостей менеджера освітнього закладу», яке в дослідженні розглядаємо як суттєві ознаки, що засвідчують розвиток моральних характеристик особистості та досягнення нею певного ступеня засвоєння етичних норм, які виступають орієнтирами ефективної міжособистісної взаємодії у соціальній і професійній діяльності керівника.

Розкриття критеріїв, показників і рівнів сформованості професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів у дослідженні ми здійснювали на основі структури професійно-етичних якостей. Визначені блоки стали основою для виділення критеріїв і показників вихованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів. До критеріїв у дослідженні віднесено : мотиваційно-ціннісний (виражає мотивацію до здійснення управлінської діяльності, заснованої на засадах гуманістичних цінностей), пізнавально-перцептивний (з'ясовує міру теоретичного і практичного засвоєння норм професійної етики, виражає здатність до пізнання внутрішнього світу людини та наявність професійної інтуїції), поведінковий (оцінює вміння толерантного вирішення керівником складних управлінських ситуацій із усвідомленням відповідальності за прийняте рішення), комунікативний (оцінює здатність налагоджувати професійно-етичну активну та продуктивну комунікативну взаємодію) і саморегулятивний (виражає характер рефлексивно-оцінних процесів менеджера освіти та оцінює здатність до саморегуляції поведінки); рівні диференційовано як - високий, середній і низький.

Визначення критеріально-рівневої структури вихованості професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів дало змогу провести діагностику рівня вихованості досліджуваного феномену.

РОЗДІЛ 3

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ – ЕТИЧНИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ УНІВЕРСИТЕТУ

3.1. Ефективність формування професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету

Ефективність формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів як провідних характеристик їх професіоналізму можливе при створенні умов для організації такого навчально-виховного процесу, який би забезпечив перехід від навчально-пізнавальної та виховної діяльності студента магістратури до професійної, наблизив майбутнього керівника до реального середовища виконання професійних задач, стимулював його до навчання та управлінської діяльності.

У розробці та реалізації ефективних шляхів із вирішення цього завдання теоретико-методологічним підґрунтям виступають такі концептуальні підходи в їх гармонійному поєднанні: системний, особистісно орієнтований, діяльнісний, середовищний, культурологічний.

Сутність системного підходу у вихованні полягає в тому, що відносно самостійні компоненти розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язках, у розвитку, у русі. Його доцільно застосовувати для пояснення інтегративних властивостей та якостей об'єкта, для комплексного дослідження явища. Цінність системного підходу у формуванні професійно-етичних якостей у тому, що використання його щодо чинників виховання зовнішнього та внутрішнього середовищ дозволяє гармонізувати їх взаємовплив і зробити виховний процес більш керованим і коректованим. Ідеї системного підходу та можливості його застосування у вихованні пов'язані з дослідженнями А.М. Алексюка, В. Є. Берек, К.Д. Ушинського [4; 9; 153]. Вибір системного підходу забезпечує також вивчення процесів фахової підготовки, виховання

моральної, духовної, інтелектуальної сфери особистості в їх динамічному взаємозв'язку.

Ураховуючи, що процес виховання професійно-етичних якостей за своєю сутністю гуманістично орієнтований, а його результат відображається у практичній спрямованості майбутнього менеджера, важливими методологічними підходами також визначено особистісно-орієнтований та діяльнісний.

Особистісно-орієнтований підхід дозволяє виділити та реалізувати людиноцентричну спрямованість виховного процесу. Важлива роль щодо його використання у вихованні відводиться у дослідженнях І.Д. Бега, О.М. Коберника, О.М. Пехоти, О.А. Севаст'янової, В.О. Сухомлинського [12; 77; 117; 137; 146].

О.А. Севаст'янова говорить про основні закономірності використання особистісно-зорієнтованого підходу у вищому навчальному закладі. По - перше, особистісно-зорієнтований підхід у вищій школі націлює педагогів на визнання студента активним суб'єктом навчально-виховного процесу, в якому взаємини будуються за суб'єкт-суб'єктним принципом. Це передбачає, з одного боку, виключення з внутрішньо вузівських відносин уявлень про студента як об'єкт навчально-виховного процесу, з іншого - закріплення за ним статусу активного суб'єкта, який має неповторну індивідуальність і право на її збереження й розвиток. По-друге, особистісно-зорієнтований підхід у вищій школі - це не формування особистості здобувача освіти із заздалегідь програмованими якостями, а створення умов для повноцінного прояву й гармонійного розвитку всіх особистісних функцій здобувача. Найважливішою його особливістю є те, що розвиток особистісних функцій відбувається на фоні професійного становлення здобувача вищої освіти, набуття ним професійних знань і навичок, формування такого своєрідного особистісного суб'єктного досвіду [137].

Із позицій особистісно-зорієнтованого підходу у процесі фахової підготовки та виховання формується не просто особистість здобувача вищої

освіти, а розвивається його здатність бути особистістю, з її духовною сферою, моральними якостями й індивідуальними особливостями. Майбутній керівник, будучи активним учасником суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин, спроектовує таку взаємодію як ідеал особистісно-орієнтованої, професійно-етичної діяльності в управлінні.

За визначенням науковців особистість є суб'єктом діяльності та пізнання, формується у діяльності та спілкуванні, К.Д. Ушинський [153] відзначав, маючи на увазі діяльнісний характер виховання, що майже всі правила виховання випливають безпосередньо з основних положень діяльності; варто спрямовувати вихованця на правильну діяльність, збагачувати його відповідними засобами настільки, щоб молода людина була практично поглинута цією діяльністю.

Діяльнісний підхід, орієнтований на відтворення та реалізацію досвіду етичної поведінки у виховному процесі, забезпечує конструювання нового досвіду на основі активної взаємодії всіх його суб'єктів, стає важливою умовою успішного розвитку професійно-етичних якостей у майбутнього фахівця.

Спрямованість діяльнісного підходу на відтворення у виховному процесі реальних ситуацій управлінсько-педагогічного середовища актуалізує нові можливості для адаптації щодо практики виховання середовищного підходу. Ще класики А.С. Макаренко [130] та К.Д. Ушинський [153] у своїх працях неодноразово середовище ототожнювали з вихованням у ньому та вважали одним із ключових понять педагогіки. Видатний педагог А.С. Макаренко наголошував, що виховує не сам вихователь, а середовище, зазначаючи, що коли вчитель безсилий в безпосередній дії на учня, то він всесильний при опосередкованому впливі на нього через середовище виховного впливу [130]. Сьогодні на середовищному підході наголошують В.В. Радул [129], В.М. Вакуленко [29], згадують його в роботах А.М. Алексюк [4], М.В. Михайліченко [99],

І.А. Зязюн та О.М. Пехота [70, 117]. Середовищний підхід дозволяє перенести акцент у діяльності викладача, вихователя, куратора з активного педагогічного впливу на особистість студента у контекст формування виховного середовища, в якому відбувається становлення професійно - етичної сфери майбутнього фахівця. При такій організації виховання включаються механізми внутрішньої активності майбутнього менеджера у взаємодії з усіма компонентами реального виховного середовища як моделі взаємодії у майбутньому професійному.

У контексті нашого дослідження важливим є також культурологічний підхід, за якого опора у вихованні ставиться на суб'єктну, тобто індивідуально інтерпретовану, індивідуально надбудовану, специфічно пережиту культуру, на підхід саме «зсередини», від людини як носія культури, з урахуванням його різноманітних культурних установок, цінностей, ідеалів.

Культурологічний підхід дозволяє розглядати формування професійно-етичних якостей особистості майбутнього освітнього менеджера як соціокультурний процес взаємопов'язаного розвитку його моральних і професійно важливих якостей, формування системи особистісних і загальнокультурних цінностей, гармонізації власного еталону етичного керівника із загальноприйнятими нормами і правилами етики та професійної моралі.

Виходячи з розглянутих сучасних підходів у вихованні та враховуючи ряд особливостей роботи підрозділів, що готують магістрів - менеджерів освіти, необхідно акцентувати на наповненість професійно - етичної складової у планах підготовки, наступний крок наших наукових пошуків ми бачимо у виокремленні та обґрунтуванні педагогічних умов, що мають забезпечувати ефективну організацію процесу формування професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів.

У філософському словнику поняття «умови» тлумачиться як обставини або середовище, від яких залежить певна річ та в яких вона функціонує [154, с. 707].

Умови, у межах яких відбувається педагогічний процес, називають «педагогічними умовами». Існує ряд варіацій у визначенні педагогічних умов провідними вченими, проте спільне для кожної дефініції - це кінцева мета як результат їх втілення.

На думку В.В. Каплінського, педагогічні умови - це сукупність об'єктивних можливостей змісту навчання, методів, організаційних засобів його здійснення, коли забезпечується успішне вирішення поставленого педагогічного завдання. У цьому контексті умови виступають у ролі динамічного регулятора інформаційних, особистісних, психологічних і педагогічних факторів підготовки [74, с. 91].

За І.Д. Бехом [11], педагогічні умови - обставини, за яких компоненти освітнього процесу представлені в найкращій взаємодії, та які дають можливість педагогу плідно працювати, керувати освітнім процесом, а учням, вихованцям - успішно розвиватися.

А. М. Алексюк розглядає педагогічні умови як результат цілеспрямованого відбору, конструювання та застосування елементів змісту, методів, а також організаційних форм навчання та виховання для досягнення освітніх цілей [4, с. 68].

Найближчою у контексті нашого дослідження вважаємо позицію О.М. Пехоти [117], яка визначає педагогічні умови як систему, основними складовими якої є певні форми, методи, матеріальні чинники, реальні ситуації, що об'єктивно склалися та створені суб'єктивно, і які є необхідними для досягнення певної педагогічної мети. А також, який розглядає педагогічні умови як сукупність об'єктивних можливостей змісту, форм, методів, засобів і матеріально-просторового середовища, спрямованих на вирішення поставлених завдань [117, с. 44].

Синтезуючи підходи відомих науковців, у нашому дослідженні

розуміємо педагогічні умови як сукупність можливостей виховного середовища, взаємопов'язаних об'єктивних та суб'єктивних обставин, форм і методів виховного впливу, що мають забезпечити ефективний розвиток професійно-етичних якостей майбутнього керівника.

Із позиції досліджуваної проблеми привертають увагу роботи, у яких розглядаються різні підходи до комплексу педагогічних умов, що сприяють ефективному вихованню професійно-етичної сфери особистості.

Так, на думку Н.С. Тимченко до педагогічних умов, які забезпечують реалізацію виховних можливостей навчального процесу формування професійно-етичних якостей курсантів митної справи, слід віднести: раціональний добір навчального матеріалу; комплексне й творче застосування ефективних методів і прийомів, спрямованих на його засвоєння, вибір оптимального їх поєднання з урахуванням особливостей курсанта, групи; створення атмосфери творчого процесу міжособистісного спілкування; залучення курсантів до активної пізнавальної діяльності; стимулювання прагнення до морального самовиховання, самовдосконалення, високої відданості своїй справі [149, с. 103].

О.В. Пономаренко [122, с. 14] у визначенні детермінуючих умов формування професійно-етичної культури педагога, соціального педагога зосереджують увагу на: різних формах ознайомлення студентів із професійними знаннями, етичним кодексом і гуманістичними цінностями педагогічної діяльності; наявності широкого спектру практичних занять, спрямованих на розвиток навичок і вмінь професійної та міжособистісної взаємодії; організації неформального професійного спілкування; створенні можливостей для творчої самореалізації та саморозвитку студентів; приведенні всіх компонентів процесу формування професійно-етичної культури в єдину цілеспрямовану дієву систему виховання майбутніх педагогів. Науковець додає до переліку гармонійне поєднання знань предмета, методики та технології викладання, а також умінь і навичок

культури педагогічного спілкування з метою досягнення педагогічної компетентності.

Професійно-етична підготовка, на думку Лунячек В. Е, буде проходити успішно, якщо забезпечити націленість вузівської професійної програми на використання культуро-творчого потенціалу всіх навчальних дисциплін і різних видів практик; використання культуро-творчої системи суб'єктно - реалізаційних, змістовно-технологічних і предметно-результативних завдань як засобу становлення суб'єктного, об'єктного та предметного компонентів отримуваних знань; сприяти розвитку професійно-етичної індивідуальності особистості [92].

У формуванні професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів нами визначені три взаємопов'язані та взаємодоповнюючі педагогічні умови:

1. Створення виховного середовища, наближеного до майбутньої професійної діяльності керівника.
2. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення навчально-виховного процесу шляхом етизації навчальних дисциплін та виробничої практики.
3. Систематична мотивація майбутніх менеджерів освітніх закладів до самовиховання професійно-етичних якостей у процесі інтерактивної навчально-виховної діяльності.

Кожна з них є інтегральною і включає по три складових, реалізація яких і має забезпечити розвиток професійно-етичних якостей магістрів-менеджерів освітньої галузі [9, с. 53].

Розгляд сутності визначених педагогічних умов здійснено у їх теоретичному обґрунтуванні та розкритті цих складових.

Створення виховного середовища, наближеного до майбутньої професійної діяльності керівника, найкращим чином, на нашу думку, здатне сформувати комплекс якостей особистості, необхідних для професійно-етичної взаємодії у професійному середовищі.

Середовище - це сукупність природних, а також соціально-побутових умов, у яких проходить життєдіяльність людини; її оточення [9, с.116].

У сучасній психолого-педагогічній науці виділяються види середовища (природне, життєдіяльності, освітнє). Дослідженням спеціально організованого освітнього, зокрема виховного, середовища присвячені праці М. Алексюка [4], І.Д. Беха[14], В.М Вакуленко [29], І.А. Зязюна [70], М.В. Михайліченка [99], О.М. Пехоти [117], В.В. Радула [130].

У психолого-педагогічній літературі вживаються два поняття «освітнє (виховне) середовище» та «освітній (виховний) простір». В.В. Радул стверджує, що «середовище може міститися в просторі; простір містить одночасно минулий, теперішній та майбутній часи, а середовище - реалізацію подій кожного разу в нинішній час» [130, с. 12]. Керуючись розмежуванням автора, у контексті нашого дослідження звертаємось саме до «середовища», оскільки вважаємо, що, коли мова йде про досягнення конкретної мети, орієнтуватися доцільно на створення та реалізацію конкретних умов у реальних просторово-часових межах.

Беляєва Н. В. виділяє три основні параметри освітнього середовища: фізичне оточення (архітектура будівлі, дизайн, легкість просторової трансформації тощо); людські фактори (особистісні відмінності та успішність, розподіл статусів і ролей, національні особливості учасників педагогічного процесу та ін.); програму навчання та виховання (акціональну, діяльнісну структуру, стиль спілкування та характер соціально-психологічного контролю, його кооперативні або конкурентні форми, зміст, традиційність, консерватизм або гнучкість тощо) [15, с. 9].

За І.Д. Бехом до цих параметрів слів віднести педагогічний потенціал - оцінюється наявним у ньому багатством духовної та матеріальної культури, міру розвитку - визначається часткою молодого покоління, яке охоплене освітньо-виховною системою, ефективністю функціонування інших компонентів, керованістю простору [14].

До основних принципів організації виховного середовища відносять: колективне проектування та здійснення задуму освітньої взаємодії; багатоваріативність змісту освіти, засобів і форм входження в нього, аж до індивідуальних програм організації навчально-виховного процесу; цілісність і спадкоємність у змісті та логіці різних організаційних форм підготовки магістрів; стимулювання та підтримка будь-якої освітньої активності; пріоритетність особистісної, а не функціонально-рольової взаємодії організаторів і слухачів; сприятливий для виховання емоційний клімат [18, с. 48].

Визначаючи навчально-виховне середовище як основоположну умову індивідуального розвитку професійно-етичних якостей керівника, уважаємо, що активна роль виховного середовища полягає в тому, щоб сприяти самореалізації людини, розкриттю її потенційних можливостей, які є основою активного професійного й особистісного саморозвитку. У процесі самовиховання та самовдосконалення індивідуальна свідомість студента, переробляючи зовнішню інформацію, адаптуючись до навколишніх умов, намагається визначити своє місце в суспільстві - сьогодні та у майбутньому, створити власний стиль життя із відповідними соціально-культурними установками та нормами, ціннісними орієнтаціями, морально-етичними основами поведінки в житті та професії.

Важлива роль при цьому належить викладачам вищого навчального закладу, кураторам, перед якими стоять завдання допомогти студентів магістратури увійти до нового для нього світу, створити в студентському колективі особливий мікроклімат, що сприяє професійно-етичному спілкуванню, творчій діяльності, розвитку позитивної мотивації до навчання та майбутньої професії.

Навіть за умови суб'єкт-суб'єктних стосунків викладач є ведучою, фасилітативною фігурою у виховному процесі, саме його педагогічний професіоналізм і майстерність великою мірою визначають рівень вихованості професійно-етичних якостей у студентів магістратури -

майбутніх менеджерів освіти. Тому необхідна попередня підготовка викладачів, наставників академічних груп до організації виховного процесу, яка полягає у наданні їм теоретичних знань і методичних рекомендацій щодо виховання професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів, можливості ознайомлення з тенденціями розвитку освіти, інноваційними педагогічними ідеями, інтерактивними формами та методами виховання, основами педагогічної майстерності.

Класики та сучасники педагогічної науки стверджують, що Особистість може виховати лише Особистість, професіонала - підготувати лише професіонал, і найкраще формує освітнє середовище близьке до середовища професійної діяльності. Тож, провідні орієнтири у формуванні професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів, у підготовці їх до етичної, толерантної взаємодії у професійній діяльності, гуманістичного спілкування на суб'єкт-суб'єктних засадах ми бачили в організації такого виховного середовища, найбільш наближеного до майбутньої професійної діяльності керівника, яке відповідає засадам особистісно-орієнтованої освіти.

Особистісно-зорієнтована освіта ґрунтується на таких принципових положеннях [114] : визнається пріоритет індивідуальності, самоцінності суб'єктів навчання як суб'єктів професійного процесу; технології професійної освіти на всіх її стадіях співвідносяться з закономірностями професійного становлення особистості; зміст професійної освіти визначається рівнем розвитку сучасних соціальних, інформаційних, виробничих технологій і майбутньою професійною діяльністю; професійна освіта має випереджальний характер, що забезпечується формуванням соціально-професійної компетентності та розвитком екстрафункціональних якостей майбутнього фахівця в процесі навчально-професійної, квазіпрофесійної, виробничої та кооперативної діяльності; дієвість професійно-освітнього процесу визначається організацією навчально-просторового середовища; особистісно-орієнтована професійна освіта

максимально апелює до індивідуального досвіду суб'єктів навчання, їх потреб у самоорганізації, самовизначенні та саморозвитку.

3.2. Формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів на засадах особистісно-орієнтованого підходу

Гуманістичні та демократичні тенденції розвитку українського суспільства, об'єктивне зростання ролі його моральних засад зумовили суттєві зміни освітніх пріоритетів і цінностей. Звільнення навчального закладу від формалізму і авторитарного підходу до здобувачів освіти здійснення особистісно-орієнтованого підходу до них, формування моральних якостей, виховання полікультурності висувають принципово нові вимоги до професійної підготовки менеджера освіти. Його фахова досконалість усе більше характеризується рівнем компетентності, яка визначає ефективність і результативність педагогічних дій.

Науковець М.І. Гагарін зазначає, що на відміну від традиційної освіти, яка недостатньо актуалізувала морально-етичні складові виховання, гуманістично-орієнтована, особистісно-орієнтована освіта веде до розкриття сутнісних якостей людини, її внутрішнього багатства та творчого потенціалу [39, с. 3].

І.Д. Бех окреслюючи визначальні умови виховання особистості виділяє такі ключові положення особистісно-орієнтованого підходу:

- Особистісно-зорієнтоване виховання передбачає мету формування та розвитку у вихованця особистісних цінностей. Лише вони завдяки своїм сутнісним показникам спроможні виконувати функцію вищого критерію для орієнтації індивіда у світі й опори для особистісного самовизначення.

- Лише особистісно-зорієнтованому вихованню під силу досягнення особистісно-розвивальної мети, оскільки воно спрямоване на усвідомлення вихованцем себе як особистості, на його вільне й відповідальне самовираження. Це неможливо без поважного, добродійного ставлення до

дитини з боку значущих для неї дорослих.

- Особистісно-зорієнтоване виховання дає змогу вихованцеві краще функціонувати як особистості. Такий ефект є наслідком того, що і вихователь, і вихованець працюють у єдиному емоційно-чуттєвому діапазоні, що запобігає психічному напруженню як результату переживання небезпеки від неделікатного вторгнення дорослого у особистий світ. Тут вихованець щоразу відчуває, що зустріч із вихователем відкриває для нього нові можливості як щодо емоційних вражень, так і до спілкування та вільної поведінки [12].

У особистісно-зорієнтованому педагогічному процесі здобувач і викладач співпрацюють, знаходяться у суб'єкт-суб'єктній взаємодії. Викладач допомагає здобувачу вищої освіти розвивати його особистість, надає всі необхідні для цього матеріали, озброює методами та прийомами роботи.

Суб'єкт-суб'єктна взаємодія між викладачем і здобувачем при цьому може виникнути тільки в тому випадку, коли викладач сприймає студента як рівноправного партнера у навчальній діяльності, бере до уваги його індивідуальні й особистісні характеристики та надає йому певну автономію дій при опануванні нового матеріалу. Організація навчально-виховного процесу на партнерських засадах неможлива за авторитарного стилю керівництва. Сприятиме цьому демократичний стиль діяльності викладача [81, с. 284]. Така взаємодія має вимальовуватись у свідомості магістранта-менеджера освіти як взірець майбутньої професійної діяльності.

У педагогічній науці існує кілька законів організації навчально-виховного середовища: закон моделювання (відтворення) у процесі підготовки фахівця умов майбутньої професії (поєднання гармонійного розвитку особистості та її професіоналізації; забезпечення професійної спрямованості навчально-виховного процесу); закон відповідності характеру діяльності педагогів характеру діяльності здобувачів, їх пізнавальним можливостям і духовним потребам (відповідність цілей і технологій

навчально-виховного процесу потребам і мотивам професійної діяльності сучасного фахівця, єдність вимогливості та поваги до майбутніх спеціалістів, довіри до їх особистостей, моральній чистоті та творчості); закон прямопропорційної залежності підвищення якості та результативності процесу підготовки фахівців у ВНЗ від педагогічно обґрунтованого підвищення самостійності (гармонійне поєднання педагогами управління професійним становленням студентів із їх самостійністю, підтримка ініціативності, індивідуальності та творчості у самовихованні позитивного ставлення до професії, розвитку звички професійної діяльності та поведінки).

Ураховуючи такі важливі, на нашу думку, закони, складовими реалізації першої педагогічної умови у дослідженні визначені:

- *Особистісно-орієнтована взаємодія суб'єктів виховного процесу;*
- *удосконалення роботи викладача у напрямку морального виховання майбутнього фахівця;*
- *діяльність «Школи професійно-етичного самовиховання».*

Важливим у контексті нашого дослідження є закон забезпечення єдності навчання, виховання, розвитку, освіти, психологічної підготовки та самовдосконалення майбутніх фахівців. Основними принципами реалізації цього закону виступають: принцип виховуючого навчання; принцип розвиваючого навчання; принцип реалізації багаторівневої вищої професійної освіти; принцип психологічної підготовленості до професійної діяльності; принцип самоосвіти та самовиховання здобувачів освіти, самовдосконалення себе як особистості і як фахівця [4; 165].

Реалізація педагогічних умов здійснювалася не хаотично, а відповідно до логіки побудови навчально-виховного процесу протягом року, яка в нашому дослідженні відповідає структурі виховання на основі саморегулятивного механізму. У таблиці 3.1. подано перелік форм і методів, що впроваджувалися на різних етапах процесу виховання професійно-етичних якостей, а нижче представлений детальний опис цих форм, методів і заходів відповідно до трьох педагогічних умов із реалізацією їх усіх

складових (особистісно-орієнтована взаємодія суб'єктів виховного процесу; удосконалення роботи викладача у напрямку морального виховання майбутнього фахівця; діяльність «Школи професійно-етичного самовиховання»; збагачення управлінських дисциплін та програми управлінсько-педагогічної практики змістом професійно-етичного характеру; упровадження курсу «Етичні основи професійної діяльності менеджера освітнього закладу»; забезпечення саморегулятивного вдосконалення студента магістратури; використання інтерактивних методів у організації навчальних занять; залучення майбутніх фахівців до розв'язання управлінсько-педагогічних ситуацій, участі в тренінгах і майстер-класах; створення портретів професійно-етичного керівника, професійно-етичного кодексу менеджера освітнього закладу).

Таблиця 3.1

Форми виховної роботи з перевірки педагогічних умов формування

професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів

Етапи	Форми
Постановка мети	Знайомство-презентація, Школа професійно-етичного самовиховання, Щоденник професійно-етичного самовиховання, диспути.
Моделювання значущих умов	Опитування, диспути, Школа професійно-етичного самовиховання, Щоденник професійно-етичного самовиховання.
Програма дій	Школа професійно-етичного самовиховання, Щоденник професійно-етичного самовиховання, тренінги, ділові ігри, управлінські квести, складання проєктів «Професійно-етичного кодексу менеджера освітнього закладу».
Оцінка, контроль та корекція досягнень	Школа професійно-етичного самовиховання, Щоденник професійно-етичного самовиховання, магістерський куратор, екскурсії, Портрет професійно-етичного менеджера освітнього закладу, Зустріч-рефлексія, самоаналіз.

У процесі експериментальної перевірки педагогічних умов формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів важливою була реалізація функцій особистісно-орієнтованої освіти:

люди́нотворчо́ї, або гуманістично́ї, культу́рові́дтво́рюючо́ї та функції соціаліза́ції.

Люди́нотворча реалізується через збереження фізичного і духовного здоров'я, збереження життя, моральності, духовності. Культу́рові́дтво́рююча забезпечує збереження, передачу, відтворення та розвиток культури саме через людину, особистість. Функція соціаліза́ції забезпечує засвоєння соціального досвіду та гарантує повноцінне входження людини і фахівця в суспільство [45, с. 146].

Для перевірки визначених педагогічних умов шляхом впровадження їх у процес підготовки магістрів з управління навчальним закладом нами запропоновано низку заходів професійно-етичного спрямування на випускаючій кафедрі, через які реалізовано різні методи та форми навчально-виховної діяльності майбутніх магістрів у межах аудиторної та позааудиторної роботи, які були спрямовані на розвиток професійно-етичних якостей і підвищення рівня сформованості майбутніх менеджерів освітніх закладів за критеріями: мотиваційно-ціннісним, пізнавально-перцептивним, поведінковим, комунікативним і само регулятивними. У додатку А ми пропонуємо анкету для визначення професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів.

При цьому ми враховували позицію академіків В.Г. Кременя, С.У. Гончаренка про те, що сучасна виховна стратегія має орієнтуватися на саморозвиток особистості, враховуючи природну індивідуальність і самостійність. Це означає, що особистість сама створює себе, робить вибір, приймає рішення та відповідає за них [85].

Щорічно вступ до магістратури на спеціальність 073 Менеджмент здійснюється на конкурсній основі, при цьому відбувається ретельний відбір абітурієнтів із числа інтелектуально багатих, професійно орієнтованих, обдарованих бакалаврів і спеціалістів за такими критеріями: психолого-педагогічні знання, наявність певного рівня професійної спрямованості, вміння творчо підходити до вирішення поставлених завдань.

Отже, другою педагогічною умовою визначено вдосконалення організаційно-методичного забезпечення навчально-виховного процесу шляхом етизації навчальних дисциплін та виробничої практики.

Моральний розвиток особистості в процесі навчання, насамперед, пов'язується з оптимальним використанням навчального змісту. При цьому має йтися про навчальний зміст як проекцію духовної культури, а не просто розчленування його на гуманітарний і природничо-науковий із виявленням міри морально розвивальних можливостей кожного. Ідею навчального змісту як засобу морального розвитку доцільно реалізовувати як створення його особистісної форми в контексті організації навчальної діяльності зростаючої особистості [90].

За таких умов у змісті освіти слід урахувувати вікові можливості студентів магістратури, потреби й інтереси особистості, рівень розвитку теорії та практики навчання і виховання, організаційні, методичні та матеріально-технічні можливості навчального закладу [141, с. 23].

Навчальна діяльність є виховуючою, якщо в навчанні проявляється піклування про здоров'я вихованців; якщо навчання здійснюється у позитивній психологічній обстановці; якщо відносини з викладачем мають особистісний характер, тобто викладач зацікавлений не тільки в тому, щоб учень (студент) знав предмет, але й у його подальшій долі.

Виховні функції навчання у своїх роботах окреслювали Н. В. Бєляєва, М.Г Іванчук наголошуючи що:

- навчальна діяльність формує та розвиває у вихованців основи наукового світогляду, систему моральних, естетичних і етичних відносин;
- виховує учня, формує у нього патріотичні, моральні якості, погляди, переконання, ідеали, естетичні почуття, дисциплінованість, працелюбність [18, с. 48];
- правильне ставлення до загальнолюдських цінностей, високе почуття громадянського обов'язку;

- формує потреби особистості, мотиви соціальної поведінки, діяльності, систему цінностей [72, с. 6].

За ствердженням О.Г. Жданової-Неділько, навчальний процес у магістратурі повинен орієнтуватися на вироблення такої єдності позицій викладача та студента, за якої конфлікт між ними принципово неможливий, тобто їхні проекти дій, пов'язані у викладача з діяльністю учіння, а в студента - з діяльністю навчання, виявляються настільки тотожними, наскільки це взагалі ймовірно [61, с. 130]. А це, у свою чергу, сприяє підвищенню мотивації до навчально-виховної діяльності, формування еталонів такої ж суб'єктно - суб'єктної взаємодії у майбутній професійній діяльності.

Тож, першим кроком залучення майбутнього професійно-етичного керівника у життя випускаючої кафедри, у середовище, наближене до професійної діяльності, є організація особистісно-орієнтованої взаємодії

Концептуальною основою організаційно-методичного забезпечення функціонування магістратури зі спеціальності 073 Менеджмент є Конституція України, Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту», чинне законодавство України та нормативні акти Уряду України, Міністерства освіти і науки України, освітньо-кваліфікаційна характеристика та освітньо-професійна програма зазначеної спеціальності, задекларовані в Галузевому стандарті вищої освіти України, а також нормативні документи підготовки фахівців за цією спеціальністю конкретного вищого навчального закладу, варіативні освітньо-професійні програми й освітньо-кваліфікаційні характеристики.

Основними завданнями в організації навчально-виховного процесу випускаючою кафедрою, факультетом мають бути:

- підсилення виховного компоненту навчальних дисциплін;
- підготовка та розробка методичних рекомендацій щодо організації та проведення виховної роботи професорсько-викладацьким колективом;
- вдосконалення цілісної системи виховної роботи;

- визначення та реалізація пріоритетних напрямів гуманітарної та виховної роботи;
- впровадження науково обґрунтованих і практично апробованих методів і форм виховання студентської молоді.

При цьому безпосередньо в організації навчально-виховного процесу викладачу слід дотримуватися таких правил рефлексивної взаємодії: «Тиша» - проекція створення найкращих умов для мисленнєвої діяльності кожного; «Красу творю, а не руйную» - проекція гігієни та естетики навчально-виховного процесу та простору життєдіяльності; «Поліфонія» - проекція надання свободи висловлювання кожним своєї думки; «Робота у колі» - проекція уваги всіх до кожного та кожного до всіх (подолання фізичного, психічного, соціального, гностичного бар'єрів); «Толерантність» - проекція поваги та терплячості до індивідуальних особливостей і своєрідності особистості кожного; «Хочу, можу і творю» - проекція ціннісного ставлення до праці та здібностей кожного оволодівати знаннями, вміннями та способами діяльності, що дозволяють легко та радісно виконувати будь-яку складну справу: красиво та легко - творчо й успішно; «Співробітництво» - проекція етичного осмислення ролі всіх учасників взаємодії в успіху кожного - допоможи мені зробити це самому; «Турбота» - проекція піклування про стан спільної справи та успіхи кожного в ній - створення ситуації успіху [129, с. 103].

Організована відповідним чином особистісно-орієнтована траєкторія навчання здобувача освіти, забезпечує не тільки формування знань, умінь, мисленнєвих операцій, але й виховує відповідне ставлення до суб'єктів взаємодії, розвиває навички культурного співжиття у навчальному, а потім і професійному середовищі. Моральні та духовні істини досягаються студентом у процесі учіння, але не безпосередньо через засвоєння знань, умінь і навичок, а в результаті морально-духовного визначення свого місця в системі відносин із суб'єктами, які залучені до навчання.

Дисципліни навчального плану підготовки здобувачів другого магістерського рівня вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмен, ОПП «Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)» розглянуті вище, мають високі потенціальні можливості для виховання професійно-етичних якостей у слухачів.

Реалізація цього потенціалу, на нашу думку, можлива за умови комплексного вдосконалення організаційно-методичного забезпечення підготовки. Із боку викладачів-предметників - етизація організаційних складових і методики викладання дисциплін, приділення уваги у педагогічному процесі на перетворення знань із професійної етики, суб'єкт - суб'єктної толерантної взаємодії у відповідні вміння професійно-етичної поведінки, у розвинені професійно-етичні якості; насичення занять морально-етичними прикладами управлінсько-педагогічної діяльності; включення тем, що несуть етичний зміст до ряду курсів загально професійного та практичного циклів; коригування тематики кваліфікаційних робіт у напрямку збагачення темами, дотичними до професійно-етичної проблематики; включення професійно-етичного компонента до змісту спецкурсів і спецсемініарів магістратури; організаційно-методичне сприяння становленню етичних стосунків у колективах навчальних груп; уведення спецкурсу професійно-етичного спрямування, націленого на збагачення як когнітивної сфери здобувачів вищої освіти у даному напрямку, так і на підсилення їх мотивації та операційно-діяльнісних навичок професійно-етичної поведінки.

Оскільки управлінсько-педагогічна практика є найважливішим середовищем моделювання студентом своєї майбутньої професійної діяльності, вважаємо за доцільне у реалізації мети практики (забезпечення закріплення теоретичних знань у галузі управлінської праці та набуття практичних навичок цієї роботи) опору зосереджувати на професійно - етичному аспекті діяльності керівника. Це можливо через включення етико - діяльнісного компоненту в програму управлінсько-педагогічної практики:

збагачення завданнями професійно-етичного спрямування, збільшення задач на вирішення управлінських ситуацій тощо. У додатку Б приводиться анкета для опитування майбутніх менеджерів освітніх закладів «Професійно-етичні якості і діяльність керівника: моє бачення» після проходження управлінсько-педагогічних практик.

Поряд із організаційно-методичним забезпеченням навчальних курсів і практики важливим є забезпечення у процесі фахової підготовки умов для вдосконалення у майбутнього керівника вмінь саморегулювати свій внутрішній психо-емоційний стан, умінь стримано, конструктивно, а значить етично реагувати на управлінські ситуації, що викликають підвищену емоційну напругу.

Психічні основи саморегуляції включають управління пізнавальними процесами: сприйняттям, увагою, уявою, мисленням, пам'яттю, мовою, а також поведінкою, емоціями та діями - реакціями на ситуацію, що виникла. Саморегуляція кожного з перерахованих психічних процесів, властивостей і станів людини пов'язана з волею та внутрішньою мовою. Внутрішня мова служить основою для довільності в управлінні всіма психічними явищами, а воля забезпечує збереження спрямованості та енергійності дій [69].

Виходячи з вище окресленого, для реалізації другої педагогічної умови нами визначено такі складові:

- збагачення управлінських дисциплін та управлінсько-педагогічної практики змістом професійно-етичного характеру;
- упровадження курсу «Етичні основи професійної діяльності менеджера освітнього закладу»;
- забезпечення саморегулятивного вдосконалення студента магістратури.

Третьою педагогічною умовою виділено систематичну мотивацію майбутніх менеджерів освітніх закладів до самовиховання професійно - етичних якостей у процесі інтерактивної навчально-виховної діяльності.

Розвиток професійно-етичних якостей у майбутніх освітніх керівників має забезпечуватися сукупністю чинників виховного середовища,

фасилітативного супроводу педагогів та особистісно-значущої діяльності самого здобувача вищої освіти. Наявність таких індивідуально усвідомлених дій неможлива без позитивної мотивації майбутнього менеджера.

Позитивна мотивація накопичує позитивні емоції та установки і, коли їх інтенсивність досягає порогу, людина включається в діяльність Л. Ю. Москальова зазначає, що формувати мотивацію означає не закладати готові мотиви та цілі у свідомість людини, а створювати такі умови та ситуації розгортання активності, за яких бажані мотиви та цілі утворюватимуться і розвиватимуться через призму наявного досвіду [102].

Досить детально доповнює цю тезу, важливу в контексті нашого дослідження, Т. Ф. Алексєєнко, відмічаючи, що процес формування мотивації включає в себе два механізми: перший механізм він називає «знизу догори», другий - «згори донизу» [5, с. 14]. Сутність першого механізму мотивації полягає у тому, що традиції, які склалися стихійно, і умови, що спеціально створені в освітньому процесі, вибірково актуалізують окремі ситуаційні спонукання, які при систематичній актуалізації поступово закріплюються й переходять у більш стійкі мотиваційні утворення. Сутність другого механізму мотивації полягає в засвоєнні спонук, мети, ідеалів, що вже надаються студентам «у готовому вигляді» та повинні сформуватися у них, а також ті, які вони повинні самі перетворити із зовнішнього сприйняття у реально діючі. У цьому випадку пояснення змісту спонук, що формуються, їхнє співвідношення з іншими полегшує студентам внутрішню змістовну роботу й позбавляє їх стихійного пошуку, що нерідко буває помилковим.

При цьому перший механізм стимулюється зміною зовнішніх умов у вузівській підготовці, а другий - змінами внутрішньо-особистісного «середовища» через розумово-вольову роботу з осмислення студентами магістратури власного ідеалу професійно-етичної управлінської діяльності. Із цих позицій, повноцінний процес формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів складатися з цих двох механізмів.

Однією з вагомих зовнішніх умов, що може впливати на стимулювання внутрішніх спонук студента до розвитку його професійно-етичних якостей, мотивувати його самовиховання, на нашу думку, є використання у підготовці майбутніх керівників інтерактивних методів і форм організації навчально-виховного процесу. У додатках В і Г приводимо ігрові методи навчання.

О.І. Пометун визначає інтерактивне навчання (у перекладі з англ. «inter» - взаємний «act» - діяти, «interact» - взаємодіяти) як спеціальну форму організації пізнавальної діяльності, яка має конкретну, передбачену мету - створити комфортні умови для навчання, виховання, за яких вихованці відчують свою успішність, інтелектуальну та творчу спроможність [121, с. 8].

Інтерактивна організація навчально-виховного процесу включає в себе кілька важливих етапів. Зокрема, I етап - вивчення потреб адресатів навчально-виховної діяльності (незалежно від того, чи це давно відомі слухачі, чи спеціально створена, нова група). II етап - визначення мети навчання, виховання, конкретніше кажучи, суми результатів, яких потрібно досягти. III етап - створення концепції педагогічної діяльності, тобто формування сукупності знань, пакету вмінь, розвитку комплексу якостей і характеристик, на основі яких мають тренуватися учасники інтерактивного процесу; на цьому етапі слід розглядати навчання та виховання як однорідну взаємопов'язану цілісність. IV етап - підбір методів, які найкраще відповідають визначеним цілям, а також адаптовані до характеру та можливостей учасників педагогічного процесу. V етап - аналіз і підготовка найдоцільніших ресурсів і засобів для успішного проведення інтерактивного заняття. VI етап - створення кінцевого варіанту інтерактивної програми - загальна тривалість заняття, окремих його частин, уточнення принципів співпраці [71, с. 28].

Інтерактивні методи та форми виховання відкривають для всіх студентів можливість співпраці зі своїми ровесникам, дозволяють реалізувати природне прагнення кожної людини до спілкування, сприяють

досягненню слухачами високих результатів навчально-виховної діяльності. Особливої актуальності вони набувають у формуванні професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів, оскільки в інтерактивно-організованому освітньому процесі студенти магістратури навчаються взаємодіяти з іншими, відчують із одного боку їх емоційну та інтелектуальну підтримку, а з іншого - потрапляють в ситуації «співробітництво-конфронтація». У результаті такої інтерактивної діяльності у майбутніх керівників розвиваються навички вирішення професійних задач, виховується повага до опонента, тактовність у висловленнях, культура поведінки.

Інтерактивні методи є частиною особистісно-орієнтованого виховання, так як розвивають у майбутнього магістра колегіальність, усвідомлення себе як частини колективу, своєї ролі та потенціалу, сприяють соціалізації особистості. Організація інтерактивного виховання передбачає моделювання життєвих ситуацій, використання рольових ігор.

Інтерактивне навчання та виховання студентів у вищих навчальних закладах розглядається як одне з найважливіших концептуальних положень оновлення змісту освіти. Нині у всіх сферах людської діяльності відчувається нагальна потреба у фахівцях, здатних до прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, інноваційного мислення, встановлення ефективних комунікацій. Вища школа покликана навчити кожного свого випускника знаходити шляхи розв'язання різних проблем, сформувати здібності до самостійного творчого мислення, плідної взаємодії з оточуючими з метою досягнення особистих і спільних цілей [73, с. 115].

Інтерактивні технології передбачають: постійну, активну взаємодію, взаєморозуміння викладача та студентів - учасників навчально-виховного процесу; вирішення загальних, але значущих для кожного учасника завдань, проблем; рівноправність викладача і студентів як суб'єктів навчально-виховного процесу [73].

Нагромаджений в Україні та за кордоном досвід переконливо свідчить, що інтерактивні методи сприяють інтенсифікації та оптимізації освітнього процесу. Науковці наголошують, що освітяни мають регулярно використовувати та впроваджувати інтерактивні технології у підготовку менеджерів навчальних закладів, інтерпретуючи базові стратегії інтеракції як прототипи поведінки менеджера у досягненні якісного управління [73, с. 91].

У нашому дослідженні метою застосування інтерактивних форм і методів було стимулювати позитивну мотивацію майбутніх менеджерів освітніх закладів до навчально-виховної і професійної діяльності та допомогти студентів у: засвоєнні матеріалу доступнішими для сприйняття способами; розвитку вмінь формулювати власну думку, правильно її виражати, доводити свою точку зору, аргументувати та дискутувати, слухати іншу людину, поважаючи альтернативну думку, рефлексувати щодо своєї поведінки; збагаченні власного управлінського досвіду через включення в різні життєві та професійні ситуації, переживання їх, моделювання виходів і шляхів вирішення, пошук компромісів.

Ми орієнтувалися на те, що інтерактивні форми забезпечують побудову толерантних відносин у групі, уникнення конфліктів, дозволяють реалізувати ідеї співробітництва всіх суб'єктів виховного процесу в їх конструктивній взаємодії, сприяють оздоровленню психоемоційного клімату в колективі.

Реалізація третьої педагогічної умови у навчально-виховному процесі магістратури повною мірою здійснюється за таких складових:

- *використання інтерактивних методів у організації навчальних занять;*
- *залучення здобувачів вищої освіти до розв'язання управлінсько-педагогічних ситуацій, участі в тренінгах та майстер-класах в аудиторній та поза аудиторній роботі;*
- *створення портретів професійно-етичного керівника, професійно*
- *етичного кодексу менеджера освітнього закладу, ведення щоденників*

професійно-етичного самовиховання.

Для практичного вирішення завдань із реалізації визначених педагогічних умов і перевірки їх ефективності необхідне їх упровадження в процес підготовки майбутніх менеджерів освітніх закладів.

Висновки до третього розділу

Результати констатувального етапу нашого дослідження ми виявили потребу в удосконаленні процесу підготовки майбутніх магістрів спеціальності 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)» у напрямку виховання професійно-етичних якостей та дослідили, за допомогою наукових джерел, розробки відповідних педагогічних умов. У реалізації ефективних шляхів із вирішення цього завдання теоретико-методологічним підґрунтям, у питанні формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів, виступали такі концептуальні підходи в їх гармонійному поєднанні: системний, особистісно-орієнтований, діяльнісний, середовищний, культурологічний.

У розділі уточнено поняття «педагогічні умови», яке в дослідженні позиціонується як сукупність можливостей виховного середовища, взаємопов'язаних об'єктивних і суб'єктивних обставин, форм і методів виховного впливу.

До педагогічних умов формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів віднесено: створення виховного середовища, наближеного до майбутньої професійної діяльності керівника; удосконалення організаційно-методичного забезпечення навчально-виховного процесу шляхом етизації навчальних дисциплін виробничої практики; систематичну мотивацію майбутніх менеджерів освітніх закладів до самовиховання, формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів на засадах особистісно-орієнтованого підходу, та у процесі інтерактивної навчально-виховної діяльності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення проблеми формування професійно-етичних якостей, і на основі опрацювання наукової літератури, запропоновано обґрунтований підхід до вирішення важливого й актуального завдання, що полягає в дослідженні та перевірці ефективності педагогічних умов в формуванні професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів в освітньому середовищі університету.

З'ясовано стан дослідження проблеми та уточнено сутність поняття «професійно-етичні якості менеджера освітнього закладу». Наголошуючи на особливостях суб'єктів взаємодії керівників освітніх установ, специфіці управлінської діяльності менеджерів цього спрямування, доведено важливість володіння професійно-етичними якостями для менеджерів освітніх закладів.

На основі аналізу функцій, компетенцій і спектру займаних посад випускника магістратури, що регламентовані Галузевим стандартом спеціальності, сформульовано визначення поняття «менеджер освітнього закладу» - спеціально підготовлений фахівець для управління установами різних типів і рівнів у галузі освіти, що володіє знаннями, уміннями та сукупністю особистісних і професійних якостей, необхідних для ефективної управлінської діяльності.

Поняття «професійно-етичні якості менеджера освітнього закладу» трактується в дослідженні як конкретні особистісні моральні характеристики керівника, що формуються та вдосконалюються у процесі практичної діяльності, виховання й самовиховання та забезпечують його ефективну, безконфліктну і здоров'язберезувальну управлінську діяльність.

1. Розкрито особливості формування професійно-етичних якостей у майбутніх менеджерів освітніх закладів. Формування професійно-етичних якостей майбутнього менеджера освітнього закладу - це науково обґрунтований, цілеспрямований процес суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин, зосереджених на стимулюванні активної діяльності студентів магістратури з

оволодіння загальнолюдськими та професійними нормами моральності, формування внутрішньої системи моральних і етичних регуляторів поведінки майбутнього керівника.

2. Визначено критерії та показники сформованості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів на основі структури професійно-етичних якостей: мотиваційно-ціннісний (виражає мотивацію до здійснення управлінської діяльності, заснованої на засадах гуманістичних цінностей), пізнавально-перцептивний (з'ясовує міру теоретичного та практичного засвоєння норм професійної етики, виражає здатність до пізнання внутрішнього світу людини та наявність професійної інтуїції), поведінковий (оцінює вміння толерантного вирішення керівником складних управлінських ситуацій із усвідомленням відповідальності за прийняте рішення), комунікативний (оцінює здатність налагоджувати професійно - етичну активну та продуктивну комунікативну взаємодію) і саморегулятивний (виражає характер рефлексивно-оцінних процесів менеджера освіти та оцінює здатність до саморегуляції поведінки).

3. Теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів під час здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент: створення виховного середовища, наближеного до майбутньої професійної діяльності керівника; удосконалення організаційно-методичного забезпечення навчально-виховного процесу шляхом етизації навчальних дисциплін та виробничої практики; систематичну мотивацію майбутніх менеджерів освітніх закладів до самовиховання, формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів на засадах особистісно-орієнтованого підходу та у процесі інтерактивної навчально-виховної діяльності.

Проведене дослідження не вичерпує багатогранності теоретичних і практичних пошуків розв'язання проблеми. Подальшого вивчення потребують особливості виховання професійно-етичних якостей менеджерів.

Список використаних джерел

1. Авксентьева Т. А. Когнітивно-еволюційний підхід до формування моральної свідомості майбутніх учителів // Наукові записки. Серія: Педагогіка і психологія. Випуск 13. Вінниця, 2005 С. 126-130.
2. Акопян В. Г. Морально-етичні цінності підприємця: формування та розвиток (соціально-філософський аналіз) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук: спец. 09.00.03 - соціальна філософія та філософія історії / Київ, 2004. 20 с.
3. Активізація навчального процесу у сучасній вищій школі: [метод. огляд] / уклад. Л. А. Якимова. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. 32 с.
4. Алексюк А. М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія : [підруч. для студ., аспір. та молодих викл. вищих навч. закладів]. Київ : «Либідь», 1998. 560 с.
5. Алексеєнко Т. Ф. Мотивація соціальної поведінки та механізми її формування. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. Зб. наук. праць / Ін-т проблем виховання АПН України. Кіровоград: ТОВ «Імекс-ЛТД», 2010. Вип. 14, кн. І. С. 12-22.
6. Арістотель: Політика. Пер. з давньогрецької, авт. передм. О. Кислюк. 2. вид. Київ : "ОСНОВИ", 2003. 239 с.
7. Андросюк В.М. Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посібник. Тернопільський національний економічний ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 216 с.
8. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120 с.
9. Берека В. Є. Теоретико-методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти: дис. ... доктора пед. наук : 13.00.04 теорія і методика професійної освіти. Київ, 2008. 493 с.
10. Бесєдін М О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник / М О. Бесєдін, В.М. Нагаєв. Київ : Центр

навчальної літератури, 2005. 496 с.

11. Бех І. Д. Виховання особистості: у 2 кн. Київ : Либідь, Кн. 1: Особистісно орієнтований підхід: науково-практичні засади. 2003. 342 с.
12. Бех І. Д. Особистісно орієнтоване виховання. Київ : ІЗМН, 1998. 204 с.
13. Бех І. Д. Особистісно-орієнтована модель виховання як науковий конструкт [Електронний ресурс] Режим доступу до дж. : http://library.udpu.org.Ua/library_files/psuh_pedagog_probl_silsk_shkolu/3/vu_pysk_21.pdf, вільний. Назва з екрану.
14. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку: навч. посіб. Серія «Альма-матер». Київ : Академвидав, 2012. 256 с.
15. Беляєва Н. В. Аналіз факторів ефективного виховання професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів. Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. пр. Серія «Педагогічні науки». Полтава, 2014. Вип. 14. С. 8-15.
16. Беляєва Н. В. Деякі аспекти систематизації професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів. Розвиток соціально-гуманітарної освіти і науки в контексті модернізації вітчизняної вищої школи : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ : ТОВ «Інновація», 2015. Ч. 1. С. 23-27.
17. Беляєва Н. В. До питання професійної етики менеджера. Культурно-цивілізаційні процеси, тенденції їх розвитку в сучасному світі та в Україні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 2010. С. 40-41.
18. Беляєва Н. В. Педагогічні умови виховання професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів. Наукові записки Тернопільського нац.пед.ун-ту імені Володимира Гнатюка. Сер.: педагогіка. 2014. № 4. С. 48-55.
19. Беляєва Н. В. Підготовка магістрів управління навчальним закладом - важливий шлях реалізації ідей Болонської конвенції // Європейський вектор української освіти: зб. наук праць / Марина Вікторівна Гриньова, Наталія Вячеславівна Беляєва. Полтава : АСМІ, 2008. С. 133-141.

20. Беляєва Н. В. Підготовка майбутніх фахівців управління навчальними закладами до професійно-етичного управління. Матер. Міжнар. наук.- практ. конф. «Управління організацією навчально-виховного процесу в середній і вищій школі». Полтава, 2012. С. 30-32.
21. Беляєва Н. В. Професійна етика в системі професійно важливих якостей керівника. Матер. Міжнар. наук.-практик. конф. «Традиції та інновації менеджменту навчальних закладів і реалізація управлінських проектів» / За заг. ред. проф. М. В. Гриньової. Полтава, 2010. С. 46-48.
22. Беляєва Н. В. Професійно-етичні якості та професійні вимоги до ефективного менеджера. Теоретичні та практичні основи організації здоров'язбережувального навчального середовища у загальноосвітній школі та ВНЗ: матеріали Міжнар. наук.-практик. конф. / редкол.: В. Р. Ільченко (гол. ред.) [та ін.]. Полтава: ПОІП11О, 2011. Вип. 3. С. 351-355.
23. Беляєва Н. В. Досвід організації процесу виховання професійно-етичних якостей майбутніх керівників освіти на засадах саморегуляції. Директор школи, ліцею, гімназії. 2014. №2 .С. 61-67.
24. Беляєва Н. В. Критерії, показники та рівні вихованості професійно - етичних якостей майбутніх менеджерів освітніх закладів. Імідж сучасного педагога. 2015. № 2 (151). С. 25-28.
25. Блохіна І. О. Морально-етична складова управлінської діяльності керівника ВНЗ. Вісник НТУУ “КПІ” Філософія. Психологія. Педагогіка. Вип. 1. 2009. С. 57-60.
26. Бойчелюк В. Й. Методика та організація наукових досліджень із психології: навч. посіб. / В. Й. Бойчелюк, В. В. Бойчелюк. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 360 с.
27. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. АПН України; Національний педагогічний ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2000. 192 с.
28. Боровець О. В. Шляхи формування колективістської спрямованості особистості. Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в

зкладах освіти: зб. наук. праць. Наукові записки Рівненського державного гуманітарного університету. Вип. 33. Рівне: РДГУ, 2006. С. 31-33.

29. Вакуленко В. М. Методологічні аспекти професійної компетентності менеджера освіти. Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. пр. Полтавського нац. пед.ун-ту імені В. Г. Короленка. Сер. «Педагогічні науки». Полтава, 2011. Вип. 8, т. I. Полтава, 2011. С. 36-39.

30. Василевська Т.Е. Особистісні виміри професійної етики державного службовця : дис.... док. наук з держ. управління : 25.00.03 державна служба. К., 2009. 427 с.

31. Васильченко Л. В. Організаційно-педагогічні умови розвитку управлінської культури керівника школи. Професійне становлення педагогічних працівників: зб. наук. пр. Запоріжжя, 1997. С. 43-47.

32. Васянович Г. П. Вибрані твори : в 5-ти т. Т. 2 : Морально-правова відповідальність педагога (теоретико-методологічний аспект) : монографія. Львів : Сполом, 2010. 356 с.

33. Виклики для менеджменту XXI століття. Пітер Друкер; Видавництво, КМ-Букс. 2020. 240 с.

34. Васянович Г. П. Педагогічна етика: навч.-метод. Посібник. Львів : «Норма», 2005. 344 с.

35. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 170 000 слів і словосполучень [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел]. Київ : Ірпінь, ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.

36. Влодарска-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 - теорія і методика професійної освіти. Київ, 2003. 25 с.

37. Волкова Н. П. Педагогіка: посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] Київ : Видавничий центр “Академія”, 2003. 576 с.

38. Волошин Д.В., Губіна С.І. Рівні сформованості культури спілкування майбутніх менеджерів. Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної

інтернет-конференції «Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія, історія, практика» (м. Умань, 24 листопада 2021 р.) / гол. ред. Бойченко В. В. Умань : ВПЦ «Візаві», 2021. – 241 с. С. 53-58.

39. Гагарін М. І. Виховання морально-естетичних почуттів молодших школярів засобами української народної казки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.07; Ін-т пробл. виховання АПН України. Київ, 2007. 20 с.

40. Галімов А. В. Теоретико-методологічні засади підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників до виховної роботи з особовим складом: [монографія]. Хмельницький: вид-во Нац. Академії Державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького, 2004. 376 с.

41. Галузевий стандарт вищої освіти України. Підготовка магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.000009 «Управління навчальним закладом». Кваліфікації 12 „ Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання). Освітньо-професійна програма. Освітньо-кваліфікаційна характеристика: ГСВОУ - 06. [Чинний від 2006-02-21]. Київ : МОН України, 2006. 99 с.

42. Гейзерська Р. А. Формування професійно значущих якостей майбутніх магістрів економічного профілю у процесі фахової підготовки: дис. канд. пед. наук :13.00.04, теорія і методика професійної освіти. Донецьк, 2008. 254 с.

43. Гончаренко С. У. Гуманізація і гуманітаризація освіти / С. У. Гончаренко, Ю. І. Мальований // Шлях освіти. 2001. № 2. С. 2-7.

44. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 376 с.

45. Гриньова М. В. Виховання: теорія і практика [Текст]: навч.-метод. комплекс для студентів і магістрантів / М. В. Гриньова, Л. В. Малаканова, Г. Ю. Сорокіна / ПНПУ імені В. Г. Короленка. Полтава : «Фірма «Техсервіс», 2011, 216 с.

46. Гриньова М. В. Саморегуляція: навч.-метод. посіб. Полтава : АСМІ, 2008. 268 с.

47. Гриньова М. В. Управління навчально-виховним процесом [Текст]: навч. посіб. / М.В. Гриньова, Л.В. Малаканова, Г.Ю. Сорокіна / ПНПУ імені В. Г. Короленка. Полтава : ФОП Мирон І.А., 2014 . 306 с.
48. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф. Етика ділового спілкування. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 343 с.
49. Гріфін Рикі В. Основи менеджменту. Рикі В. Гріфін, В. Яцура: Підручник. Львів : Бак, 2001. 605 с.
50. Грязнов І. О. Сутність соціологічного аналізу виховної роботи. Збірник наукових праць. Хмельницький : Вид-во НАПВУ, 2001. № 16. Ч. II. С. 68-73.
51. Губіна С.І. Моральне виховання школярів у педагогічній спадщині В.Сухомлинського. Професійне становлення особистості майбутнього вчителя: колективна монографія / О. В. Акімова, В. М. Галузяк [та ін.]. Вінниця : “Твори”, 2019. С. 107-135.
52. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент : навч. посіб. Київ : Главник, 2006. 144 с.
53. Данченко Г. В. Психологічні детермінанти розвитку комунікативної компетентності менеджера освіти шкільного рівня : автореф дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук : спец. 19.00.07 - педагогічна та вікова психологія. Київ, 2002. 43 с.
54. Демиденко В. К. Деякі аспекти морального виховання: практ. матер. для керівників, вихователів і вчителів. Київ : ІЗМН, 1995. 39 с.
55. Дідковська Л. Г. Менеджмент: Навчальний посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. Київ : Алеута, КНТ, 2007. 516 с.
56. Домагальські С. Великий польсько-український, українсько-польський словник термінології сучасного бізнесу. Тернопіль: Богдан, 2010. 1800 с.
57. Елкінз Д. Психотерапія і духовність: на шляху до теорії душі // Гуманістична психологія: Антологія в 3-х т. Т. 3 / За ред. Р. Трача, Г. Балла. Київ, 2005. 459 с.
58. Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України; головний редактор В.

Г. Кремінь. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с

59. Етика: навч. посіб. / [Т. Г. Аболіна, В. В. Єфіменко, О. М Лінчук та ін.] Київ : Либідь, 1992. 328 с.

60. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні [монографія]. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.

61. Жданова-Неділько О. Г. Взаємодія як ключове поняття педагогічного процесу. Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць Полтава, 2014. Випуск 13. (Серія „Педагогічні науки”). С. 127-133.

62. Жуковський В. М Теорія і методика викладання предметів духовно - морального спрямування у середніх загальноосвітніх закладах : [навч. посіб.] / В. М. Жуковський, Л. Ю. Москальова. Острог: Вид-во Нац. унту «Острозька академія», 2013. 364 с.

63. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1 : [наукове видання]. Київ : УФІМБ, 1997. 543 с.

64. Закон України «Про освіту»: чинне законодавство станом на 05 червня 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20 вересня 2020).

65. Закон України «Про загальну середню освіту», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text>

66. Закон України «Про вищу освіту», URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page4>.

67. Замкова Н. Л. Професійна культура майбутнього менеджера. Актуальні проблеми та перспективи вдосконалення підготовки конкурентоздатних фахівців : матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. Київ, 2001. С. 270–272.

68. Замкова Н. Л. Розвиток професійних якостей майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності // Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді: Зб. наук. пр. Київ, Житомир, 2003. Кн. 2. С. 211-218.

69. Заставнюк О. О. Морально-психологічні якості особистості в структурі професійно-етичної культури менеджера [Електронний ресурс]. Режим

доступу до дж. : http://novyn.kpi.ua/2007-3-2/07_Zastavnyuk.pdf, вільний.
Назва з екрану.

70. Зязюн І. А. Педагогіка добра: ідеї і реалії : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2000. 312 с

71. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти : монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с.

72. Іванчук М Г. Інтегроване навчання: сутність та виховний потенціал. Виховання особистості молодшого школяра в умовах інтегрованого підходу до навчання. Чернівці: Рута, 2004. 360 с.

73. Інтерактивні методи навчання [текст]: навч. посібн. / за заг. ред. П. Шевчука, П. Фенриха. Щецін: Вид-во WSAP, 2005. 170 с.

74. Каплінський В.В. Методика викладання у вищій школі. Вінниця: Ніланд ЛТД, 2015. 224 с.

75. Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія. Київ: Інформавтодор, 2008. 472 с.

76. Капська А. Й. Деякі підходи до змісту дефініції «гуманістичні цінності» / А. Й. Капська, О. В. Ковальчук // Гірська школа українських Карпат. 2013. № 8-9. С. 201-204.

77. Коберник О. М Формування морально-ціннісних орієнтацій учнів у процесі розв'язування життєвих задач [Електронний ресурс]. Науковий вісник Донбасу. 2011. №4. Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvd_20n_4_12.pdf, вільний. Назва з екрану.

78. Коберник О. М Методи і засоби особистісно-орієнтованого виховання. Умань : СПД Жовтий, 2009. 140 с.

79. Колісник-Гуменюк Ю. І. Формування професійно-етичної культури майбутніх фахівців у процесі гуманітарної підготовки в медичних коледжах: монографія / Юлія Ігорівна Колісник-Гуменюк. Львів : «Край», 2013. 296 с.

80. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті: [монографія]. Київ

: МАУП, 2000. 286 с.

81. Колос Ю. З. Організація суб'єкт-суб'єктної взаємодії у процесі формування інформаційно-технологічних компетентностей майбутніх перекладачів. Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. Львів, 2009. Вип. 25. Ч. 2. С. 282-286.

82. Концепція виховання студентів Бердянського державного педагогічного університету [Електронний ресурс]. Режим доступу до дж. : http://bdpu.org/upbringing_work_students.html, вільний. Назва з екрану.

83. Концепція національно-патріотичного виховання молоді [Електронний ресурс]. Режим доступу до дж. : <http://osvita.ua/legislation/other/5397/>, вільний. Назва з екрану.

84. Королук С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 загальна педагогіка та історія педагогіки. Київ, 2006. 22 с.

85. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму як теоретична складова національної ідеї. Дзеркало тижня. 2005. №31. С. 21.

86. Криворучко С. В. Загальні принципи етики у їх застосуванні до журналістики. Актуальні питання масової комунікації / За ред. д-ра філол. наук, проф. В. Різуна. Київ : Інститут журналістики. 2002. Вип. 3. Ч. 1. С. 34-40.

87. Крижко В. В. Менеджмент в освіті: навч.-метод. посіб. / В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков. Київ : Школяр, 1998. 192 с.

88. Кузьмінський А. І. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 486 с.

89. Кузьмінський А. І. Педагогіка: [підруч.] / А. І. Кузьмінський, В. Л. Омеляненко. 3-тє вид., випр. Київ : Знання-Прес, 2008. 447 с.

90. Кулібабчук В. В. Моральне виховання молоді як проблема української освіти [Електронний ресурс]. Режим доступу до дж. : <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2006/txt/06kvvpuo.pdf>, вільний. Назва з екрану.

91. Лебідь О. В. Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: навч. посіб. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2011. 263 с.
92. Лунячек В. Е. Етична складова як умова ефективного розвитку сфери освіти в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу до дж. : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2013-2/doc/7/03.pdf>, вільний. Заголовок. з екрану.
93. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління [Текст]. Харків: Основа, 2005. 176 с.
94. Максименко С. Д. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 271 с.
95. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.
96. Маценко Л. М. Діяльність наставника в системі виховної роботи вищого навчального закладу: [монографія]. Київ : НАКККиМ, 2010. 420 с.
97. Менеджмент в освіті : підручник / за ред. проф. В. Крижка. Київ : Освіта України, 2020. 438 с.
98. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с
99. Михайліченко М. В. Роль виховного середовища у формуванні громадянськості майбутнього вчителя. Молодь, наука, освіта і національна самосвідомість: Зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 2003. 27-28
100. Мовчан В. С. Етика: навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 483 с.
101. Москаленко А. М. Формування професійної етики майбутніх управлінців навчальних закладів в умовах магістратури. Витоки педагогічної майстерності. Зб. наук. праць Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. Випуск 8. Ч. І. Полтава, 2011. Серія „Педагогічні науки”. С. 223-230.
102. Москальова Л. Ю. Теоретико-методичні засади виховання у майбутніх

учителів морально-етичної культури [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.07, теорія і методика виховання; Ін-т пробл. виховання НАПН України. Київ, 2011. 40 с.

103. Москальова Л. Ю. Формування моральності майбутніх менеджерів як необхідна умова управління якістю освіти. Педагогічна майстерність керівника освітнього закладу: теорія і практика: Всеукр. наук.-практ. семінар, Полтава, 2007. С. 179-180.

104. Національна рамка кваліфікацій // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>

105. Національна доктрина розвитку освіти у XXI столітті [Електронний ресурс]. Режим доступу до дж. : <http://osvita.ua/legislation/other/2827>, вільний. Назва з екрану.

106. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки [Електронний ресурс]. Режим доступу до дж. : <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>, вільний. Назва з екрану.

107. Неперервна професійна освіт : проблеми, пошуки, перспективи: [монографія] / АПН України, Ін-т педагогіки і психології проф. освіти ; за ред. І. А. Зязюна. Київ : ВІПОЛ, 2000. 636 с

108. Немець Л. М. Педагогічний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Немець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. Харків, 2019. 86 с.

109. Нікітіна І. В. Суб'єктне самовизначення молодшої людини в період повноліття. Київ: КНТ, 2008. 192 с.

110. Опольська М В. Формування професійної спрямованості менеджера-економіста в контексті гуманізації навчального процесу. Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2008. серія: «Педагогічні науки». С. 197-200.

111. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління як сфера психологічної науки: сучасний погляд на проблему. Психологія і суспільство. 2000. № 2. С.

107-111.

112. Орти́нський В. Л. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

113. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико - методологічні засади оцінювання : автореф дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з держ. управління : спец. 25.00.03 державна служба. Київ, 2007. 27 с.

114. Педагогічний супровід особистісно-професійного розвитку майбутнього вчителя: монографія / Акімова О., Галузяк В. [та ін.] Вінниця: «Твори», 2019р. 340 с.

115. Педагогічна майстерність : підруч. / І.А. Зязюн, Л.В. Крамущенко, І.Ф. Кривонос та ін. ; За ред. І. А. Зязюна. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : СПД Богданова А. М., 2008. 367 с.

116. Перепелиця О. В. Арт-терапія як складова навчально-виховного процесу / О. В. Перепелиця, Н. В. Пукалова // Zbior raportow naukowych. Zbior raportow naukowych. „Pedagogika. Teoria. Praktyka. (29.11.2014 30.11.2014). Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2014. str. 13-17.

117. Пехота О. М Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій: навч. Посібник, за ред І. А. Зязюна, О. М Пехоти. Київ : А.С.К., 2003. 240 с.

118. Платов В. Я. Ділові ігри: розробка, організація та проведення: [підручник]. Київ : 1991. 156 с.

119. Погорєлова Т. Ф. Педагогічні методи формування етичної компетенції у майбутніх працівників прокуратури. Вісник НТУУ “КПІ” Філософія. Психологія. Педагогіка. Випуск 2, 2010. С. 167-171.

120. Подоляк Л. Г. Психологія вищої школи / Л. Г. Подоляк, В. І. Юрченко. Київ : Каравела, 2008. 352 с.

121. Пометун О. І. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання: наук.-метод. посібн./ [О. І. Пометун, Л. В. Пироженко та ін.]; за ред. О. І. Пометун. Київ : Видавництво А.С.К., 2004. 192 с. : іл.

122. Пономаренко О. В. формування професійно-етичної культури соціального педагога : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня. канд. пед. наук : спец. 13.00.05 - педагогічна та вікова психологія. Київ, 2001. 18 с.
123. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах...» від 27 серпня 2010 р. № 787 [Електронний ресурс]. - Режим доступу до дж. : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/787-2010-п>, вільний. Назва з екрану.
124. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.
125. Приходько В. П. Впровадження новітніх технологій у вищій школі. Постметодика. 2012. №2 2-3, С. 114-118.
126. Програма виховання дітей та учнівської молоді в Україні. Проект [Електронний ресурс]. Режим доступу до дж. :<http://ipv.org.ua/home/39-programa-vuhovanna-ditej.html>, вільний. Назва з екрану.
127. Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. 2-ге вид., доповн. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
128. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
129. Радул В. В. Основи професійного становлення особистості сучасного вчителя: Навч. посібник / В. В. Радул, В. О. Кравцов, М. В. Михайліченко. Кіровоград : РВВ КДПУ, 2006. 216 с.
130. Радул В. В. Розвиток ідей А.С. Макаренка стосовно середовища життєдіяльності особистості. Витоки педагогічної майстерності. Вип. 8. Ч. І. Полтава, 2011. Серія „Педагогічні науки”. С. 8-15.
131. Ревнюк Н. І. Виховний потенціал педагогічного краєзнавства у формуванні національної самосвідомості майбутніх учителів [Електронний ресурс]. Режим доступу до дж. : kraeznavstvo.at.ua/_fr/0/7450814.doc., вільний. Назва з екрану.
132. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків,

М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

133. Сапожнік (Алоні) Г. Ділова етика: концептуальні засади. Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури: Збірник наукових праць: У 2-х частинах. Ч. І. Київ, 2001. С. 268-282.

134. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внут рішніх справ, 2021. 280 с.

135. Самоменеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

136. Семигінівська Т. Г. Реалізація педагогічних умов формування професійної етики у майбутніх перекладачів авіаційної галузі. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки. Випуск 4. 2013. С. 23-26.

137. Сєваст'янова О. А. Основні підходи до організації виховного процесу в сучасному вищому навчальному закладі. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. №2 22 (257). Ч. І. 2012. С. 201-206.

138. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

139. Скрипченко О. В. Вікова та педагогічна психологія : навч. посіб. [2-ге вид-ня] / О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська, З. В. Огороднійчук та ін. Київ : Каравела, 2008. 400 с.

140. Скрипченко О. В. Загальна психологія : підруч. / О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська, З. В. Огороднійчук та ін. Київ : Каравела, 2011. 464 с.

141. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика : [монографія]. Луганськ : Знання, 2005. 384 с

142. Столяренко О.В., Бурлака Н.І., Московчук О.М.. Самовиховання як основа професійної підготовки педагога закладу вищої освіти. Педевтологія. Том1. No1. Збірник наукових праць / За заг. ред. Н.І.Лазаренко. Вінниця:

ВДПУ, 2023. С. 49-53.

143. Сушик І.В. Етика бізнесу: навч. посіб./ І.В. Сушик, О.Г. Сушик, Я.М. Мартинюк, В.В. Вісин. Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.

144. Стукало О. О. До питання про персоналістичне спрямування діалогічної етики. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 89. С. 130-133.

145. Сухомлинский В. А. Рождение гражданина. Київ : Рад. школа, 1985. 557 с.

146. Сухомлинский В. А. Сто порад учителю. Київ : Рад. шк., 1988. 304 с.

147. Сучасні технології в освіті : реком. бібліогр. покажч. Ч. 2. Сучасні технології виховання / АПН України. ДНІН України ім. В. О.Сухомлинського. [ред. і відп. за вип. Л. О. Пономаренко; наук конс. і вступ. стаття К. І. Чорної]. Київ, 2006. 196 с.

148. Технологія тренінгу. Бевз; за заг. ред. С. Максименко]. Київ : Главник, 2008. 112 с.

149. Тимченк Н. С. Формування професійно-етичних якостей майбутніх службовців-митників : дис... канд. пед. наук : 13.00.04 теорія і методика професійної освіти. Київ, 2003. 239 с.

150. Тофтул М Г. Етика : [навч. посіб.] Київ: Видав. центр «Академія», 2005. 416 с.

151. Троценко Т. Ю. Методологічні особливості формування моральних якостей молодших школярів під час туристського походу. Гуманітарний вісник ДВНЗ “Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун. імені Григорія Сковороди” : наук.-теор. зб. Київ : КИТ, 2008. С. 332-334.

152. Тлумачний словник // Українська мова : енциклопедія / НАН України, Інститут мовознавства ім. О. О. Потебні, Інститут української мови; редкол.: В. М. Русанівський (співголова), О. О. Тараненко (співголова), М. П. Зяблюк та ін. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Вид-во «Укр. енцикл.» ім. М. П. Бажана, 2004. 824 с. : іл. ISBN 966-7492-19-2.

153. Ушинський К. Д. Теоретичні проблеми виховання і освіти : [вибр. пед. тв.]: У 2-х т. Т. 1. Київ : Вища школа, 1983. 187 с.

154. Філософський словник / [авт.-сост. И. В. Андрущенко, О. А. Вусатюк, С.В. Линецкий, А. В. Шуба]. Київ : А.С.К., 2006. 1056 с.
155. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підруч. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
156. Ходаківський Є. І. Психологія управління :[навч. посіб.] Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 608 с.
157. Цимбалюк І. М Психологія управління: навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2008. 624 с.
158. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид., О.: Університет Ушинського, 2020. 116 с.
159. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. 6-те вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2007. 230 с.
160. Шаманська О.І., Бурлака Н.І. «Професійна підготовка та становлення менеджерів галузі освіти в умовах сьогодення»: навчальний посібник. Вінниця, 2022р. 352с.
161. Шаманська О.І., Бурлака Н.І. Застосування компетентісного підходу у професійній підготовці менеджерів галузі освіти. Серія: Педагогіка і психологія. Наукові Записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського Випуск № 65. 2021р.
162. Шаманська О.І., Бурлака Н.І. Феномен лідерства в системі сучасних педагогічних досліджень. Серія: Педагогіка і психологія. Наукові Записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського Випуск № 67. 2021р
163. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
164. Штифурак В.Є., Штифурак В.С., Бурлака Н.І. Психологія соціального впливу у процесі групової роботи : монографія. Вінниця. 2023р. 305с.
165. Щербина О. Особливості підготовки менеджерів підприємницького типу в сучасних умовах // Синергія. Консорціум із удосконалення менеджмент

освіти в Україні. 2004. № 1 (8). С. 65-67.

166. Щоголєва І. В. Формування комунікативних умінь майбутніх менеджерів туризму у процесі вивчення професійно-орієнтованих дисциплін: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 теорія і методика професійної освіти. Кіровоград, 2011. 253 с.

167. Як стати майстерним педагогом: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Л. І. Даниленко. Київ : ТОВ «Етіс плюс», 2012. 184 с.

168. Яновська О. Г. Питання формування етико-психологічних якостей прокурорів та адвокатів у процесі професійного навчання. Часопис Київського університету права. 2011. № 2. С. 267-271.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА для визначення професійно-етичних якостей

Шановний колего!

Просимо Вас відмітити, поставивши знак «+», ті якості, на Вашу думку є найважливішими у забезпеченні професійно-етичної діяльності менеджера освітнього закладу.

1. адекватність самооцінки
2. акуратність

23. перцепція
24. повага до людини

- | | |
|---------------------------------|--|
| 3. безконфліктність | 25. почуття обов'язку |
| 4. ввічливість | 26. працьовитість |
| 5. взаємодопомога | 27. прогностичність (педагогічне передбачення) |
| 6. вимогливість до себе й інших | 28. професійна інтуїція |
| 7. витриманість | 29. рефлексія |
| 8. відповідальність | 30. рішучість |
| 9. рівноваженість | 31. самовладання і самоконтроль |
| 10. гнучкість поведінки | 32. самокритичність |
| 11. дисциплінованість | 33. самостійність |
| 12. доброзичливість | 34. скромність гуманність |
| 13. емоційна стабільність | 35. співчутливість |
| 14. емпатія | 36. справедливість |
| 15. ініціативність | 37. стресостійкість |
| 16. інтелігентність | 38. тактовність (педагогічний такт) |
| 17. колективізм | 39. товариськість |
| 18. комунікабельність | 40. толерантність |
| 19. надійність | 41. цілеспрямованість |
| 20. неупередженість | 42. чесність |
| 21. об'єктивність | 43. чуйність |
| 22. особиста гідність | |

Інші якості, не відмічені у списку, але важливі на Вашу думку, (які саме?)

Зазначте, будь ласка, Ви: а) здобувач другого магістерського рівня вищої освіти;
б) керівник-практик

Дякуємо за співпрацю,

Ваша щирість є безцінною для нас,

Хай в житті в усіх людей панує щастя

І повага у стосунках повсякчас!

Додаток Б

Анкета «Професійно-етичні якості і діяльність керівника: моє бачення»

1. Оцініть рівень власних знань про сутність і особливості професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів:

дуже добре знаю добре знаю майже не знаю не знаю.

2. Оцініть свій рівень навичок професійно-етичної поведінки:

дуже добре володію добре володію майже не володію не володію.

3. Оцініть ступінь своєї готовності до здійснення управлінської діяльності на професійно-етичних засадах:

дуже добре, добре слабо не готовий.

4. На Вашу думку, професійно-етичний менеджер буде успішнішим у своїй роботі. Чи ні? Відповідь умотивуйте.

5. Чи легше, на вашу думку, професійно-етичному менеджеру виконувати посадові обов'язки, вирішувати складні ситуації? Відповідь умотивуйте.

6. Що Ви вкладаєте в поняття «професійно-етичні якості менеджера освітнього закладу»?

7. Як Ви розумієте поняття «якості особистості»?

8. Яке визначення можете дати поняттю «професійна етика»?

9. Назвіть якості які, на Вашу думку, можуть забезпечити професійно-етичну поведінку менеджера у вирішенні складних ситуацій.

10. Назвіть загальнолюдські цінності, необхідні у роботі менеджера освіти.

11. Назвіть якості професійно-етичного менеджера, необхідні у процесі комунікації.

12. Назвіть якості, необхідні для саморегуляції власного емоційного стану керівника у процесі професійно-етичної діяльності.

13. Окресліть коло суб'єктів (людей), з якими стикається менеджер освіти у процесі своєї професійної діяльності (у межах освітнього закладу і поза ним).

14. Чи є різниця в переліку професійно-етичних якостей менеджера, які проявляються з учнями (студентами), вчителями, батьками? Якщо є, поясніть.

15. конст. Назвіть найважливіші, на вашу думку, професійно-етичні якості менеджера освіти.

15. контр. Опишіть, як, на Вашу думку, стати професійно-етичним менеджером.

Дякуєм уклінно за співпрацю,

Ваша щирість є безцінною для нас,

Хай в житті в усіх людей панує щастя

І повага у стосунках повсякчас!

Додаток В

Ділові ігри

Успіх – це ...

Мета. Показати, як можуть змінюватися цінності з часом та з набуттям досвіду.

Матеріали. Не потрібні.

Процедура. Під час обговорення професійно-етичних якостей конкретного успішного менеджера, висловіть думку, що успіх у будь-якій установі – це дуже індивідуально оцінюваний предмет. Попросіть учасників подумати про слово «успіх менеджера» і його взаємопов'язаність із якостями особистості керівника хвилину чи дві. Потім задайте такі питання:

Згадайте, як ви навчалися у школі, що ви думали тоді про успіх? Як ви розпізнавали людей, які, як вам здавалося, досягли успіху?

Коли ви закінчили навчання (у школі чи в коледжі), чи змінилося ваше сприйняття? Як?

Сьогодні, прямо зараз, як би ви визначили успіх?

Питання для обговорення:

Хто з Вас, будучи ще дитиною, розглядав успіх, у першу чергу, як популярність, досягнуту за допомогою кіно чи телебачення або завдяки багатству?

Чи дуже змінилися ці уявлення, коли ви готувалися вступити у ВНЗ? Як? Чому?

Після закінчення ВНЗ, хто з Вас бачить успіх винятково як спосіб заробляти багато грошей?

Портрет моєї роботи

Мета. Одержати уявлення про те, як люди бачать свою роботу у перспективі.

Матеріали. Папір, олівці, маркери.

Процедура. Поділіть учасників на групи з трьох-чотирьох осіб і попросіть кожного яскраво описати, як він бачить свою майбутню професійну діяльність. Учасники можуть використовувати для опису метафори, аналогії, образи із телевізійних шоу, фільмів, спортивні порівняння тощо.

Питання для обговорення:

Якою Ви вбачаєте свою роботу? Як Ваша робота педнується із загальною картиною Вашого життя? Ваше уявлення недавно змінилося? Як і чому? Яке значення для вашої майбутньої роботи матимуть професійно-етичні якості?

Поради:

– якщо в деяких учасників можуть бути утруднення з цим завданням, забезпечте їх простими ілюстраціями.

– скажіть, що за артистичні здібності не дається ніяких додаткових балів, ви просто цікавитесь їхніми описами.

Характерні риси лідерства

Мета. Показати характерні риси і якості, необхідні в роботі.

Матеріали. Папір і ручки.

Процедура:

– у дискусіях про професійно-етичні якості менеджера освітнього закладу підкреслюється, що навички й уміння фахівця цієї сфери мають свою специфіку.

– попросіть кожного члена групи згадати п'ятьох-шістьох осіб, яких вони вважають дійсними лідерами. Це можуть бути імена представників бізнесу, уряду, релігії чи освіти або будь-якої іншої області.

– попросіть написати ці імена на аркуші з поясненням, чому те чи інше ім'я спало на думку.

– сформууйте групи з трьох-чотирьох осіб і порівняйте їхні списки.

Питання для обговорення:

Які імена зустрілися найчастіше? Чому?

Хто вказав ім'я, не відоме більшості з присутніх?

Як, на Вашу думку, міг би змінитися цей список, якби Ви його складали 5 чи 10 років тому?

Поради:

– щоб почати дискусію, ви можете самі назвати кілька імен.

– вкажіть, що можна вказувати імена як сучасних лідерів, так і діячів минулого.

Додаток Г

Інтерактивна вправа

Ток-шоу «Обговоримо разом»

Мета: допомогти подивитися на професію менеджера освітнього закладу очима сторонньої людини, оцінити необхідність багатьох якостей особистості, зокрема професійно-етичних, для професійної управлінської діяльності.

Учасники розподіляються на декілька підгруп, кожна з яких відіграє роль продюсерів та режисерів певної програми, що мають підібрати

учасників передачі. Кожен із учасників має розкривати одну зі сторін діяльності менеджера освіти, взаємодіяти з конкретним суб'єктом взаємодії освітнього середовища.

1. Керівник при взаємодії з зовнішніми суб'єктами: методичний кабінет, управління освіти, фінансово-економічна діяльність.

2. Керівник при взаємодії з учнями.

3. Керівник при взаємодії з учителями.

Режисерам пропонується визначити:

а) якості, що є необхідними для створення запропонованих образів;

б) якості, що є небажаними для даних образів.

Для полегшення роботи командам режисерів дають списки якостей, які при необхідності можна доповнити. Списки необхідних і небажаних якостей складаються завчасно ведучим.

Режисерам пропонується, спираючись на первинний список, відібрати 10 якостей, без яких не можуть обійтись головні герої, і, спираючись на другий список, відібрати якості, які в жодному разі не повинні бути притаманними даним героям.

Обговорення: аналізуються причини вибору учасниками саме цих якостей, визначаються відмінності у характерах, відбувається пошук названих якостей у собі.