**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти**

**та освітнього менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**Кваліфікаційна робота**

**на здобуття освітнього ступеня** «**магістр**»

**ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ**

**СИЧ НАДІЇ ВАСИЛІВНИ**

**Науковий керівник:**

**Демченко Н.М**, канд. пед. наук, доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Рецензенти:**

**Самойленко О.В.,** канд. пед. наук, доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Лісовець О.В.,** докт. пед. наук, професор кафедри соціальної педагогіки і соціальної роботи Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Рекомендовано до захисту:** Протокол № 5 від 22 листопада 2023 р.

**Допущено до захисту:**

Завідувач кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, докт. пед. наук, професор **Лосєва Н.М. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ніжин — 2023**

**ЗМІСТ**

[ВСТУП …………………… ………………………………………………………... 3](#_Toc150780522)

[РОЗДІЛ І](#_Toc150780523). [ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ 7](#_Toc150780524)

[1.1. Стан проблеми формування етичних цінностей менеджерів освіти у сучасних наукових дослідженнях 7](#_Toc150780525)

[1.2. Етичні цінності як психолого-педагогічний феномен 15](#_Toc150780526)

[1.3. Класифікація етичних цінностей 25](#_Toc150780527)

[Висновки до першого розділу 28](#_Toc150780528)

[РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДНИЦЬКО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ 30](#_Toc150780529)

[2.1. Обґрунтування педагогічних умов формування етичних цінностей менеджерів освіти 30](#_Toc150780530)

[2.2. Модель формування етичних цінностей менеджерів освіти 38](#_Toc150780531)

[2.3. Організація та методика експерименту 42](#_Toc150780532)

[Висновки до другого розділу 60](#_Toc150780533)

[ВИСНОВКИ 62](#_Toc150780534)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65](#_Toc150780535)

[ДОДАТКИ 73](#_Toc150780536)

**АНОТАЦІЯ**

**Сич Н. В. Формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Магістерська робота присвячена визначенню, теоретичному обґрунтуванню та перевірці комплексу організаційно-педагогічних умов формування етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів.

У роботі на основі теоретичного аналізу наукових досліджень уточнено стан проблеми формування етичних цінностей менеджерів освіти у сучасних наукових дослідженнях, також визначено власне етичні цінності як психолого-педагогічний феномен. Здійснено класифікацію етичних цінностей. Автором реалізовано дослідницько-експериментальну перевірку ефективності формування етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів, а саме обґрунтування педагогічних умов формування етичних цінностей менеджерів освіти. Описано модель формування етичних цінностей менеджерів освіти та здійснено організацію та методику експерименту. Розуміння та вивчення етичних аспектів управління дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні педагогічні стратегії, спрямовані на розвиток моральності, справедливості та відповідальності серед менеджерів освітніх установ. Отримані результати можуть бути основою для розробки тренінгів та навчальних програм з етики управління, спрямованих на професійний розвиток менеджерів.

*Ключові слова:* етичні цінності, методика формування, модель, організація діяльність, освітній заклад, особливості формування, педагогічні умови.

**ABSTRACT**

**Sych N. V. The formation of ethical managers` values in educational institutions. – Qualifying scientific work on manuscript rights.**

The master's work is devoted to the definition, theoretical substantiation and verification of the set of organizational and pedagogical conditions for the formation of ethical values among managers of educational institutions.

The work, based on the theoretical analysis of scientific research, specified the state of the problem of the formation of ethical values of education managers in modern scientific research, and also defined ethical values as a psychological-pedagogical phenomenon. The classification of ethical values has been carried out. The author implemented a research-experimental verification of the effectiveness of the formation of ethical values among managers of educational institutions, namely, the justification of pedagogical conditions for the formation of ethical values of education managers. The model of the formation of ethical values of education managers is described, and the organization and methodology of the experiment are carried out. Understanding and studying the ethical aspects of management allows you to develop and implement effective pedagogical strategies aimed at the development of morality, justice and responsibility among managers of educational institutions. The obtained results can be the basis for the development of trainings and educational programs on management ethics aimed at the professional development of managers.

*Keywords:* ethical values, method of formation, model, organization of activities, educational institution, peculiarities of formation, pedagogical conditions.

# **ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Професійна діяльність працівників освітніх закладів утворює складну систему взаємопов’язаних моральних відносин. У цю систему входить, передусім, ставлення менеджерів освітніх закладів до виконання посадових обов’язків, у яких реалізуються етичні категорії сумлінності, відповідальності, боргу. Є інші рівні відносин, ефективність яких залежить від виконання моральних зобов’язань. Відносини між колегами, між керівниками та підлеглими у колективі освітнього закладу реалізуються через етичні категорії порядності, поваги, не конфліктності.

Поведінка на робочому місці та поза ним має бути такою, щоб вона не завдавала шкоди іміджу освітніх закладів, довірі з боку партнерів та отримувачів освітніх послуг. У зв’язку з цим потрібне дотримання принципів відкритості інформації, вірності слову, непідкупності. Професійна етика працівників освіти як науковий напрямок виявляє вплив моралі на роботу установи, дає відповіді на питання, що є правильним чи помилковим у поведінці фахівців та викладачів, що необхідно робити для успішнішої реалізації ділового спілкування.

У будь-якій країні світу професійна діяльність керівників освітніх організацій (менеджерів освіти) є сферою підвищеної відповідальності не тільки для сьогодення, але і для майбутнього, оскільки має великі творчі можливості. Менеджери освіти у процесі взаємодії з представниками різних вікових, соціальних, етнічних, професійних, конфесійних груп покликані сприяти формуванню гуманістичних взаємин, діалогічного стилю спілкування в системах «адміністратор – підлеглі», «дорослий – дитина», «педагоги – члени сімей учнів», «співробітники освітньої організації – соціальні партнери закладу освіти» та ін. У зв’язку з цим актуальне питання про розвиток кваліфікації та професійної перепідготовки менеджерів освіти їх професійно-комунікативної культури на основі вимог педагогічної деонтології.

У роботах вчених, таких як К. Байша, І. Бех, Л. Бурдейна, Г. Васянович, І. Грязнов, В. Діуліна, І. Зязюн, В. Лозовий, С. Крук, В. Плахтій, О. Пометун, О. Савченко, О. Сухомлинська, Л. Хоружа, розглядалися науково-теоретичні аспекти формування особистості, включаючи загальну та моральну культуру. Майбутній професіоналізм особистості був вивчений в роботах М. Дьяченка, Л. Кандибовича, Г. Назаренкової. Дослідження О. Білоуса, В. Косарєва, Р. Пустовійта та інших вчених були спрямовані на вивчення етичних та соціальних аспектів управління, включаючи питання етичної моралі та етичного менеджменту.

Отже, незважаючи на посилення інтересу дослідників до проблеми професійного росту керівників освітніх установ, питання формування етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів вимагають поглибленого вивчення, що й зумовило вибір теми дослідження: «Формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів».

Тема магістерської роботи затверджена рішенням кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя та вченою радою факультету педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя.

**Мета дослідження** полягає у визначені, теоретичному обґрунтуванні та перевірці комплексу педагогічних умов формування етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких його **завдань:**

1. З'ясувати стан дослідженості проблеми формування етичних цінностей менеджерів освіти у сучасних наукових дослідженнях.

2. Здійснити аналіз сутності феномену етичних цінностей.

3. Визначити комплекс педагогічних умов формування етичних цінностей менеджерів освіти.

4. Охарактеризувати модель формування етичних цінностей менеджерів освіти.

**Об’єкт дослідження** – професійна діяльність менеджерів освітніх закладів.

**Предмет дослідження** – педагогічні умови формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів.

Для досягнення поставленої мети і розв’язання визначених завдань використано комплекс **методів дослідження**:

 – *теоретичні:*

* теоретичний аналіз педагогічної, психологічної й науково-методичної літератури з метою визначення стану розробленості проблеми, що досліджується;
* компонентно-структурний – для уточнення категорійно-поняттєвого апарату дослідження («етичні цінності менеджерів освітніх закладів», «ієрархія етичних цінностей менеджерів освітніх закладів», «формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів»), характеристики особливостей та розкриття алгоритму формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів;
* системно-структурний і системно-функціональний – для визначення інструментів формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів;

– *емпіричні:*

* діагностичні спостереження; методики «Ціннісні орієнтації» – з метою з’ясування особливостей розуміння менеджерами освітніх закладів понять «етичні цінності» і «формування етичних цінностей», визначення ієрархії етичних цінностей менеджерів освітніх закладів та доцільності використання інтерактивних інструментів формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів.

– *статистичні:*

- методи математичної статистики з метою якісного аналізу здобутих даних.

**Методологічний концепт у межах дослідження** відображає взаємодію та взаємозв’язок різних підходів загальнонаукової й фахової методології до розуміння сутності професійно-управлінської діяльності.

Значущість *системного підходу* забезпечується цілісністю структури освіти, кожна з підсистем якої, у свою чергу, є системою й об’єктом теоретичного дослідження, що здійснюється в умовах професійної діяльності менеджерів освітніх установ;

*діяльнісного* – реалізацією взаємодії менеджера освітнього закладу з іншими учасниками професійної діяльності, що передбачає впровадження сучасних інноваційних інтерактивних, інформаційних технологій професійного удосконалення;

*андрагогічного* – сприянням розвитку та збагаченням цілісної особистості управлінця та урахуванням його професійно-управлінського досвіду;

*особистісно орієнтованого* – необхідними умовами для особистісної реалізації менеджера освітнього закладу з орієнтацією на індивідуальні особливості та можливості;

*компетентнісного* – системою набуття компетентностей, що передбачає здатність застосовувати знання та вміння у професійній управлінській практиці;

*акмеологічного* – комплексом закономірностей та механізмів досягнення професійних вершин;

*комплексного* – єдиним цілісним середовищем формування етичних цінностей менеджерів освіти.

**Експериментальна база дослідження.** Дослідницько-експериментальна робота здійснювалась в два етапи. Різними видами дослідження було охоплено 5 директорів та 15 заступників закладів освіти різних рівнів.

**Організація дослідження.** Дослідження здійснювалось упродовж 2022-2023 років і охоплювало три етапи науково-педагогічного пошуку.

На першому етапі – *пошуково-теоретичному* –визначався науковий апарат дослідження, аналізувався стан розробленості проблеми в теоретичному та практичному аспекті, визначалася програма дослідно-експериментальної роботи.

На другому етапі – *дослідно-експериментальному* – уточнювались основні поняття й теоретично обґрунтовувались вихідні положення магістерського дослідження, проводився констатувальний експеримент, визначалися педагогічні умови та особливості формування етичних цінностей менеджерів освіти.

На третьому етапі – *заключно-узагальнюючому* – узагальнювались результати дослідно-експериментальної роботи та оформлялись її результати.

**Наукова новизна та теоретичне значення** дослідження полягає в тому, що на основі вивчення й аналізу сучасних наукових досліджень здійснено системний аналіз теоретичних основ формування етичних цінностей менеджерів освіти; виявлено і розкрито особливості формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів; уточнено сутність ключових понять дослідження: «етичні цінності» і «формування етичних цінностей»; удосконалено наукові уявлення про зміст, структурні компоненти та функції етичних цінностей менеджерів освітніх закладів; виділено комплекс педагогічних умов, які сприяють ефективності формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів; конкретизовано технологічні і методичні інструменти формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає у виявленні педагогічних умов, які забезпечують ефективність процесу формування етичних цінностей менеджерів освітніх закладів.

Розуміння та вивчення етичних аспектів управління дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні педагогічні стратегії, спрямовані на розвиток моральності, справедливості та відповідальності серед менеджерів освітніх установ. Отримані результати можуть бути основою для розробки тренінгів та навчальних програм з етики управління, спрямованих на професійний розвиток менеджерів. Також, це дослідження може бути корисним для педагогічних колективів та адміністрації освітніх закладів для формування етичних цінностей серед персоналу, покращуючи тим самим якість навчального середовища.

**Апробація і впровадження результатів дослідження.** Головні положення та отримані результати дослідження обговорювались на засіданнях кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, доповідались на щорічній звітній науково-практичній конференції студентів Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя «Молодь у науці» (м. Ніжин, 15-24.05.2023 р.), VІІІ вузівській науковій студентській Інтернет-конференції «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (м. Ніжин, 28 лютого 2023 року), I Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи» (м. Ніжин, 2-3 листопада 2023 року).

**Вірогідність одержаних результатів дослідження** забезпечено теоретичною і методологічною обґрунтованістю вихідних положень, відповідністю застосованого комплексу методів дослідження конкретній меті й завданням магістерської роботи, дотриманням вимог до організації й проведення педагогічного експерименту та критичним аналізом його результатів, математичною обробкою кількісних показників.

**Публікації.** Основні положення та отримані результати дослідження були висвітлені в 3-х публікаціях: **«**Етична компетентність менеджера освітнього закладу**», «**Особливості формування етичних цінностей майбутніх менеджерів освітніх закладів**», «**Ціннісні орієнтації менеджерів освітніх закладів**».**

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається із вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (76 найменувань) та 2 додатків. Загальний обсяг роботи – 79 сторінок, основна частина – 65 сторінок.

# **РОЗДІЛ І**

# **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ**

# **Стан проблеми формування етичних цінностей менеджерів освіти у сучасних наукових дослідженнях**

Для досягнення мети нашого дослідження розглянемо визначення терміну «менеджер». У Великому тлумачному словнику української мови термін «менеджер» визначається наступним чином:

*по-перше*, це особа, яка відповідає за координацію та контроль над організацією праці;

*по-друге*, це керівник промислових, торгових, фінансових та інших підприємств;

*по-третє*, це підприємець у сфері мистецтва, який організовує тренування та виступи спортсменів, а також концертну діяльність артистів [10, с. 56].

Авторка Л. Володарська-Зола визначає менеджера як особу, яка здійснює функції керування. Це включає планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності працівників підприємства. Менеджер оптимально використовує наявні ресурси для досягнення поставлених цілей, при цьому враховуючи зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі протягом всього життя [11, с. 8].

Ми погоджуємось з В. Жигірь, яка стверджує, що менеджер освіти – це професія, яка ґрунтується на специфічних знаннях та людських вміннях, що дозволяють здійснювати управлінські функції та керувати освітніми процесами. Ця діяльність менеджера освіти є багатофункціональною, охоплюючи ролі організатора, адміністратора, психолога, дослідника, господаря та громадського діяча. Менеджер освіти також є лідером, який здатний керувати колективом завдяки своєму авторитету та високому професіоналізму. Він – освічений педагог з високою моральною культурою, що здатний впроваджувати нові технології в навчально-виховний процес. Усі ці функції повинні бути закладені та розвинені в професійній компетентності менеджера освіти [18].

В. Кремінь у своєму дослідженні розглядає компетентність керівника як одне з ключових понять психології управління та як фактор удосконалення управлінського процесу. Він наводить низку трактувань поняття компетентності керівника [24, с. 55] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття компетентності керівника [24]

|  |  |
| --- | --- |
| Трактування поняття компетентності керівника | Опис |
| Компетентність виражається в кількості і якості завдань, сформульованих і розв’язаних керівником у його основній роботі  | Керівник повинен успішно вирішувати завдання, що виникають у його професійній діяльності |
| Компетентність виражає відповідність керівника тим завданням, рішення яких обов’язкове для працюючої на цій посаді людини | Керівник повинен відповідати вимогам посади, включаючи обов’язки та рішення, що вимагаються для ефективної діяльності |
| Компетентність є одним з компонентів особистості або сукупністю відомих властивостей особистості, що зумовлюють успіх у рішенні основних завдань | Компетентність включає різні аспекти особистості, які допомагають вирішувати ключові завдання |
| Компетентність є системою відомих властивостей особистості, що виражається в результативності розв’язання проблемних завдань | Керівник повинен бути здатний ефективно розв’язувати складні завдання та проблеми, які виникають |
| Компетентність є одним із проявів особистості й полягає в ефективності розв’язання проблем, що зустрічаються у сфері діяльності людини, здійснюваної в інтересах даної організації | Керівник повинен бути спроможний вирішувати завдання та проблеми, які виникають у контексті своєї професійної діяльності та в інтересах організації |

Термін «компетентність» визначається як авторитетність, обізнаність, інформованість, адекватна кваліфікація, належні вміння та якість виконання завдань. Особа вважається «компетентною», якщо вона здатна вирішувати завдання, досвідчена в певній галузі або колі питань. «Компетенція» означає коло повноважень, питань і обов’язків, у яких посадова особа має знання, вміння та досвід.

Сучасний менеджмент найчастіше асоціюється із бізнесом, тому його результативність оцінюється за прибуток підприємства. Проте, на нашу думку, ефективність менеджменту повинна вимірюватися не лише оптимальністю використання ресурсів, але й дотриманням суспільно значущих цінностей. Це сприяє досягненню максимально очікуваних результатів. Тому наявність етичного менеджменту, який ґрунтується на етичних засадах – нормах та правилах взаємодії не лише між керівниками і підлеглими, але й у відносинах із споживачами, партнерами та конкурентами, є надзвичайно важливою [28, с. 88].

Гуманізація взаємовідносин на всіх рівнях та реалізація етичних принципів і норм у професійній діяльності стають можливими лише за умови достатнього розвитку духовності кожної людини, яка є членом суспільства та трудового колективу. У зв’язку із соціальною природою менеджменту, етична компетентність менеджера повинна бути не лише окремою явністю, але й нормою в їхній професійній практиці.

Відповідно існує необхідність розглянути поняття етичної компетентності більш детально. Термін «етична компетентність» тісно пов’язаний з поняттям «професійна етика». Різні види професійної етики мають свої власні традиції, що свідчить про збереження основних етичних норм, що сформулювалися протягом століть у кожній конкретній професії. Професійні етичні норми – це конкретні аспекти професійної діяльності, спрямовані безпосередньо на людину в різних умовах її життя та діяльності в суспільстві [45, с. 67].

Дослідження зарубіжної та вітчизняної наукової літератури дозволяє визначити загальні підходи до вирішення проблеми підготовки менеджерів для їхньої професійної діяльності. Професійна етика загалом визначається як набір норм поведінки, що формують моральний характер взаємин між особами, які випливають з їхньої професійної діяльності. Однією з її ключових особливостей є тісний зв’язок з діяльністю конкретних груп та нерозривна взаємодія з загальною теорією моралі. Професійну етику розглядають як:

* готовність до морально-етичної взаємодії з партнерами, конкурентами (М. Кларін);
* психічний стан, що знаходить своє відображення у спрямованості на етичне розв’язання ділових проблем (Ю. Пачковський),
* сформованості емоційної, духовної сторін особистості (О. Пономарьов).

 За визначенням В. Вакуленко, «професійна етика менеджера» – це врахування ним етичних норм, правил та уявлень, що регулюють ставлення, поведінку і стосунки ділових партнерів в процесі взаємодії. Як зазначалося раніше, поняття «професійна етика» напряму пов’язане з поняттям «професійно-етична компетентність» фахівця [9, с. 36].

У психолого-педагогічних джерелах компетентність як наукова проблема ще не отримала свого вичерпного аналізу, тому в літературі зустрічається широке тлумачення поняття «компетентність». У контексті професійної підготовки фахівця найбільш прийнятним визначенням компетентності ми вважаємо визначення Л. Васильченко. Під компетентністю дослідниця розуміє інтегровану характеристику якостей особистості, результат підготовки випускника ЗВО до виконання діяльності в певних галузях (компетенція). Компетентність – це ситуативна категорія, оскільки вона виражається у готовності до здійснення будь-якої діяльності в конкретних професійних (у тому числі проблемних) ситуаціях [2, с. 18].

Таким чином, можна дійти висновку, що компетентність проявляється в особистісно-орієнтованій діяльності і тому вона оцінюється на основі сформованості у випускника ЗВО сукупності вмінь (що інтегративно відображають цю компетентність) і його адекватних поведінкових реакцій, що проявляються у різноманітних виробничих ситуаціях [16, с. 88].

Отже, виходячи з аналізу понять «професійна етика» та «компетентність», ми можемо перейти до розгляду поняття «професійно-етичної етики». За думкою С. Гончаренко, етична компетентність менеджера освіти – інтегрована характеристика особистості, що представляє сукупність знань, умінь, навичок, мотиваційно-ціннісної орієнтації і особистісних якостей, що сприяють здійсненню професійної діяльності відповідно до норм і вимог професійної етики [15, с. 5].

Р. Пустовійт переконаний, що етична компетентність вчителя – поняття, що характеризується як складне індивідуально-психологічне утворення на основі інтеграції теоретичних знань, практичних умінь в області етики, певного набору особистісних якостей, що обумовлює готовність до етично адекватної поведінки в ситуаціях морального вибору [41, с. 48].

Аналізуючи поняття «етичної компетентності» студентів педагогічних вузів, В. Лозниця формулює його як складне соціально-педагогічне утворення на основі інтеграції педагогічних знань, практичних умінь в області етики і певного набору особистісних якостей, що обумовлює готовність до етично адекватної поведінки в соціумі в ситуаціях морального вибору [32, с. 67].

Виходячи з аналізу поняття, ми можемо погодитись з визначенням О. Пономаренко [43]: професійно-етичної компетентності фахівця − складне індивідуально-психологічне утворення, яке інтегрує в собі професійні теоретичні знання, ціннісні орієнтації, особистісні якості та практичні вміння педагога у сфері професійної етики, що забезпечує вибір ним свідомої етичної поведінки згідно професійно-педагогічних норм.

Процес формування етичної компетентності має бути системним та вимагає застосування цілісного механізму професійного розвитку особистості менеджера освіти. Формування професійно-етичної компетентності фахівців можна визначити як процес цілеспрямованого й систематичного впливу на когнітивну, особистісну та операційно-процесуальну сфери особистості, метою якого є становлення такої особистості, яка усвідомлює значення етичної складової своїх професійних обов’язків, має розвинуті морально-особистісні якості та практичні вміння менеджера освіти у сфері професійної етики, що забезпечують вибір ним свідомої етичної поведінки відповідно до професійно-етичних норм [40, с. 5].

Виховний потенціал навчального процесу виявляються у змісті, організації та методах навчання, впливу особистості викладача. Згідно з О. Пєхотою, реалізацію змісту навчання забезпечують педагогічні умови, які оптимізують форми, методи, підходи, технологію організації навчального процесу як цілісної системи [45, с. 28]. Вчена С. Сисоєва пропонує тлумачити термін «педагогічні умови» як сукупність взаємовпливів певного процесу чи системи із зовнішнім середовищем [54, с. 20].

Організаційно-педагогічні умови впливають на навчальний процес, дозволяють ефективно управляти навчанням, здійснювати цей процес відповідно до завдань із застосуванням обраних форм, методів, прийомів, сукупності положень, дотримання яких забезпечує досягнення поставленої мети.

Отже, під педагогічними умовами розуміємо сукупність різнопланових соціально-педагогічних і дидактичних чинників, процесів, обставин, необхідних і достатніх для виникнення та раціонального стійкого функціонування або зміни певної педагогічної системи. У нашому досліджені педагогічні умови формування професійно-етичної компетентності менеджерів відображають взаємодію гуманізації навчально-виховного процесу, професійної підготовки освітніх фахівців та гуманізації суспільства, взаємовплив єдиного освітнього простору та новітніх технологій, які впроваджуються в освітню галузь [60, с. 97].

На думку О. Андрущенко, для формування професійно-етичної культури менеджерів освітніх заходів важливо:

1) сформувати у них гуманістичні уявлення, поняття, погляди, переконання, що передбачає цілеспрямований і систематичний вплив на їхню свідомість;

2) забезпечити набуття ними практичного досвіду, коли вони змушені проявляти мужність, відповідальність, наполегливість, толерантність і т.д.;

3) створювати ситуацію успіху, моральної добротворчої діяльності особистсоті [2, с. 56].

У психолого-педагогічній літературі (І. Бех, Л. Божович, М. Боришевський, Л. Виготський та ін.) відстоюється думка про те, що початковим етапом формування моральної поведінки (а також і в професійній сфері) є опанування особистістю моральними цінностями та моральними знаннями, а кінцевим етапом засвоєння етичних знань є моральна поведінка.

В загальному вчені визначають такий ланцюжок: етичні знання – етичні поняття – моральні переконання – моральні – потреби – моральні якості – моральна поведінка. При цьому необхідно всіляко стимулювати реалізацію ділового етичного потенціалу всіх дисциплін, оскільки саме моральний компонент може стати дієвим джерелом гармонізації виробництва з навколишнім середовищем. Необхідною умовою формування етичної компетентності студентів є використання новітніх педагогічних технологій та методів навчання в доповненні до традиційних [7, с. 23].

Отже, у сучасних наукових дослідженнях велика увага приділяється проблемі формування етичних цінностей у менеджерів освіти. Аналіз літератури підкреслює необхідність розвитку етичних якостей у професійній сфері та їх важливу роль у сучасному суспільстві. Відзначається, що етична компетентність менеджерів освіти має стати нормою та невід’ємною частиною їхньої професійної підготовки. Ці дослідження підкреслюють актуальність розгляду цієї теми та необхідність подальших досліджень з цього напряму. Зазначено, що формування етичних цінностей у менеджерів освіти впливає на якість освіти та її впровадження у суспільство, підкреслюючи важливість вдосконалення процесів професійної підготовки у цьому напрямі для побудови справедливого та морально відповідального суспільства.

# **Етичні цінності як психолого-педагогічний феномен**

Сучасний етап розвитку освіти відзначається зростанням важливості людського фактору та збільшенням уваги до особистості вчителя та його соціально-морального розвитку. У концепції модернізації освіти вказується на те, що готовність людини до прийняття рішень у ситуаціях невизначеності стає ключовою передумовою її соціального та професійного успіху. Ця готовність повинна бути закладена у процесі освіти.

 Для цього необхідний педагог-управлінець, орієнтований на базові цінності своєї професійної діяльності та здатний до такого проектування освітнього середовища, що передбачає можливість самовизначення як для учнів, так і для самого вчителя. Проте цінності є орієнтиром у діяльності та поведінці педагога лише за умови сформованості в нього ціннісної свідомості, відносин та установок [22, с. 67].

Ціннісні відносини педагога-менеджера освітньої установи визначають його емоційно-психологічний стан, задоволеність і наповненість життя, його зміст, а система цінностей регулює поведінку та діяльність, визначає мотиваційну сферу, спрямованість особистості, готовність керуватися цими цінностями у професійній діяльності [20, с. 56].

Звернення до категорії «ціннісне ставлення» як специфічного утворення в структурі педагогічної діяльності вчителя передбачає впровадження освітніх технологій, які забезпечують розвиток ціннісної сфери особистості студента, здатного дотримуватися етичних та моральних норм суспільства. Ціннісне ставлення до професійної діяльності формується у процесі проживання менеджером освіти певної системи загальнолюдських цінностей, що синтезують педагогічно-управлінські цінності та цінність самої педагогічно-управлінської діяльності.

Ціннісне ставлення до педагогічно-управлінської діяльності у фахівця проявляється через зміну його внутрішньої позиції як основи регулювання спрямованості особистості. При цьому проблема ціннісного ставлення до педагогічно-управлінської діяльності є проблемою цінності цього відношення. Як психолого-педагогічний феномен вона пов’язана з інтересами, мотивами, потребами, розвитком ціннісної сфери управлінців як джерелами особистісного та професійного сенсу у педагогічно-управлінської діяльності. Специфіка та особливість ціннісного ставлення до педагогічної діяльності визначається не суб’єкт-об’єктними зв’язками, а міжсуб’єктними відносинами, у яких воно і реалізується [14].

Цінності це соціальний феномен, що існує в діалектичному відношенні суб’єкт-об’єкт, який є важливою сполучною ланкою між особистістю, її внутрішнім світом та навколишньою дійсністю. Цінності мають двоїстий характер, вони соціальні, оскільки історично зумовлені та індивідуальні, оскільки в них зосереджений досвід конкретного суб’єкта. Індивідуальні цінності є найважливішим компонентом структури особистості, вони виконують функції регуляторів поведінки та виявляються у всіх галузях людської діяльності.

 Залежно від цілей та завдань, яким служить та чи інша цінність, вони поділяються на дві основні групи: цінності-мети (термінальні цінності) та цінності-засоби (інструментальні цінності). Термінальні цінності відображають основну життєву перспективу, основні цілі, що визначають те, що людина цінує зараз і чого прагне в майбутньому, вони визначають сенс життя людини. Інструментальні цінності виступають орієнтирами під час виборів певного типу поведінки чи події у конкретних життєвих ситуаціях. Самі цінності існують незалежно від індивідуального, особистісного ставлення до них людини і лише поява відносини породжує суб’єктивне значення чи особистісний сенс об’єктивних значень [21, с. 203].

Етичні цінності є невід’ємною частиною культури та соціального устрою суспільства. Вони відіграють важливу роль у формуванні морального обличчя особистості та визначають відносини між людьми в суспільстві. Основні функції етичних цінностей можуть бути розглянуті як ключові аспекти їхньої ролі у сучасному світі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції етичних цінностей

|  |  |
| --- | --- |
| Функція | Опис |
| Формування характеру  | Впливають на розвиток моральних якостей та добрих манер особистості |
| Виховання моральності | Служать основою для навчання моральним нормам і навичкам у дітей та молоді. |

*Продовження Таблиці 1.2*

|  |  |
| --- | --- |
| Підтримка моральних рішень | Надають підтримку при прийнятті моральних рішень, вказуючи на правильний моральний шлях у конкретних ситуаціях. |
| Соціальна інтеграція | Сприяють соціальній інтеграції, визначаючи моральний кодекс співтовариства, до якого належить особистість. |
| Керівництво поведінкою | Служать орієнтиром у власній поведінці, допомагаючи уникати моральних порушень та конфліктів. |

Ціннісне ставлення ‒ це суб’єктивне відображення об’єктивної дійсності. Об’єктом ціннісного ставлення є значущі людини предмети і явища. Природа ціннісного ставлення емоційна, оскільки вона відбиває суб’єктивний і особистісний зв’язок людини з навколишніми предметами, явищами, людьми.

У психологічній науці прийнято виділяти умовно-рефлекторний, конкретно-емоційний, конкретно-особистісний та власне ‒ духовний рівні розвитку ціннісного відношення особистості. При цьому структура ціннісного ставлення представлена трьома основними компонентами: когнітивним, афективним та операційно-діяльнісним [49, с. 45].

*Педагогічно-управлінські цінності* є нормами, що регламентують педагогічно-управлінську діяльність і виступають як пізнавально-діюча система, яка є опосередковуючою і сполучною ланкою між сформованим суспільним світоглядом у галузі освіти та діяльністю менеджера освіти. Вони об’єктивні, тому що складаються історично в ході розвитку суспільства, системи освіти та фіксуються у педагогічній науці у вигляді ідей, концепцій, теорій. У цьому, характерною рисою педагогічних цінностей, на думку Л. Сущенцева, і те, що, маючи приналежність до конкретної епосі, вони мають здатність на новому витку історичного руху набувати нового сенсу, вступати у контакти з цінностями наступного періоду [55, с. 45].

Педагогічні цінності мають різні форми та рівні існування. Функціонуючи в масштабі суспільства та у сфері професійної діяльності, вони набувають суспільно-педагогічного, професійно-групового та індивідуально-особистісного значення. Суспільно-педагогічні (соціально-педагогічні) цінності розкривають характер та зміст цінностей, що функціонують у масштабі всього суспільства та сконцентрованих у суспільній свідомості у формі моралі, педагогічної етики, філософії освіти.

*Професійно-групові цінності* є сукупністю ідей, концепцій, норм, що регламентують професійно-педагогічну діяльність щодо самостійних професійних груп, колективів.

*Індивідуально-особистісні* (особистісно-педагогічні) цінності є складне соціально-психологічне освіту, у якому відбито цілі, мотиви, ідеали, установки та інших. Світоглядні характеристики особистості вчителя-управлінця, складові систему його ціннісних орієнтацій [46, с. 8].

Представлені групи педагогічно-управлінських цінностей утворюють систему як змістовну основу, стрижень професійно-педагогічної культури. Очевидний зв’язок між групами педагогічно-управлінських цінностей: цінності-цілей визначають характер цінностей-знань та цінностей-засобів, цінності-відносини залежать від цінностей-цілей та цінностей-якостей тощо.

Аксіологічний аспект професійної готовності менеджера освіти до управлінської діяльності є формування сукупності специфічних педагогічно-управлінських цінностей професійної діяльності, суб’єктивне сприйняття та присвоєння яких особистісно значуще для особистості. При цьому самі педагогічно-управлінських цінності існують незалежно від індивідуального, особистісного ставлення до них людини і лише поява відносини породжує суб’єктивне значення (особистісний зміст) діяльності, що реалізується (навчальної, а згодом і професійної) [54, с. 20].

На початковому етапі навчання респонденти досить часто не уявляють собі сенсу та цінності педагогічно-управлінської професії. Здобуття освіти вони найчастіше пов’язують з наявністю диплома, розширенням знань з певних дисциплін, зустрічаються і ті, хто оволодіння педагогічно-управлінською спеціальністю взагалі не співвідносять з майбутньою професійною діяльністю. У такого контингенту професійні сенси або відсутні, або мають вузько спрямований характер. Тому, підготовка студентів до майбутньої професійної діяльності повинна включати цілеспрямовану роботу з побудови у них ієрархії професійних смислів [46, с. 10].

У контексті досліджуваної проблеми, особистісний сенс педагогічно-управлінської діяльності слід розглядати як суб’єктивний феномен, що є особливим рівнем розвитку ціннісної позиції особистості управлінця до діяльності та її ціннісного ставлення до неї. Особистісний зміст як сутнісна складова ціннісного ставлення до педагогічно-управлінської діяльності формується у менеджерів освіти у процесі якісного освоєння базового змісту педагогічно-управлінської освіти та розвивається у процесі освоєння варіативного змісту педагогічно-управлінської освіти (семінари, спецкурси, тренінги та ін.).

Таким чином, тільки емоційно прийняті явища та активне, діяльне ставлення до них індивіда створюють умови для інтеріоризації цінностей. У процесі інтеріоризації цінностей поряд із розумовими та емоційними факторами необхідні й вольові компоненти. Воля бере участь у регуляції практично всіх основних психічних функцій: відчуттів, сприйняття, уяви, пам’яті, мислення та мови. Процес пізнання цінності, її прийняття та включення до особистої системи цінностей передбачає наявність вольового акту.

Ю. Сурмін характеризує включення волі в управління діяльністю людини як активний пошук зв’язків мети та здійснюваної діяльності з вищими духовними цінностями людини, свідоме надання їм значно більшого значення, ніж вони мали на початку [49, с. 4].

Засвоєння цінностей відбувається у процесі ідентифікації. Г. Чайка зазначає, що базовим компонентом механізму ідентифікації є переживання значимих людини цінностей, і розвиток особистості відбувається через специфічне наслідувальне засвоєння особистісних смислів. Необхідно відрізняти ідентифікацію від наслідування, оскільки це тонший процес сприйняття загальних зразків мислення та поведінки [66, с. 56].

Ідентифікація має на увазі сильний емоційний зв’язок з людиною, «роль» якої суб’єкт приймає, ставлячи себе на його місце. Ідентифікація ‒ це процес ототожнення суб’єктом себе з іншим індивідом або групою, на підставі емоційного зв’язку і включення до свого внутрішнього світу, і прийняття як власних норм і цінностей оточуючих.

Етичний стиль поведінки менеджера формується на базі наявних особливих здібностей до управлінської діяльності:

* умінням вирішувати нестандартні проблеми;
* уміння мислити масштабно;
* умінням реально оцінювати себе та свої можливості, самостійно приймати рішення;
* умінням правильно оцінювати діяльність співробітників і партнерів.

Зазначені вище характеристики загалом є соціально-етичними нормативами. При цьому аналіз різних професійних моральних якостей засвідчує, що вони, в першу чергу, вносять у професію вимір соціальної відповідальності та орієнтують діяльність спеціаліста на спільне благо.

мотиваційно-ціннісний

когнітивний

діяльнісний

особистісний

Рис.1.1 Компоненти професійно-етичної компетентності

менеджерів освіти [65]

Кожен із зазначених компонентів складається із відповідних елементів:

* мотиваційний (мотиви, потреби, ціннісні орієнтації),
* когнітивний (знання), діяльнісний (уміння, навички),
* особистісний (особистісні якості).

*Мотиваційно-ціннісний компонент* посідає провідне місце в структурі професійно-етичної компетентності менеджерів освіти, оскільки мотив є спонукальною причиною будь-якої дії, вирішальним елементом формування будь-якої особистісної якості. Виконуючи ту чи іншу управлінську функцію, менеджеру необхідні певні мотиви, знання, уміння, навички і особистісні якості, щоб досягти позитивного результату своєї діяльності. Мотиви, потреби, ціннісні орієнтації складають мотиваційний компонент професійно-етичної компетентності. Саме вони виступають головними стимулами до засвоєння нових знань, готовності до професійної діяльності, особистісного та кар’єрного розвитку. У процесі формування професійно-етичної компетентності менеджерів освіти стрижневим є поняття «цінність», яке в сучасному словнику з етики формулюється як «різновиди добра і зла та їх численні прояви. Тому цінності поділяють на позитивні і негативні [6, с. 167].

Українська дослідниця Г. Чайка вважає, що професійні цінності є ядром формування професійної культури фахівця (рис.1.2) [66, с. 33].

Гідність

Чесність

 Моральність

Цілеспрямованість

 Терпимість

 Комунікабельність

Моральність

Відданість справі

 Дисциплінованість

Професійну компетентність Раціоналізм

Інноваційність

Творчість

Самовдосконалення

Рішучість

Гнучкість

Наполегливість

**Особистісні**

**Професійні**

Рис.1.2 Професійні цінності є ядром формування професійної культури фахівця

Професійні цінності менеджерів освіти визначаються:

* ставленням до справи, яке спирається на професійні знання та навички;
* ставленням до суспільства, що передбачає можливість вибудовувати дружні відносини в колективі;
* ставленням до підлеглих як здатність вести себе відповідно до етичних норм та налаштовувати колектив на творчу працю;
* ставленням до себе як до професіонала, що пов’язано із неперервним професійним та особистісним зростанням, самоосвітою, самовихованням, самоконтролем [66, с. 56].

У структурі професійно-етичної компетентності *когнітивний компонент* розглядатимемо як певні знання, а діяльнісний, ‒ як уміння і навички кожної функції діяльності менеджера освіти. Когнітивний компонент у нашому дослідженні міститиме систему етичних знань для сприйняття значення і змісту цінностей, взірців, норм поведінки та спілкування. Набуття і застосування знань ефективними стають тоді, коли вони вмотивовані індивідуально-особистісними потребами.

Етичні знання менеджерів освіти перетворюються у професійні у тому випадку, коли вони вибудовуються в індивідуальну модель практичної діяльності. Формування етичних знань менеджерів освіти повинно здійснюватися за чітко продуманою системою аудиторних (лекції, семінари, практичні) і позааудиторних (тренінги, ділові ігри, форуми, конференції, лекторії, вечори запитань і відповідей на етичну тематику) занять.

Отже, когнітивний компонент професійно-етичної компетентності менеджерів освіти забезпечує засвоєння знань про цінності, про моральні норми, спрямовуючи діяльність на дотримання етичних професійних норм. Важливе значення у формуванні професійно-етичної компетентності менеджерів освіти мають уміння здійснювати управлінську діяльності на засадах професійної етики. Саме уміння виступають як елементи діяльнісного компоненту професійно-етичної компетентності менеджера освіти [69, с. 45].

Діяльнісний компонент охоплює:

* способи дій (засоби, форми, методи, прийоми управлінського впливу),
* особистісну поведінку у процесі взаємодії,
* професійний такт,
* комунікативні здібності,
* вміння безконфліктного вирішення професійних ситуацій тощо.

Саме від знань і умінь менеджера освіти залежить: формування і розвиток колективу закладу (установи) освіти; використання можливостей співробітників для досягнення цілей організації; задоволення потреб працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації тощо.

Прикладом етичної компетентності можуть бути такі здатності:

* усвідомлення гуманістичних цінностей, інваріантного характеру норм, принципів педагогічної етики;
* розуміння морального змісту педагогічної професії; необхідності розвитку культурних потреб та інтересів;
* здійснення етичної рефлексії власних учинків,
* виявлення сутності моральних колізій у різних педагогічних ситуаціях, прогнозування результатів своїх дій;
* уміння розв’язувати конфлікти, розуміти почуття та потреби вихованців;
* реалізація у професійній поведінці стратегії й тактики етично адекватного спілкування з різними учасниками навчально-виховного процесу.

Отже, етичну компетентність майбутніх менеджерів освітніх закладів необхідно визначати як здатність інтегрувати ціннісні орієнтири, теоретичні знання, практичні уміння та особистісні якості менеджера, що забезпечує здійснення управлінської діяльності на засадах професійної етики. Основними її компонентами є: мотиваційно-ціннісний, коґнітивний, діяльнісний та особистісний.

Процес формування етичної компетентності менеджерів освітніх закладів визначається як цілеспрямований й систематичний вплив на мотиваційну, когнітивну та діяльнісну сфери магістрів, метою якого є становлення такої особистості, яка усвідомлює значення етичної складової своїх професійних обов’язків, має розвинуті морально-особистісні якості та практичні вміння у сфері професійної етики, що забезпечують вибір свідомої етичної поведінки відповідно до етичних норм.

У підсумку слід відзначити, що етичні цінності, розглядані як психолого-педагогічний феномен, є важливим аспектом формування особистості. Вони визначають внутрішній світ людини, впливаючи на її моральний і психологічний розвиток. Етичні цінності наділяють особистість навичками сприйняття, розуміння та дотримання моральних норм і правил у взаємовідносинах з оточуючими. Цей психолого-педагогічний феномен здатний стимулювати розвиток емпатії, сприяти вихованню толерантності та відповідальності [70].

Особливу вагу в етичних цінностях має їхня важливість для управління навчально-виховним процесом і життям усього освітнього закладу. Вони є основою для виховання моральної свідомості членів колективу освітнього закладу, сприяють формуванню позитивної моральної ідентичності та розвитку соціальної компетентності його членів. Етичні цінності спонукають до саморозвитку, взаємоповаги та підтримки один одного в колективі. Таким чином, вони не лише сприяють становленню особистості менеджера освітньої установи, а й визначають якість міжособистісних відносин у навчальному закладі, сприяючи позитивному соціальному клімату та гармонійному розвитку кожного члена колективу.

# **1.3 Класифікація етичних цінностей**

Етичні цінності виступають основними принципами, які ведуть поведінку людини, впливаючи на вибори та рішення в різних сферах життя. Дослідження та класифікація етичних цінностей сприяють глибшому розумінню морального фундаменту, що лежить в основі індивідуальної та соціальної поведінки. Категоризація цих цінностей дозволяє краще зрозуміти різноманітні виміри етичних розглядів, які визначають наші взаємодії, відносини та ширший суспільний контекст.

Класифікація етичних цінностей має на меті категоризувати та аналізувати основні принципи, які індивіди та спільноти вважають важливими, намагаючись визначити, що є морально правильним чи неправильним. Ця класифікація надає рамки для вивчення багатогранності етичних розглядів, охоплюючи якісності, принципи та норми, які формують наше сприйняття того, що є етичною поведінкою.

Найпростіша класифікація передбачає розподіл цінностей на цінності життя та цінності культури. Різниця між життям та культурою очевидна. Життя людині дане природою, культура створюється людьми. Життя – реальна основа культури, оскільки остання створюється лише живими людьми.

Цінності культури діляться, своєю чергою, на матеріальні та духовні. Цей розподіл ґрунтується на традиційному розподілі культури на матеріальну та духовну. Традиційний розподіл має сенс у тому, що матеріальна культура спрямовано задоволення тілесних потреб людини, а духовна – на задоволення потреб її духу. Це розрізнення є досить відносним. Наприклад, техніка створює зручності та комфорт, позбавляючи незручностей та поневірянь, зберігає час, допомагає долати простір, але водночас є засобом задоволення духовних потреб. Такий поділ цінностей на матеріальні та духовні не виключає поділу цінностей на екзистенційні, цільові та нормативні.

До *екзистенційних цінностей* відносяться багато явищ просто тому, що вони по суті є умовами життя або засобами для його підтримки. До них цінностей відносяться також такі явища суспільного життя, побуту та культури, які вже здійснено, досягнуто. *Цільові цінності* – ті, які ще не здійснені, а лише задумані як цілі діяльності. Вони мають часто нормативний характер, тобто який припускає існування певних правил, норм чи ідеалів і здійснюються відповідно до цих норм. Особливість будь-якої цільової діяльності полягає в тому, що перед початком будь-якої роботи людина має у своїй голові ідеальний образ вже готової, зробленої роботи. У техніці це креслення, схеми, розрахунки, економіки – плани, в кіномистецтві – сценарії, в моралі – правила поведінки.

Для управлінської діяльності значимий аналіз прецедентів ціннісного для різних освітніх установ, їх керівників та персоналу з погляду інтересу, що дозволяє класифікувати цінності, взявши за основу ставлення до досвіду та ідеальної мети. Як стверджував Р. Перрі, якщо інтерес належить до власного досвіду, йому відповідає цінність екзистенційна, якщо до ідеальної мети – цінність ідеальна.

Далі американський філософ поділяв цінності та інтереси на зворотні або повторювані, пов’язані з фізіологічними потребами, потребами у гарантіях та безпеці, а також прогресивні, що розвиваються в міру їхнього задоволення. До останніх належать потреби у впливі, різних досягненнях, творчості, самореалізації. Р. Перрі вважав, що цінності та інтереси різняться за інтенсивністю, силою та тривалістю, що, як ми думаємо, необхідно враховувати при аксіологічному аналізі управлінської діяльності. З міркувань вченого випливає, що суб’єктом інтересу може бути лише людина, а не суспільство. Проте зіставлення інтересів двох або більше оцінюючих суб’єктів дозволяє об’єднати їх соціальні інтереси, отже, сформувати спільність цілей діяльності, яка необхідна для досягнення результативності освітнього закладу.

Для аналізу цінностей, що лежать в основі компонентів управління, важливими є основні критерії градації цінностей, до яких відносяться правильність, інтенсивність, перевага та «включення» цінностей, що означає узгодженість будь-якої цінності з іншими інтересами та цінностями учасників освітніх відносин. Цінність об’єкта пропорційна кількості спрямованих на нього інтересів [11, с. 611].

 Е. фон Гартман запропонував розділити предмет уваги на п’ять груп: цінності задоволення, доцільності, краси, моральності та релігійності [10]. Перші припускають орієнтацію керівників та персоналу на почуття, які вони відчувають у процесі та за результатами спільної діяльності. Другі є основними під час здійснення функції мети управлінської діяльності. Цінності краси, моральні та релігійні цінності за своєю суттю показують вищі змісти діяльності соціальних організацій, пов’язані з їх прагненням до досягнення суспільного блага та повноти людського буття.

Власну класифікацію вивів В. Франкл:

1) творчі цінності, що виявляються у творчій діяльності, що дає певний результат. Ці цінності реалізуються у процесі праці під час створення будь-якого продукту. Саме вони, на наш погляд, і повинні становити цінності управління;

 2) цінності переживання, що виявляються у виникненні у людини будь-яких почуттів під впливом явищ чи подій навколишнього світу. Ця група цінностей також істотно впливає на управлінську діяльність, оскільки багато управлінських рішень мають під собою емоційні підстави;

3) цінності відносини, які виявляються у «відношенні людини до факторів, що обмежують її життя» [8, с. 174].

Даний тип цінностей є останнім каменем спотикання людини, коли вона позбавлена можливості реалізовувати творчі цінності та цінності переживання. Можна припустити, що вони мають ціннісну значимість для соціальної організації в кризовий період її розвитку.

Орієнтацію цінностей управління можна вивести із класифікації Г. Ріккерта. Його позиція полягала в тому, що при систематизації цінностей слід виходити із способів здійснення людських цілей стосовно блага. Німецький філософ виділяв три види цілей: звернені на блага майбутнього (сфера «нескінченної цілісності»), на блага теперішнього часу (сфера «досконалої частковості») та на блага вічності (сфера «досконалої цілісності»). Тобто критеріями цілей, за Р. Ріккертом, є бачення майбутнього, поточна ситуація та відповідність цілей вищим цінностям суспільного блага та людини, що ми вважаємо дуже важливим для визначення місії освітніх організацій, планування їхньої діяльності та мотивації праці працівників.

Крім того, дослідник сформулював корисний для менеджменту висновок про те, що знецінення вітальних цінностей людини призведе до однобічності в житті та спровокує формування світоглядного монізму. Більш перспективним він вважає універсальний підхід, який не зобов’язує приймати істинність будь-яких одних цінностей, а визнає можливість включити в єдине ціле всі ціннісні орієнтири [7], що лежать в основі світогляду педагогів та учнів, місій освітніх установ, цілепокладання та планування їх діяльності, мотивації праці освітян.

Підсумовуючи, слід підкреслити належність цінностей управління до класу суспільних цінностей, які випливають із необхідності в людини колективної праці, спілкування як засобів підтримки та подальшого зміцнення власного, особистого та загального видового існування. Однак саме існування людей усередині суспільства має свої особливості, що дозволяють говорити про те, що ціннісні діапазони мають значні коливання, які визначаються культурними та середовищними особливостями, що робить їх значущими для керівників різних освітніх організацій. Ці відмінності призводять до різних оцінок ролі природного середовища у житті суспільства, ролі соціальних інститутів влади, права і свободи особистості, ролі традицій і новаторства у розвитку соціальних організацій.

# **Висновки до першого розділу**

1. Аналіз сучасних наукових досліджень в області формування етичних цінностей менеджерів освіти розкриває актуальні проблеми та виклики, що стоять перед освітнім співтовариством. Науковці висвітлюють необхідність вдосконалення етичної підготовки керівників освітніх закладів, враховуючи сучасні соціокультурні та технологічні реалії. Важливо продовжувати наукові дослідження у цій сфері, спрямовані на розробку ефективних стратегій та методів формування етичних цінностей, що відповідають вимогам сучасного освітнього середовища. Подібні дослідження не лише сприятимуть розвитку етичної свідомості менеджерів освіти, але й сприятимуть підвищенню якості освіти та розвитку суспільства в цілому.

2. Етичні цінності, як психолого-педагогічний феномен, відіграють важливу роль у формуванні характеру, моральних переконань та поведінки особистості менеджера освітнього закладу. Вони визначають їх ставлення до інших людей, відношення до світу навколо і впливають на їх вчинки та рішення. Наукові дослідження у цій області розкривають глибокий зв’язок між етичними цінностями та психологічними аспектами особистості.

3. Розвиток етичних цінностей в управлінців закладів освіти різних рівнів є важливою метою, оскільки це сприяє формуванню в них відповідальності, толерантності та поваги до інших. Шляхом вивчення цього психолого-педагогічного феномену можна розробляти програми та методики виховання, спрямовані на підвищення етичної свідомості та культури суспільства, сприяючи тим самим гармонійному розвитку особистості та формуванню позитивних цінностей у суспільстві в цілому. Класифікація етичних цінностей відіграє важливу роль у розумінні та аналізі системи цінностей в суспільстві. Зазначені категорії – основні, додаткові та особисті, чітко відображають різноманіття факторів, які формують систему цінностей.

Основні етичні цінності визначають загальноприйняті норми та принципи, додаткові розширюють цей спектр, а особисті відображають індивідуальні переконання. Ця класифікація слугує важливим інструментом для вивчення етики та моралі, сприяючи розумінню взаємодії різних рівнів цінностей у формуванні поведінкових стандартів та взаємодії у суспільстві.

# **РОЗДІЛ ІІ**

# **ДОСЛІДНИЦЬКО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ**

# **2.1. Обґрунтування педагогічних умов формування етичних цінностей менеджерів освіти**

У процесі розробки та впровадження стратегій покращення формування професійно-етичних якостей менеджерів освітніх закладів важливим елементом є використання різноманітних концептуальних підходів. Зокрема, системний підхід в освіті передбачає розгляд окремих компонентів не як відокремлених, але як взаємопов’язаних та взаєморозвинених елементів.

Такий підхід дозволяє розглядати систему виховання як цілісний організм, де кожен елемент взаємодіє з іншими, сприяючи узгодженню та взаємокоригуванню усіх їхніх частин. Такий підхід робить виховний процес більш управлінським та дозволяє ефективно впливати на його розвиток.

Крім системного підходу, особистісно орієнтований підхід враховує індивідуальні особливості кожного менеджера. Він покладає акцент на розвиток особистісних якостей, моральних цінностей та етичних принципів, що сприяє формуванню компетентних та морально стійких лідерів в освітній сфері. Діяльнісний підхід розглядає процес виховання як активну діяльність, спрямовану на досягнення конкретних цілей. Це включає практичні вправи, ситуаційний аналіз та інші форми взаємодії, спрямовані на розвиток конкретних навичок та умінь [22, с. 88].

Середовищний та культурологічний підходи акцентують увагу на взаємодії зовнішнього середовища та культурних аспектів виховання. Розгляд освітнього процесу в контексті соціокультурних реалій сприяє адаптації менеджерів до різноманітних викликів та формує більш глибоке розуміння етичних аспектів їхньої роботи.

Застосування системного підходу дозволяє гармонізувати вплив зовнішнього і внутрішнього середовищ на формування професійно-етичних якостей. Ідеї цього підходу та його потенціал у вихованні базуються на дослідженнях видатних вчених [16; 23; 24]. Використання системного підходу дозволяє уважніше вивчати процеси фахової підготовки та формування різних сфер особистості в динаміці їх взаємозв’язку.

Враховуючи, що формування професійно-етичних якостей є в основі гуманістично орієнтованого підходу, а його результат відображається у практичній спрямованості менеджера освіти, визначено значущі методологічні підходи, такі як особистісно орієнтований та діяльнісний. Особистісно орієнтований підхід відкриває можливість виділити та втілити гуманістичний аспект у виховному процесі.

Орієнтація на діяльнісний підхід у відтворенні реальних ситуацій у виховному процесі управлінсько-педагогічного середовища відкриває нові горизонти для модифікації методів формування середовищного підходу. Сучасні вчені визнають значущість цього підходу, зокрема його культурологічну перспективу, яка розглядає формування професійно-етичних якостей як соціокультурний процес.

У цьому контексті важливою виявляється культурологічна перспектива, яка трактує формування професійно-етичних якостей як соціокультурний процес. Зокрема, підхід «зсередини», що ґрунтується на індивідуально інтерпретованій культурі та врахуванні різноманітних культурних установок, цінностей і ідеалів, дозволяє розглядати формування професійно-етичних якостей як взаємопов’язаний соціокультурний процес, який сприяє розвитку моральних та професійно важливих якостей. Такий підхід також сприяє створенню системи особистісних та загальнокультурних цінностей і гармонізації еталону етичного керівника із загальноприйнятими нормами етики та професійної моралі [4, с. 91].

М. Бойченко доповнює цей підхід, розглядаючи педагогічні умови як результат цілеспрямованого відбору, конструювання та застосування елементів змісту та методів, а також організаційних форм навчання та формування для досягнення освітніх цілей [6].

Ми вважаємо найбільш близькою до нашого дослідження позицію Д. Козлова, який розглядає педагогічні умови як систему, що включає різноманітні форми, методи, матеріальні чинники та реальні ситуації. Ці компоненти об’єктивно складаються та створюються суб’єктивно для досягнення конкретної педагогічної мети [22].

Проводячи синтез підходів видатних науковців, ми розуміємо педагогічні умови як сукупність можливостей виховного середовища. Ці можливості включають в себе об’єктивні та суб’єктивні обставини, форми та методи виховного впливу, спрямовані на ефективний розвиток професійно-етичних якостей керівника.

Успішна професійно-етична підготовка можлива, якщо університетська професійна програма акцентує увагу на використанні культуротворчого потенціалу всіх навчальних дисциплін і різних видів практик. Важливим елементом є впровадження культуротворчої системи завдань, що включає суб’єктно-реалізаційні, змістовно-технологічні та предметно-результативні компоненти. Це сприятиме формуванню суб’єктного, об’єктного і предметного аспектів отриманих знань, сприяючи розвитку професійно-етичної індивідуальності особистості [24, с. 27].

У нашому підході до виховання професійно-етичних якостей менеджерів навчальних закладів ми визначили три взаємопов’язані та взаємодоповнюючі педагогічні умови. Кожна з них складається з трьох компонентів, спрямованих на розвиток професійно-етичних якостей менеджерів у галузі освіти.

*Першою педагогічною умовою* у нашому підході є створення професійного середовища, яке на максимальному рівні відтілює професійну діяльність керівника. Ця умова включає ключові аспекти, що спрямовані на глибоке і повноцінне формування професійно-етичних якостей:

* Особистісно орієнтована взаємодія між учасниками професійної діяльності.

Створення відкритого та підтримуючого професійного середовища передбачає акцент на особистісно орієнтованій взаємодії між усіма учасниками. Це включає в себе розвиток співпраці, взаєморозуміння та взаємопідтримки, сприяючи формуванню відповідальності та етичних стандартів.

* Реалізація Школи професійно-етичного самоформування.

Для практичного формування професійно-етичних якостей важливим є впровадження Школи професійно-етичного самоформування. Цей компонент включає в себе використання ділових ігор, проведення конференцій та організацію подорожей, що сприяють активному взаємодії з різними ситуаціями та сприяють розвитку практичних етичних навичок.

* Вдосконалення роботи менеджера освітньої установи в контексті морального становлення фахівця.

Перелічені фактори передбачають систематичне вдосконалення роботи управлінця сфери освіти. Інноваційні підходи до взаємодії повинні сприяти розвитку етичної свідомості та ціннісних орієнтацій менеджерів освітніх закладів, сприяючи виробленню стійких принципів професійної етики.

Наведені аспекти не лише створюють основу для ефективного виховання професійно-етичних якостей, але й надають практичні та життєві контексти для їхнього впровадження та удосконалення в реальних умовах [16, с. 45].

*Другою педагогічною умовою*, яку ми визначаємо у нашому дослідженні, є активізація мотивації менеджерів шляхом впровадження інтерактивних форм удосконалення професійної діяльності. Це досягається за допомогою комплексного підходу, що включає наступні складові:

* Використання інтерактивних методів.

Забезпечення активної участі та залучення менеджерів до удосконалення професійної діяльності за допомогою інтерактивних методів. Це може включати в себе групові дискусії, кейс-аналізи, рольові ігри та інші інтерактивні форми, спрямовані на практичне вивчення та застосування професійно-етичних аспектів.

Створення ситуацій, які вимагають від менеджерів прийняття етично обґрунтованих рішень, та активна участь магістрантів у спеціалізованих тренінгах та майстер-класах. Це сприяє практичному опануванню та розвитку навичок в сфері етичного лідерства.

* Створення професійно-етичних автопортретів та етичного кодексу менеджера освіти.

Розвиток особистісно-професійного росту шляхом створення індивідуальних професійно-етичних автопортретів та участі у формуванні етичного кодексу. Це дозволяє менеджерам усвідомлювати власні цінності, моральні принципи та визначати основні етичні стандарти для своєї діяльності.

Даний комплекс заходів не лише стимулює активність менеджерів у навчальному процесі, але й надає їм практичні інструменти для ефективного вирішення етичних викликів у професійній діяльності [23, с. 59].

*Третьою педагогічною умовою* у нашому дослідженні є створення організаційно-методичної бази для ефективного удосконалення професійної діяльності. Така умова містить ряд компонентів, спрямованих на інтеграцію професійно-етичних аспектів у педагогічну практику:

* Збагачення змісту управлінської діяльності елементами професійно-етичного характеру.

Поліпшення процесу удосконалення через внесення професійно-етичних аспектів у зміст професійної діяльності. Сюди включимо розробку та впровадження навчальних модулів, які стимулюють учасників професійно-управлінської діяльності долати етичні виклики, що виникають у сфері управління.

* Введення етико-діяльнісного компонента в програму удосконалення професійної діяльності.

Посилення практичної складової удосконалення через інтеграцію етико-діяльнісного компонента у програму удосконалення професійної діяльності. Сюди віднесемо реальні сценарії етичних випробувань, участь у вирішенні етичних ділових ситуацій та розвиток навичок прийняття етично обґрунтованих рішень у професійному середовищі.

Перераховані заходи сприяють вдосконаленню якісного забезпечення професійної діяльності, роблячи його більш насиченим, практичним та орієнтованим на формування професійно-етичних якостей менеджерів в галузі освіти.

Ми розглядаємо першу педагогічну умову як провідну, оскільки вважаємо, що ефективна підготовка менеджера вимагає створення виховного середовища, яке максимально відображає професійну діяльність керівника. У формуванні професійно-етичних якостей менеджерів освітніх закладів визначено конкретні педагогічні умови, серед яких особливе значення приділяється організації професійної діяльності [22, с. 54].

В сучасній науці виділяють три основні типи середовища: природне, життєдіяльнісне та освітнє. Дослідження спеціально організованого освітнього, зокрема виховного, середовища є предметом уваги вчених [20; 23; 27; 45]. У психолого-педагогічній літературі використовують два терміни: «освітнє (виховне) середовище» та «освітній (виховний) простір». Середовище може міститися в просторі; простір охоплює одночасно минулий, теперішній та майбутній часи, а середовище – реалізацію подій кожного разу в нинішній час [16, с. 12].

Вищеописані елементи створюють не лише освітнє середовище, але й сприяють активному формуванню професійно-етичних якостей менеджерів у сфері освіти.

Одним із ключових принципів упорядкування середовища є колективне планування та реалізація освітніх взаємодій, де розглядається багатоваріативність вмісту освіти, різноманітність засобів і форм введення її в життя, аж до індивідуальних програм організації виховного процесу. Основними властивостями такого середовища є цілісність і спадкоємність у структурі і логіці, а також підтримка будь-якої освітньої активності та акцент на особистісній, а не функціонально-рольовій взаємодії між організаторами та слухачами. Важливим аспектом є створення сприятливого емоційного клімату [25, с. 38].

Розглядаючи виховне середовище як основоположну умову індивідуального розвитку професійно-етичних якостей керівника, ми вбачаємо, що активна участь виховного середовища полягає в сприянні самореалізації особи та відкритті її потенційних можливостей, що становлять основу для активного професійного та особистісного розвитку. Індивідуальна свідомість менеджерів освіти, опрацьовуючи зовнішню інформацію та адаптуючись до навколишніх умов, прагне визначити своє місце в суспільстві сьогодні та у майбутньому, а також сформувати власний стиль життя з врахуванням соціокультурних установок, норм та цінностей, етичних засад поведінки в особистому та професійному житті.

Отже, основними пріоритетами в формуванні професійно-етичних якостей менеджерів освітніх закладів та готовності їх до етичної та толерантної взаємодії у професійній сфері, а також гуманістичного спілкування на засадах взаємодії між суб’єктами ми бачили в організації професійного середовища, яке максимально відтворює умови професійно-управлінької діяльності керівника та відповідає концепції особистісно орієнтованої освіти. Таким чином, для реалізації цієї педагогічної умови ми виділяємо наступні елементи:

* організацію особистісно орієнтованої взаємодії між учасниками професійно-управлінської діяльності;
* стимулювання мотивації менеджерів шляхом включення їх до діяльності «школи професійно-етичного самоформування» тощо.

У висновку до обґрунтування педагогічних умов формування етичних цінностей менеджерів освіти визначено, що створення сприятливого професійно-управлінського середовища, орієнтованого на особистість керівника, відіграє ключову роль у процесі професійно-етичної вдосконалення. Зазначені педагогічні умови включають особистісно орієнтовану взаємодію, мотивацію менеджерів через участь у «Школі професійно-етичного самоформування» та вдосконалення управлінської діяльності з погляду морального виховання. Ці заходи спрямовані на активне впливання на формування етичних цінностей, сприяючи розвитку професійно-етичних якостей у менеджерів освіти.

# **2.2. Модель формування етичних цінностей менеджерів освіти**

У сучасному освітньому середовищі, де вимоги до керівників освітніх закладів зростають, особливу вагу набуває формування етичних цінностей у менеджерів. Підкреслення етичних аспектів у професійній діяльності стає ключовим завданням, оскільки вони визначають не лише якість управління, але й впливають на всебічний розвиток освітнього процесу. У цьому контексті, модель формування етичних цінностей менеджерів освіти є важливим інструментом, спрямованим на глибоке вдосконалення професійних якостей та особистісного росту керівників.

Висвітлення етичних аспектів у менеджменті освіти не лише сприяє підняттю рівня професійної компетентності, але й формує відповідальне ставлення до прийняття рішень та міжособистісних відносин. Зазначена модель має на меті створення системного підходу до етичного розвитку менеджерів освіти, розкриття ключових принципів та методів, що сприяють побудові етичної основи для ефективного управління освітнім процесом [20, с. 43].

Модель формування етичних цінностей менеджерів освіти включає ряд складових, які взаємодіють та впливають на формування моральних поглядів та поведінкових стандартів. Основними складовими такої моделі можуть бути:

- Освітні стандарти та програми:

Їх розробка та впровадження є ключовою складовою моделі формування етичних цінностей менеджерів освіти. Детальний розгляд цієї складової включає:

1. Розробка етичних аспектів у стандартах:
* Визначення етичних стандартів. Важливо розробляти чіткі та конкретні етичні стандарти, які визначають правила поведінки, цінності та відповідальність для менеджерів освіти.
* Залучення фахівців. Впровадження етичних аспектів у стандарти повинно ґрунтуватися на думці експертів у галузі етики та освіти.

2. Включення етичних предметів у курси підвищення кваліфікації:

* Навчальні програми з етики. Важливо включити предмети, присвячені вивченню етики та моральних питань, у план навчання менеджерів освіти.
* Інтеграція в інші предмети. Засвоєння етичних цінностей можна підсилити, включаючи етичні аспекти в інші навчальні предмети та діяльність.
1. Розвиток професійних етичних навичок:
* Практичні тренінги. Передбачення тренінгів та практичних вправ, що сприяють розвитку професійних етичних навичок у менеджерів.
* Стажування та практика. Забезпечення можливостей для стажування та практики, де менеджери можуть застосовувати та удосконалювати свої етичні знання.

4. Оцінка та моніторинг етичних досягнень:

* Систематичний моніторинг. Забезпечення постійного моніторингу ефективності впровадження етичних аспектів у навчальні стандарти.
* Оцінка викладачів. Оцінка викладачів з точки зору їхньої здатності ефективно передавати етичні цінності.

Розробка етичних аспектів у стандартах та включення їх в навчальні програми сприяє створенню освітнього середовища, в якому менеджери можуть не лише отримувати знання, а й вдосконалювати свої етичні практики.

- Педагогічні методи та прийоми

Педагогічні методи та прийоми у контексті формування етичних цінностей у менеджерів освіти грають рішучу роль у процесі виховання висококваліфікованих та етично свідомих лідерів освітніх закладів. Розглянемо більше деталей цю складову моделі:

1. Інтерактивні методи навчання:

* круглий стіл: організація обговорень на етичні теми в форматі круглого столу, де кожен учасник може висловити свою точку зору та обговорити етичні виклики.
* ділова гра «Етичний лідер»: симуляція реальних етичних ситуацій, щоб розвивати навички прийняття етичних рішень.

2. Використання виховних заходів:

* тренінги та семінари: проведення тренінгів, спрямованих на розвиток навичок міжособистісного спілкування та рефлексії в контексті етичних питань.
* виставки та презентації: організація заходів, на яких демонструються успішні етичні практики та важливість етичного лідерства [16, с. 45].

3. Формування етичних уявлень:

* педагогічні кейси: використання кейсів, що стосуються етичних випадків у сфері управління освітнім закладом.
* спостереження за етичними лідерами: залучення менеджерів до спостереження за позитивними прикладами етичного керівництва.

4. Стимулювання обговорень та рефлексії:

* дебати: впровадження дебатів з етичних питань, де учасники мають можливість виражати свою думку та вивчати різні точки зору.
* рефлексійні щоденники: заведення особистих щоденників для відстеження власних етичних переконань та рефлексії над ситуаціями.

5. Використання технологій:

* онлайн-курси з етики: розробка та використання онлайн-курсів, які спрямовані на розуміння та вирішення етичних проблем в управлінні освітнім закладом.
* використання платформ для обговорень: створення віртуальних спільнот для обговорення етичних тем та обміну досвідом.

Ці методи та прийоми спрямовані на активне взаємодію та поглиблене розуміння етичних аспектів, сприяючи формуванню етичних цінностей у менеджерів освіти [24, с. 98].

- Сприяння корпоративній культурі

Сприяння корпоративній культурі є ключовою складовою у формуванні етичних цінностей менеджерів освіти. Давайте розглянемо детальніше цю частину моделі:

1. Етичний кодекс:

* розробка: створення етичного кодексу, який чітко визначає основні етичні принципи та стандарти для менеджерів освітніх закладів.
* участь: залучення менеджерів та інших працівників освітнього закладу до розробки етичного кодексу для забезпечення їхньої активної участі та зобов’язання.

2. Впровадження етичного кодексу:

* тренінги та семінари: проведення навчань та семінарів для введення в ефективне використання етичного кодексу та розуміння його важливості.
* залучення до обговорень: організація обговорень щодо етичного кодексу на колективному рівні, щоб врахувати різноманітні погляди.

3. Розвиток корпоративної культури:

* створення етичного середовища: формування атмосфери, в якій працівники відчувають, що етика визнається та підтримується.
* взаємодія зі співробітниками: стимулювання відкритих діалогів та співпраці між менеджерами для вирішення етичних питань [23, с. 76].

У контексті сучасного освітнього середовища, формування етичних цінностей серед менеджерів освітніх закладів є актуальною і важливою складовою процесу розвитку освітніх систем. Запровадження моделі, що об’єднує різні аспекти, такі як етичний кодекс, педагогічні методи, сприяння корпоративній культурі та інші, сприяє створенню цілісного підходу до виховання етичних цінностей. Впровадження такої моделі не лише сприяє формуванню етично свідомих менеджерів, але і створює позитивний вплив на всю освітню спільноту, сприяючи розвитку етичної свідомості та стабільності в освітньому середовищі. Відзначається необхідність подальших наукових досліджень та практичної реалізації подібних моделей з метою постійного вдосконалення етичного виховання в освітній галузі.

# **2.3. Організація та методика експерименту**

*Метою дослідницько-експериментальної роботи* є оцінка ефективності методик формування етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів з метою підвищення рівня етичності та соціального впливу в управлінській сфері освіти. Дослідження включало участь 5 директорів шкіл та 15 заступників директорів шкіл. Протягом періоду з 01 вересня 2022 р. по 31 жовтня 2023 р. були сформульовані та реалізовані наступні завдання дослідження:

* визначення критеріїв та рівнів показників сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів;
* вибір необхідного діагностичного інструментарію для оцінки вихідного рівня сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів;
* проведення діагностичного обстеження для визначення рівня сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів;
* проведення якісного та кількісного аналізу отриманих даних.

Дослідно-експериментальна робота була реалізована одним етапом, який спрямований на визначення вихідного рівня сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів. Цей розділ презентує констатувальний етап нашого дослідження, метою якого є визначення вихідного рівня сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів.

Для досягнення цієї мети на констатувальному етапі було використано такий діагностичний інструментарій:

1. Методика «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич), спрямована на оцінку сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів. Ця методика визначала змістовну сторону спрямованості особистості, ставлення до навколишнього світу та мотивацію життєвої активності (Додаток А).
2. Тест комунікативних навичок Міхельсона (адаптований Ю. Гільбухом), що визначав комунікативні здібності менеджерів освітніх закладів; (Додаток Б).
3. Методика «Діагностика рівня саморозвитку та професійно-педагогічної діяльності» (Л. Бережнова), спрямована на визначення рівня самоосвіти та рефлексії педагогічної діяльності у менеджерів освітніх закладів (Додаток В).

Базуючись на аналізі наукової, педагогічної та соціальної літератури, було визначено кілька показників (критеріїв) сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів, які представлені у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

Критерії та показники сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерій | Показники | Методика дослідження |
| Професійно-ціннісний критерій | 1. Розвиток системи професійних цінностей у соціально-педагогічній галузі;
2. Формування ціннісно-смислової сфери особистості.
 | Методика «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич) |
| Когнітивно-комунікативний критерій  | 1. Наявність комплексу знань, умінь та навичок у галузі педагогічної та комунікативної діяльності;
2. Розвиток морально важливих якостей та цінностей особистості менеджера;
3. Освоєння знань та усвідомлення особливостей професії менеджера освіти, використання психолого-педагогічних технологій та методик «суб’єкт-суб’єктної взаємодії» з вихованцями/учнями/студентами.
 | Тест комунікативних навичок Міхельсона |
| Творчо-орієнтаційний  | 1. Здатність менеджера до самостійного вивчення, професійного та особистісного розвитку;
2. Розвиток творчо-пізнавальної активності, педагогічної інтуїції, імпровізації та педагогічного артистизму;
 | Методика «Діагностика рівня саморозвитку та професійно- |

*Продовження табл. 2.1*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 1. Сформованість навичок педагогічної рефлексії;
2. Володіння інструментами самопізнання та самомотивації, гнучкість мислення;
3. Розвиток творчо-педагогічного мислення.
 | педагогічної діяльності» |

Під час вивчення були виявлені наступні рівні сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів:

1. Високий рівень (творчий): цей рівень визначає менеджера освіти як особистість, що досягає виняткових результатів у своїй професійній діяльності та має високий рівень професіоналізму. Він є висококультурною особистістю із винятковими комунікативними здібностями та вмінням встановлювати суб’єкт-суб’єктну взаємодію на партнерських засадах. Менеджер освіти володіє необхідними особистісними якостями, які є ключовими для менеджера освіти, такими як доброта, чуйність, відповідальність, довіра, турботливість, витривалість, толерантність тощо.

2. Середній рівень (адаптивний): цей рівень характеризує менеджера освіти, який досягає середніх результатів у своїй професійній діяльності, базуючись головним чином на професійних знаннях. Комунікативні здібності розвинені на середньому рівні, і фахівець зазнає труднощів у встановленні якісної суб’єкт-суб’єктної взаємодії із вихованцями/учнями/студентами. Для фахівця характерна недостатня сформованість всіх необхідних особистісних якостей, необхідних для соціального педагога, і деякі якості потребують формування або розвитку. Особистість не повністю готова до творчого пошуку та росту, а також до підвищення рівня комунікативної культури.

3. Низький рівень (репродуктивний): цей рівень характеризує фахівця, який має низькі результати у своїй професійній діяльності та недостатньо використовує або не використовує взагалі свої професійні знання. Комунікативні здібності не розвинені, відсутність педагогічного артистизму у спілкуванні. Менеджер освіти не може ефективно передавати свою думку вихованцям/учням/студентам, що ускладнює можливість встановлення суб’єкт-суб’єктної взаємодії на партнерських засадах.

У фахівця не виявлено необхідних особистісних якостей, які є ключовими для менеджера освіти. Він не виявляє потреби або бажання здійснювати творчий пошук та досягати творчого зростання, а також не виявляє зацікавленості у підвищенні рівня педагогічної майстерності та комунікативної культури. Аналіз рівня сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів проводиться на основі показників кожного з критеріїв, що представлені в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

Рівні прояву критеріїв сформованості етичних цінностей у

менеджерів освітніх закладів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерій  | Високий рівень | Середній рівень | Низький рівень |
| Професійно-ціннісний критерій | Система професійних цінностей менеджера виявляється вираженою та свідомо сформованою; цінності усвідомлено обираються.Велике значення приділяється ціннісно-змістовній сфері особистості. | Система професійних цінностей не має чіткого вираження; існують лише загальні уявлення про професійні цінності у сфері соціально-педагогічної діяльності.Значення ціннісно-змістовної сфери особистості є не вираженим достатньо чітко. | Система професійних цінностей у менеджера на даний момент не сформована; вибір цінностей може мати випадковий характер.Ціннісно-змістовна сфера особистості може бути несформованою або виявляти слабке вираження. |
| Когнітивно-комунікативний критерій | Менеджер має знання, уміння та навички у сфері педагогічної та комунікативної діяльності на повному рівні.Сформовані морально важливі якості та цінності особистості менеджера.Студент демонструє високі знання та в повному обсязі усвідомлює специфіку професії соціального педагога; володіє психолого-педагогічними технологіями та методиками «суб’єкт-суб’єктної взаємодії». | Менеджер має знання, уміння та навички у сфері педагогічної та комунікативної діяльності не на повному рівні.Частково сформовані морально важливі якості та цінності особистості менеджера.Студент демонструє недостатні знання та не в повному обсязі усвідомлює специфіку професії соціального педагога; частково володіє психолого-педагогічними технологіями «суб’єкт-суб’єктної взаємодії». | Менеджер має слабкі знання, уміння та навички у сфері педагогічної та комунікативної діяльності.Несформовані морально важливі якості та цінності особистості менеджера.Студент не демонструє знань та не усвідомлює специфіку професії соціального педагога; володіє психолого-педагогічними технологіями «суб’єкт-суб’єктної взаємодії» на партнерських засадах. |
| Творчо-орієнтаційний | У менеджера чітко виражена здатність до самоосвіти та особистісного розвитку.Сформовані здібності до педагогічної рефлексії. | У менеджера частково виражена здатність до самоосвіти та особистісного розвитку.Частково сформовані здібності до педагогічної рефлексії. | У менеджера відсутня здатність або відсутнє бажання до самоосвіти та особистісного розвитку.Несформовані здібності до педагогічної рефлексії. |
|  | У менеджера яскраво виражена творча активність, педагогічна інтуїція та імпровізація, педагогічний артистизм.Чітке володіння засобами самопізнання та самомотивації, гнучкість мислення.Сформоване творчо-педагогічне мислення. | Творча активність, педагогічна інтуїція та імпровізація, педагогічний артистизм недостатньо виражені та сформовані.Обмежене володіння засобами самопізнання та самомотивації, гнучкість мислення частково виражена.Частково сформоване творчо-педагогічне мислення. | Відсутність творчої активності, педагогічної інтуїції та імпровізації, педагогічного артистизму.Слабке володіння засобами самопізнання та самомотивації, гнучкість мислення відсутня.Несформоване творчо-педагогічне мислення. |

Нижче представлені результати проведеного діагностичного обстеження на констатувальному етапі, який відбувався з 01 вересня 2022 р. по 31 жовтня 2022 р. Здійснення діагностики показників сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів відбувалося фронтально та за допомогою онлайн-сервісу Google-анкетування. Таблиці 2.3-2.4 містять якісні та кількісні показники діагностики респондентів, конкретно термінальні та інструментальні цінності, сформовані етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів на констатувальному етапі експериментального дослідження.

*Таблиця 2.3*

Пріоритетні термінальні цінності сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів на констатувальному етапі

(методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Термінальні цінності  | Абсолютне значення  | Відносне значення |
| Здоров’я  | 2 | 10% |
| Любов  | 4 | 20% |
| Наявність вірних друзів  | 8 | 40% |
| Щаслива сім’я  | 4 | 20% |
| Цікава робота | 2 | 10% |

Згідно з таблицею 2.3 виявлено, що у менеджерів освітніх закладів можна виділити дві основні групи цінностей: «цінності професійної самореалізації» та «цінності особистого життя».

Здоров’я (10%) - це абсолютне значення може вказувати на те, що менеджери освітніх закладів приділяють увагу своєму здоров’ю, але не вважають його основною цінністю в їхньому житті.

Любов (20%) - здатність доцільно розподілити час і увагу на різні аспекти життя може бути ключовим аспектом для менеджерів, оскільки це дозволяє їм знаходити баланс між роботою та особистим життям.

Наявність вірних друзів (40%) - високий відсоток для цього пункту свідчить про важливість соціальних зв’язків для менеджерів. Це може вказувати на їхню прагнення до співпраці та колективної роботи.

Щаслива сім’я (20%) - поділ між любов’ю та щасливою сім’єю може вказувати на те, що менеджери розглядають їх як важливі, але не завжди взаємозамінні аспекти життя.

Цікава робота (10%) - цей аспект свідчить про те, що менеджери також приділяють значення власній професійній діяльності та можливості для творчості чи розвитку у сфері освіти.

Отже, отримані результати свідчать про те, що для респондентів особисті аспекти життя мають важливіше значення, ніж сфера їхньої професійної діяльності.

*Таблиця 2.4*

Пріоритетні інструментальні цінності менеджерів освітніх закладів (методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Термінальні цінності  | Абсолютне значення  | Відносне значення |
| Вихованість  | 4 | 20% |
| Охайність  | 4 | 20% |
| Чесність | 5 | 25% |
| Життєрадісність | 3 | 15% |
| Відповідальність | 4 | 20% |

Методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича визначає пріоритетні інструментальні цінності менеджерів освітніх закладів на основі абсолютного та відносного значення. Нижче наведено аналіз кожного елементу таблиці 2.4:

Вихованість (20%) - cпіввідношення 20% вказує на те, що для менеджерів важливо виявляти вихованість у своїй поведінці та в роботі з командою. Це може відображати їхню прагнення до створення культури взаємоповаги та вихованості.

Охайність (20%) - аналогічно вихованості, охайність визначається як важлива інструментальна цінність для менеджерів. Чистота і порядність можуть бути сприйняті як важливі для створення ефективного та організованого робочого середовища.

Чесність (25%) - цей показник свідчить про високу важливість чесності для менеджерів освітніх закладів. Цінність чесності може вказувати на їхню прозорість та дотримання етичних норм у веденні ділових відносин.

Життєрадісність (15%)- зменшене відносне значення для цінності життєрадісності може вказувати на те, що менеджери, хоча й цінують позитивний настрій, можуть не вважати його ключовим для свого професійного успіху.

Відповідальність (20%) - отримавши 20%, відповідальність є значущою для менеджерів. Це може свідчити про їхню готовність приймати відповідальність за власні дії та результати своєї роботи.

Загальний контекст вказує на те, що менеджери освітніх закладів високо цінують цінності вихованості, охайності, чесності та відповідальності, що впливає на їхню професійну діяльність та створення корисного робочого середовища.

Виявлено, що такі цінності, як «вихованість», «охайність» та «життєрадісність», визначають важливі аспекти педагогічної професії. Однак, на жаль, помітною є низька пріоритетність цінності «відповідальність» серед менеджерів. Графічне представлення узагальнених результатів рівня сформованості етичних цінностей менеджерів освітніх закладів наведено на рисунку 2.1.

Рис. 2.1. Результати діагностики рівня сформованості узагальнених результатів рівня сформованості етичних цінностей менеджерів освітніх закладів

Аналізуючи інформацію, наведену на рисунку 2.1, можна зазначити наступне. Середній рівень етичних цінностей має більшість менеджерів (65%). Це вказує на те, що цей рівень етичності є загальним для більшості представників групи. Менеджери на цьому рівні можуть бути орієнтовані на стандартні етичні норми та вказівки, дотримуються їх у повсякденній роботі.

Високий рівень етичних цінностей мають 25% менеджерів. Це свідчить про те, що ця частина кадрового складу відзначається високим ступенем етичності у своїй діяльності. Можливо, ці менеджери виявляють велику відповідальність, мають розвинутий моральний компас та чітко визначені етичні принципи.

10% менеджерів мають низький рівень сформованості етичних цінностей. Це вказує на те, що в цій групі є проблеми з етичною орієнтацією. Відсутність етичних цінностей може впливати на взаємини в робочому колективі та створювати потенційні ризики для організаційної культури. Можливо, необхідні додаткові заходи для вдосконалення етичності серед цієї частини менеджерів.

Далі, проводилася діагностика показників сформованості етичних цінностей менеджерів освітніх закладів за когнітивно-комунікативним критерієм відповідно до тесту комунікативних навичок Міхельсона. Результати цієї діагностики представлені в таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

Сформованість комунікативних блоків умінь (Тест комунікативних навичок Міхельсона)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок сформованості комунікативних умінь та навичок | Абсолютне значення  | Відносне значення |
| Вміння надавати та приймати знаки уваги (компліменти)  | 5 | 25% |
| Реагування на справедливу критику  | 8 | 40% |
| Реагування на несправедливу критику  | 10 | 50% |
| Реагування на провокуючу поведінку з боку співрозмовника  | 7 | 35% |
| Вміння звернутися з проханням  | 6 | 30% |
| Вміння відповісти відмовою на чуже прохання, сказати «Ні» | 9 | 45% |
| Вміння самому надати співчуття, підтримку  | 11 | 55% |
| Вміння самому приймати співчуття та підтримку з боку інших осіб | 12 | 60% |
| Вміння вступити в контакт з іншою людиною, контактність  | 13 | 65% |
| Реагування на спробу вступити з тобою в контакт | 11 | 55% |

Аналіз результатів тесту комунікативних навичок Міхельсона для менеджерів освітніх закладів:

* Вміння надавати та приймати знаки уваги (компліменти) (25%). Зазначене відносне значення в 25% вказує на те, що менеджери розуміють важливість висловлення компліментів та прийняття позитивних знаків уваги у комунікації.
* Реагування на справедливу критику (40%). Високе відносне значення для цього показника свідчить про те, що менеджери вважають справедливу критику важливою для свого професійного розвитку.
* Реагування на несправедливу критику (50%). Результат 50% вказує на велику увагу до способу реагування на несправедливу критику, що може свідчити про високий рівень професійної зрілості менеджерів.
* Реагування на провокуючу поведінку з боку співрозмовника (35%). Це відносно середній показник, що може вказувати на те, що менеджери можуть виявляти обережність при реагуванні на провокації.
* Вміння звертатися з проханням (30%). Результат в 30% свідчить про уміння менеджерів ефективно висловлювати свої потреби та виявляти взаємодію у комунікації.
* Вміння відповісти відмовою на чуже прохання, сказати «Ні» (45%). Високий показник в 45% вказує на важливість вміння відмовляти в роботі та в житті загалом.
* Вміння самому надати співчуття, підтримку (55%). Високе відносне значення свідчить про бажання менеджерів виявляти співчуття та підтримку у спілкуванні з колегами.
* Вміння самому приймати співчуття та підтримку з боку інших осіб (60%). Високий результат вказує на важливість для менеджерів отримання емоційної підтримки в комунікації.
* Вміння вступити в контакт з іншою людиною, контактність (65%). Високий результат вказує на важливість контактності та взаємодії в робочому середовищі.
* Реагування на спробу вступити з тобою в контакт (55%). Високий показник свідчить про активність менеджерів у реагуванні на ініціативи співробітників у встановленні контакту.

Загальний висновок: менеджери освітніх закладів високо цінують комунікативні навички, зокрема виявлення позитивних та негативних реакцій, ефективне висловлення своїх потреб та виявлення підтримки в комунікації.

Загальні дані таблиці 2.5 дозволяють виділити три групи комунікативної поведінки менеджерів освітніх закладів, і ці групи проілюстровані на рисунку 2.2.

Рис. 2.2. Комунікативна поведінка менеджерів закладів освіти

15% менеджерів проявляють залежну поведінку. Це може вказувати на те, що ця частина кадрового складу може переважно покладатися на інших у прийнятті рішень або в управлінні ситуаціями. Можливо, ці менеджери виявляють ознаки неувереності та схильність до відступлення від власних поглядів.

10% менеджерів виявляють агресивну поведінку. Дані свідчать про те, що ця частина кадрового складу може виражати свої погляди або домагатися свого за допомогою енергійних чи навіть конфліктних методів. Агресивна поведінка може викликати напругу в робочому оточенні.

75% менеджерів мають компетентну поведінку. Така тенденція підтведжує високий рівень кваліфікації та здатність ефективно взаємодіяти з іншими. Компетентна поведінка може включати в себе вміння слухати, ефективно співпрацювати та вирішувати конфлікти. Менеджери на цьому рівні можуть бути ключовими учасниками комунікативних процесів в організації.

Загальні показники сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів за когнітивно-комунікативним критерієм на констатувальному етапі подано на рисунку 2.3.

Рис. 2.3. Результати діагностики рівня сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів (когнітивно-комунікативний критерій)

Аналізуючи представлені дані на рис. 2.3, можна зробити висновок про те, що серед респондентів переважає середній рівень сформованості когнітивно-комунікативного критерію культури педагогічного спілкування 60% респондентів. За цією категорією респонденти демонструють часткове володіння знаннями, уміннями та навичками у сфері педагогічної та комунікативної діяльності; усвідомлюють необхідність дотримання правил поведінки та культури спілкування, але іноді порушують їх через неможливість контролю свого емоційного стану. Респонденти володіють психолого-педагогічними технологіями частково з метою встановлення «суб’єкт-суб’єктної взаємодії» з оточуючими людьми. Високий рівень сформованості когнітивно-комунікативного критерію культури педагогічного спілкування виявлено у 30% респондентів (або 7 осіб).

Низький рівень сформованості когнітивно-комунікативного критерію культури педагогічного спілкування у 15% респондентів. Вказані показники свідчать, що респонденти обмежено володіють знаннями, вміннями та навичками у сфері педагогічної та комунікативної діяльності. Вони агресивно реагують на типові комунікативні ситуації та залежать від думки оточення, реагуючи негативно або надмірно на справедливу/несправедливу критику, що вказує на неадекватну реакцію. Респонденти не володіють необхідними психолого-педагогічними технологіями та методиками «суб’єкт-суб’єктної взаємодії» на партнерських засадах.

Здійснення діагностики показників сформованості культури педагогічного спілкування у менеджерів закладів освіти за творчо-орієнтаційним критерієм, відповідно до методики «Діагностика рівня саморозвитку та професійно-педагогічної діяльності», проводилося у формі фронтальних зустрічей за допомогою онлайн-сервісу Google-анкетування. Таблиця 2.6 містить показники прагнення респондентів до саморозвитку.

*Таблиця 2.6*

Показники прагнення респондентів до саморозвитку (констатувальний етап)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рівень прагнення до саморозвитку | Абсолютне значення | Відносне значення |
| Низький  | 0 | 0 |
| Нижче середнього  | 2 | 10% |
| Середній  | 6 | 30% |
| Вище середнього  | 8 | 40% |
| Високий | 4 | 20% |

Аналіз результатів діагностики прагнень до саморозвитку менеджерів освітніх закладів:

* Низький рівень прагнень до саморозвитку (0%). За даними діагностики, жоден з респондентів не має низького рівня прагнень до саморозвитку. Це свідчить про те, що менеджери виявляють певний інтерес або мають мотивацію до особистого та професійного росту.
* Нижче середнього рівня прагнень (10%). Це може вказувати на те, що частина менеджерів може потребувати додаткового стимулювання або розвитку особистісних мотиваційних факторів.
* Середній рівень прагнень (30%). Шість респондентів демонструють середній рівень прагнень до саморозвитку. Це може свідчити про те, що частина команди вже прагне до розвитку, але може вимагати додаткового сприяння або можливостей для вдосконалення.
* Вище середнього рівня прагнень (40%). Вісім респондентів виявляють вище середній рівень прагнень до саморозвитку. Це позитивний показник, що свідчить про те, що більшість менеджерів виявляють активний інтерес до особистого та професійного росту.
* Високий рівень прагнень до саморозвитку (20%): Четверо респондентів показують високий рівень прагнень. Це вказує на велику мотивацію до постійного удосконалення та розвитку у роботі та особистому житті.

Відтак велика частина менеджерів освітніх закладів виявляє середній та вище середній рівень прагнень до саморозвитку, що є позитивним сигналом для команди. Однак, для тих, хто має нижче середній рівень, може бути корисною додаткова підтримка та стимулювання для підвищення мотивації.

У таблиці 2.7 представлені показники самооцінки опитаних респондентів.

*Таблиця 2.7*

Показники самооцінки респондентів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рівень самооцінки | Абсолютне значення  | Відносне значення |
| Дуже високий  | 3 | 15% |
| Високий  | 6 | 30% |
| Нормальний  | 5 | 25% |
| Занижений  | 4 | 20% |
| Низький  | 2 | 10% |
| Дуже низький | 0 | 0 |

Аналіз результатів діагностики показників самооцінки менеджерів освітніх закладів:

* Дуже високий рівень самооцінки (15%): три респонденти виявили дуже високий рівень самооцінки. Це може вказувати на впевненість у власних силах та високий ступінь задоволеності власною діяльністю.
* Високий рівень самооцінки (30%): шість респондентів виявили високий рівень самооцінки. Це позитивний сигнал, свідчать про задоволеність своєю роботою та досягненнями.
* Нормальний рівень самооцінки (25%): п’ять респондентів оцінили свій рівень самооцінки як нормальний. Це може вказувати на об’єктивне ставлення до своїх здібностей та досягнень.
* Занижений рівень самооцінки (20%): четверо респондентів виявили занижений рівень самооцінки. Це може бути пов’язано з несприятливим сприйняттям власної діяльності та необхідністю розвитку певних аспектів.
* Низький рівень самооцінки (10%): два респонденти виявили низький рівень самооцінки. Це може вказувати на можливу потребу в підтримці та розвитку особистісних навичок та компетенцій.
* Дуже низький рівень самооцінки (0%): ніхто з респондентів не виявив дуже низького рівня самооцінки. Таке значення є позитивним аспектом, вказуючи на відсутність серйозних проблем у сприйнятті власної особистості та діяльності.

Більшість менеджерів освітніх закладів виявили високий та дуже високий рівень самооцінки, що може сприяти продуктивній та позитивній робочій атмосфері. Тим не менше, наявність осіб із заниженим рівнем самооцінки вказує на необхідність уваги до їхнього розвитку та підтримки.

Узагальнені показники сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів за творчо-орієнтаційним критерієм на констатувальному етапі представлені на рис. 2.4.

Рис. 2.4. Результати діагностики рівня самооцінки та прагнення до саморозвитку фахівців соціально-педагогічної сфери (творчо-орієнтаційний критерій)

Виходячи з даних, представлених на рис. 2.4, було встановлено, що серед респондентів переважає середній та високий рівень сформованості творчо-орієнтаційного критерію культури педагогічного спілкування.

Середній рівень сформованості творчо-орієнтаційного критерію культури – 55%. У цієї категорії респондентів відзначається недостатньо виражена здатність до самоосвіти та особистісного розвитку; вони мають частково розвинену здатність до педагогічної рефлексії.

Високий рівень сформованості творчо-орієнтаційного критерію культури (35%) - ці респонденти мають великі творчі амбіції, в них яскраво виражена творча активність, вони активно застосовують педагогічний артистизм, імпровізацію та набуту педагогічну майстерність у ході педагогічного спілкування, прагнучі покращувати свою педагогічну культуру.

Низький рівен (10%) свідчить про те, що у фахівців відсутнє бажання до самоосвіти та особистісного розвитку, слабо виражена самомотивація та прагнення до самопізнання, спостерігається небажання підвищувати рівень культури педагогічного спілкування; несформовані здібності до педагогічної рефлексії; не проявляється бажання до творчої активності; відсутня педагогічна інтуїція, не використовується педагогічний артистизм.

У табл. 2.8 представлені узагальнені показники вихідного стану сформованості культури педагогічної спілкування у менеджерів освітніх закладів за трьома критеріями (професійно-ціннісним, когнітивно-комунікативним та творчо-орієнтаційним) на констатувальному етапі експериментального дослідження.

*Таблиця 2.8*

Узагальнені результати сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рівні сформованості етичних цінностей | Абсолютне значення  | Відносне значення |
| Високий рівень  | 6 | 30% |
| Середній рівень  | 11 | 55% |
| Низький рівень | 3 | 15% |

На рис. 2.5 наочно проілюстровано стан сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів.

Рис. 2.5. Узагальнені результати діагностики рівня сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів

Аналізуючи дані, представлені на рис. 2.5 та у табл. 2.8, слід констатувати, що в групі виявлено переважання середнього (адаптивного) рівня сформованості культури педагогічного спілкування виявлено у 55% респондентів. Ця категорія респондентів досягає середніх результатів у своїй професійній діяльності, спираючись виключно на свої професійні знання, проте респонденти не можуть належним чином встановлювати суб’єкт-суб’єктну взаємодію із здобувачами освіти (вихованцями/учнями/студентами).

Високий рівень сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів – 30%. Респонденти, віднесені до цієї категорії, характеризуються як особистості, які досягають високих результатів у своїй професійній діяльності та володіють високим рівнем професіоналізму; є висококультурними особистостями з високими комунікативними здібностями, здатні до встановлення суб’єкт-суб’єктної взаємодії на партнерських засадах.

Низький (репродуктивний) рівень сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів – 15% респондентів. Це свідчить про те, що у респондентів відзначаються низькі результати в професійній діяльності, оскільки вони недостатньо опираються або не опираються взагалі на свої професійні знання. Фахівці не мають потреби/бажання у здійсненні творчого пошуку та творчому зростанні, підвищенні рівня своєї педагогічної майстерності та рівня комунікативної культури.

Таким чином, за результатами проведеної діагностики вихідного рівня сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів було встановлено, що він перебуває на низькому та середньому рівнях 40%. Це свідчить про те, що у респондентів недостатньо розвинені комунікативні здібності, культура поведінки та спілкування; вони не завжди можуть стримувати свої емоції та врівноважено приймати конструктивні рішення у ході взаємодії з оточуючими; використовувати в своїй професійній діяльності педагогічний артистизм, творчість та імпровізацію.

# **Висновки до другого розділу**

1. Розроблені педагогічні умови є ключовим елементом успішного процесу виховання етично компетентних керівників у сфері освіти. Зазначені умови враховують специфіку освітнього середовища та особливості роботи менеджерів, сприяючи створенню ефективних педагогічних практик для формування етичних цінностей. Вони враховують індивідуальні потреби керівників та визначають конкретні шляхи розвитку їхньої етичної компетентності. Отже, впровадження зазначених педагогічних умов може сприяти формуванню стійких етичних цінностей у менеджерів освітніх установ, що є важливим аспектом їхньої професійної підготовки та сприяє підняттю якості освітнього процесу в цілому.

 2. Врахування комплексу аспектів, включаючи освітні стандарти, педагогічні методи, сприяння корпоративній культурі та обґрунтування педагогічних умов, становить інтегровану та ефективну стратегію. Модель розроблена з урахуванням конкретностей освітнього середовища, а також практичних потреб та викликів, з якими стикаються менеджери освітніх закладів. Результатом застосування цієї моделі має стати не лише формування етичних цінностей, а й розвиток глибокого розуміння та внутрішнього прийняття етичних принципів. Такий підхід до формування етичності менеджерів в освітній сфері сприяє створенню не лише відповідальних і етичних лідерів, але й покликаний впливати на підвищення якості навчального процесу та виховання нового покоління етично компетентних громадян.

3. За результатами проведеного експериментального дослідження стосовно сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів було виявлено, що рівень сформованості етичних цінностей у менеджерів розділений між низьким (40%) та високим (40%) рівнями. Це свідчить про те, що фахівці виявились неоднаковими у розвитку комунікативних здібностей та культури поведінки. Деякі з них мають недосконалі комунікативні навички та обмежені можливості стримувати емоції та реагувати врівноважено, особливо у важливих ситуаціях взаємодії. З іншого боку, частина менеджерів виявила високий рівень сформованості етичних цінностей, володіючи педагогічним артистизмом, творчістю та імпровізацією у професійній діяльності.

# **ВИСНОВКИ**

Здійснене дослідження підтвердило основні положення запропонованої гіпотези та дало змогу сформулювати висновки відповідно до поставлених завдання.

1. Стан дослідженості проблеми формування етичних цінностей менеджерів освіти є актуальним напрямком в сучасних наукових дослідженнях, оскільки роль освітніх лідерів визначається не лише їхніми професійними навичками, але і етичними цінностями, які вони пропагують та впроваджують в освітніх установах. Науковці активно досліджують процес формування етичних цінностей у менеджерів освіти, звертаючи увагу на такі ключові аспекти: дослідники розглядають роль етичних стандартів і кодексів у формуванні ціннісних орієнтирів менеджерів освіти. Дослідження охоплюють ефективні освітні практики, спрямовані на розвиток етичних цінностей серед менеджерів освіти. До цього відносяться програми професійного розвитку, тренінги та робочі групи з етичного лідерства. Важливо враховувати контекстуальні аспекти, які можуть впливати на прийняття етичних рішень. Співпраця з громадою, педагогічними колективами та студентськими організаціями може сприяти розвитку відповідальності та соціальної свідомості. Особливу увагу приділяється вивченню практики етичного лідерства серед менеджерів освіти, включаючи прийняття важливих етичних рішень, створення етичних структур та встановлення комунікативних практик. В цілому, стан дослідженості показує постійний інтерес до проблем формування етичних цінностей у менеджерів освіти та розширення знань у цій сфері, спрямованих на покращення якості освітнього процесу та виховання майбутніх поколінь.

2. Етичні цінності є ключовим елементом системи цінностей, яка визначає, як ми повинні вести себе та взаємодіяти в суспільстві. Сутність феномену етичних цінностей визначається невід'ємним впливом цих цінностей на формування моральних орієнтирів та стандартів поведінки людей. Етичні цінності включають в себе поняття правдивості, справедливості, доброчесності, відповідальності, толерантності та інших моральних якостей. Сутність цих цінностей полягає в їхньому впливі на наше розуміння того, що є правильним чи неправильним, справедливим чи несправедливим. Етичні цінності також визначають наші відносини з іншими людьми та впливають на наше прийняття рішень. Вони створюють основу для формування етичного кодексу, який визначає, як ми повинні діяти в різних ситуаціях. Цінність етичних цінностей виявляється у їхньому внеску в розвиток соціуму та забезпечення стабільності та гармонії в суспільстві. Вони сприяють формуванню морально відповідальних громадян, які керуються не лише власними інтересами, але і загальними принципами справедливості та етичної поведінки.

Формування етичних цінностей – це процес прийняття, трансформації, засвоєння з метою подальшої трансляції загальних цінностей та продукування індивідуальних ціннісних утворень у структурі спрямованості особистості.

3. Були визначені педагогічні умови виявилися ключовими для удосконалення професійної діяльності менеджерів. Створення професійного середовища, що належним чином втілює професійну діяльність керівника, є необхідною передумовою для ефективного розвитку відповідних навичок та компетенцій. Активізація мотивації через впровадження інтерактивних форм удосконалення професійної діяльності вказує на важливість залучення менеджерів у процес самовдосконалення, роблячи цей процес більш цікавим та стимулюючим. Це може сприяти підвищенню інтересу до розвитку та підтримці власної професійної кар'єри. Створення організаційно-методичної бази для ефективного удосконалення професійної діяльності є ключовою умовою для систематизації та організації цього процесу. Такий підхід сприяє структуруванню навчальних програм, визначенню конкретних цілей та завдань, а також визначенню оціночних критеріїв успіху. Загалом, реалізація визначених педагогічних умов може сприяти покращенню якості управління в освітніх установах, підвищенню професійної компетентності менеджерів та забезпеченню їхнього успішного розвитку у сучасних умовах.

4. Модель формування етичних цінностей менеджерів освіти є комплексним підходом, спрямованим на систематизацію та розвиток етичних принципів та цінностей в діяльності освітніх керівників. Ця модель враховує специфіку освітнього середовища та визначає ключові етапи та аспекти формування етичних стандартів менеджерів. З метою визначення вихідного рівня сформованості етичних цінностей у менеджерів освітніх закладів було проведене дослідження, яке визначає напрямок для подальших етапів дослідження, спрямованих на розробку та реалізацію ефективних методик формування етичної компетентності у даній категорії фахівців.

У ході дослідно-експериментальної роботи, яка включала участь 5 директорів та 15 заступників директорів освітніх закладів, були виконані ключові завдання, спрямовані на вивчення сформованості етичних цінностей у менеджерів. Визначені критерії та рівні показників, вибрано діагностичний інструментарій для оцінки вихідного рівня етичних цінностей та проведено діагностичне обстеження. Якісний та кількісний аналіз отриманих даних становить частину подальших етапів дослідження. Результати констатувального етапу вказують на різноманітність рівнів сформованості етичних цінностей учасників дослідження, де 40% виявили низький, а 40% - високий рівень. Це свідчить про різноманіття комунікативних та управлінських навичок, що відображаються на етичному компоненті їхньої професійної діяльності.

# **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Архипова С. П. Професійна компетентність і професіоналізм соціального працівника: сутність і шляхи розвитку. *Соціальна робота в Україні: теорія та практика.*  К., 2004. Вип. 2 (7). С. 15‒24.
2. Андрущенко В.П. Світанок Європи: проблема формування Нового Вчителя для Об’єднаної Європи ХХІ століття. К. : Знання України, 2011. 1099 с.
3. Андрущенко В.П. Філософія освіти в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Наукові записки АН ВШ України.* 2004. Вип. 6. С. 59-72.
4. Білянін Г. І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти. Народна освіта. 2013. № 2(20). URL: www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\_id=504.
5. Бойченко М. І. Теорія дії та теорія комунікації як граничне обґрунтування системного підходу у соціальному пізнанні. *Практична філософія.* К., 2010. № 1 (35). С. 11-16.
6. Бойченко М.І. Функціонально-посадова компетентність керівних кадрів вищої освіти (філософське осмислення). *Політологічний вісник.* К. : ІНТАС, 2012. Вип. 65. С. 167-176.
7. Бойченко М.І. Ціннісний функціоналізм як парадигмальне явище сучасної соціальної філософії. *Філософські проблеми гуманітарних наук.* 2012. № 21. С. 23-26.
8. Бойченко М. І. Цінності як категорія філософії освіти (соціально-філософський та філософсько-антропологічний ракурси). *Філософія освіти.* К., 2009. № 12 (8). С. 99-107.
9. Вакуленко В. М. Методологічні аспекти професійної компетентності менеджера освіти. *Витоки педагогічної майстерності: збір. наук. праць Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. Серія «Педагогічні науки».* 2011. Вип. 8. Ч. І. С. 36-39
10. Великий тлумачний словник української мови / Укладач і гол. ред В. Т. Бусел. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
11. Володарська-Зола Л. Професійна підготовка х менеджерів у вищих технічних навчальних закладах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». К., 2003. 20 с.
12. Васильченко Л. В., Гришина І. В. Професійна компетентність керівника школи. Xарків: Вид. група «Основа», 2006. 208 с.
13. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. Х. : Вид. група «Основа», 2007. 176 с. (Б-ка журн. «Управління школою». Вип. 3 (51). С.18-33.
14. Ворон Н. Роль проектної діяльності у розвитку управлінської компетентності керівників ЗНЗ. Нова педагогічна думка. 2010. №2. URL: http:www.nbuv.gov.ua/portal\_Gum/Npd/2010\_2/Voron.pdf
15. Гончаренко С. У., Кушнір В. Методологічні особливості наукових поглядів на педагогічний процес*. Шлях освіти.* 2008. №4 (50). С. 5.
16. Даниленко Л.І. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб. К.: Міленіум, 2004. 272 с.
17. Добрянський О. А., О. С. Толков. Рівень розвитку компонентів психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах змін. Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць К-ПНУ ім. І. Огієнка та Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. 2011. Вип. 14. С. 795-802.
18. Жигірь В. Провідні функції менеджера освіти як основа формування його професійної компетентності. URL: <http://irbisnbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis>
19. Зелюк В. Професійна компетентність керівного складу вищого навчального закладу: теорія та практика. Наукові записки ПОІППО: 80 Моделі ключових та професійних компетентностей педагогічного працівника, Полтава, 2012. С. 3-8.
20. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. К. : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
21. Косинська О. А. Підготовка фахівців до реалізації засад етичного менеджменту. 2011, № 1(14). С. 203-207.
22. Козлов Д. О. Управлінська компетентність викладача: теорія і практика формування : монографія. Суми : ВВП «Мрія», 2015. 260 с.
23. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти. Джерело педагогічної майстерності. Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу (формування управлінських компетентностей): науково-методичний журнал. Вип. 2 (54). Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2012. 144 с.
24. Кремінь В.Г. Освіта і наука в Україні інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. К.: Грамота, 2005. 448 с.
25. Канівець Т.М. Комплекс методик для дослідження психологічної готовності студентів до здійснення майбутньої професійної кар’єри. Організаційна психологія. Економічна психологія. № 1 (16). 2019. С. 60-61.
26. Камишин В. В. Рекомендації та алгоритми управління навчальним процесом з урахуванням основних домінант та рівнів домагань студентів. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2014. № 4. С. 52-59.
27. Концепція «Нова Українська Школа». 2018. Режим доступу: ttps://mon.gov.ua
28. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2015. 512 с.
29. Литвин А.В. Інформатизація професійно-технічних навчальних закладів будівельного профілю: монографія. Львів: Компанія «Манускрипт», 2011. 498 с.
30. Луговий В. І. Модернізація вищої освіти в контексті Болонського процесу: проблеми сьогодення. Педагогічна і психологічна науки в Україні : зб. наук. пр. до 15-річчя АПН України: у 5 т. Т. 4. «Теорія і історія педагогіки». К. : Пед. думка, 2007. С. 1827.
31. Лугова В. М.,. Сєріков Д. О, Напрями розвитку професійної Яконцепції керівника. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: матер. VIІІ Міжнар. наук.‐практ. конф.. Харків, Україна, 2014. С. 86-87.
32. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посібник. К. : ТОВ «УВПК, Екс. об.», 2001. 512 с.
33. Лозова В. І. Формування педагогічної компетентності викладачів вищих закладів освіти. Педагогічна підготовка вищих навчальних 82 закладів: матеріали міжвуз. наук.-прак. конф. Харків: ОВС, 2002. 164 с.
34. Лозова В.І., Троцко Г.В. Теоретичні основи формування і навчання навч. посіб. Харків, 2002. С. 8.
35. Мачинська Н. І. Теоретичні аспекти організації процесу педагогічної підготовки х магістрів в умовах вищого навчального закладу непедагогічного профілю. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2013. Вип. 6. С. 129-135.
36. Модернізація вищої освіти України і Болонський процес: матеріали до першої лекції / уклад. М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, К. М. Левківський, Ю. В. Сухарніков ; відп. ред. М. Ф. Степко. К. : МОН, 2004. 60 с.
37. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.
38. Мисик О. С. Теоретичні засади педагогічної інноватики. Професійна підготовка педагогічних кадрів в умовах інноваційної перебудови української національної освіти: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку: матер. Міжвуз. наук.‐практ. конф. (11 жовтня 2007 р.). Хмельницький: ХГПА, 2007. 309 с.
39. Мукан Н. В., Гаврилюк М. В., Івасик І. Г. Менеджер освіти: характерстка управлінської компетентності. Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Pedagogica/article/view/12030>.
40. Михайліченко М. В. Формування громадянської компетентності х учителів предметів гуманітарного циклу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти». Кіровоград, 2007. 20 с.
41. Пустовійт Р. Ф. Обґрунтування концепції економічної моралі та етичного менеджменту. Економіка і управління. 2003. №2. С.48-51.
42. Підготовка вчителя до впровадження педагогічних технологій: навч. посібник; за ред І. А. Зязюна, О. М. Пєхоти. К.: А.С.К., 2003. 240 с.
43. Пономаренко О. В. формування професійно-етичної культури соціального педагога: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05. К., 2001. 18 с.
44. Психологія освітнього менеджменту : навч.-метод. посібник / укл. Лариса Мафтин. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.
45. Пєхота О. М., Старєва О. М. Особистісно орієнтоване навчання: підготовка вчителя: монографія. Миколаїв: Іліон, 2005. 272 с
46. Радул В. В. Розвиток ідей А. С. Макаренка стосовно середовища життєдіяльності особистості/ Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. 2011. Вип. 8. Ч. І. Серія «Педагогічні науки». С. 8-15.
47. Сергеєва Л. М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. Теорія та методика управління освітою. 2010. № 3. С. 23.
48. Султанова Н. В. Педагогічні умови формування етичної компетентності х соціальних педагогів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.05. Слов’янськ, 2013. 20 с.
49. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого : підручник для науковця. Київ : Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2006. 302 с.
50. Сухомлинський В. О. Вибрані твори. В 5 т. Київ : Рад. шк., 1980. Т. 4. 636 с.
51. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тис. слів і словосполучень / уклад. О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк. Київ : Довіра, 2006. 789 с.
52. Сушенцева Л. Л. Управління системою методичної роботи в сучасному професійно-технічному училищі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Криворізький держ. пед. ун-т. Кривий Ріг, 1999. 226 с.
53. Сушенцева Л. Л. Формування професійної мобільності х кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах: теорія і практика : монографія / за ред. Н. Ничкало. Кривий Ріг : Видавничий дім, 2011. 439 с.
54. Сисоєва С. Професійна підготовка в контексті особистісноорієнтованої парадигми освіти : зб. наук. пр. / упоряд. : Н. Г. Ничкало, О. І. Щербак. К.: Науковий світ, 2003. Вип. 5. С. 20- 24.
55. Святоха В.А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2013. № 3 (32). С. 237242
56. Тополенко О. О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель). Вісник НТУУ «КПІ» : зб. наук. пр. 2007. № 3. Ч. 1. 127с.
57. Троєльнікова Л. О. Сучасний стан менеджменту професійної діяльності керівних кадрів URL : <http://www.knukim.edu.ua/articles_troyelnikova.htm>
58. Ушинський К. Д. Теоретичні проблеми формування і освіти: вибрані педагогічні твори: у 2-х т. / К. Д. Ушинський. К.: Вища школа, 1983. Т. 1. 187 с.
59. Философский словарь / авт.-сост. И. В. Андрущенко, О. А. Вусатюк, С. В. Линецкий, А. В. Шуба. К.: А.С.К., 2006. 1056 с.
60. Фіцула М. Педагогіка вищої школи: Навчальний посібник. К.: «Академвидав», 2006. 352 с.
61. Харченко А. О. Проблеми формування професійної культури в системі підготовки менеджерів. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічно еліти. Харків. 2007. Вип. 15-16 (19-20). С. 88-96.
62. Хоружа Л.Л. Теоретичні засади формування етичної компетентності х учителів початкових класів: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра пед. наук: 13.00.04 “Теорія та методика професійної освіти”; Інститут педагогіки АПН України. К., 2004. 45 с.
63. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики: Словник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.
64. Тесленко В. Формування спеціальної етичної компетентності соціальних та педагогічних працівників для здійснення соціально-педагогічної підтримки дітей з обмеженими можливостями. Соціальна педагогіка: теорія і практика. 2005. № 3. С. 78-85.
65. Хоружа Л. Етична компетентність сучасного вчителя. URL: http://ru.osvita.ua/school/theory/1915/.
66. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник. К.: Знання, 2005. 442 с.
67. Чернишова М. О. Формування готовності х менеджерів організації до дослідницької діяльності : наук.-метод. посіб.; НАПН України, Університет менеджменту освіти, Інститут менеджменту та психології. К., 2013. 172 с.
68. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. К. : Вікар, 2002. 223 с.
69. Хміль Ф. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2004. 278 с.
70. Ягоднікова В. В. Формування управлінської компетентності в умовах професійно-креативного середовища ВНЗ. URL: http://www.rusnauka.com/28\_OINXXI\_2010/Pedagogica/72526.doc. Htm
71. Chernyshova M. Some aspects of the theoretical principles on forming of readiness of future managers to research. Voicesrisin. 2013. <http://wwww.icae2.org/files/447.pdf>
72. Ethics at Harvard. URL: <https://www.ethics.harvard.edu/history>
73. Glaser S., Zamanou S., Hacker А. Measuring and interpreting organizational culture. Management Communication Quarterly. 1987. № 1(2). P. 1-76.
74. Global Social Work Ethical Principles / IASSW, 2018. URL: https://www.iassw-aiets.org/2018/04/18/global-social-work-statement-ofethical-principles-iass
75. Global Social Work Ethical Principles. URL: https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles.
76. Horn R. C. On Professions, Professionals, and Professional Ethics. American Institute for Property and Liability Underwriters, 1978. 121 p.

# **ДОДАТКИ**

# **ДОДАТОК А**

Методика «Ціннісні орієнтації»(М. Рокич)

Мета: визначення сформованості системи цінностей, тобто змістовну сторону спрямованості особистості та ставлення останньої до навколишнього світу, до оточуючих людей, до самої себе, основу світосприйняття та ядро мотивації життєвої активності.

Інструкція

Зараз Вам буде запропоновано набір із 18 карток із позначенням цінностей. Ваше завдання – розкласти їх за порядком значущості для Вас як принципів, якими Ви керуєтеся у Вашому житті. Уважно вивчіть таблицю і, вибравши цінність, яка для Вас найбільш значуща, помістіть її на перше місце. Потім виберіть другу цінність за значимістю і помістіть її слідом за першою. Потім проробіть те ж саме з усіма цінностями, що залишилися. Найменш важлива залишиться останньою та займе 18 місце. Виконуйте тест не поспішаючи, вдумливо. Кінцевий результат має відбивати Вашу справжню позицію.

Список А (термінальні цінності)

Активне діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя)

Життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом)

Здоров’я (фізичне та психічне)

Краса природи та мистецтва (переживання прекрасного в природі та мистецтві)

Любов/кохання (духовна та фізична близькість з коханою людиною)

Матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних труднощів)

Наявність вірних друзів Громадське покликання (повага оточуючих, колективу, товаришів по роботі)

Пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток)

Продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил та здібностей) Розвиток (робота над собою, постійне фізичне та духовне вдосконалення)

Розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов’язків)

Свобода (самостійність, незалежність у судженнях та вчинках)

Щасливе сімейне життя

Щастя інших (добробут, розвиток та вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому)

 Творчість (можливість творчої діяльності)

Впевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів)

Список Б (інструментальні цінності)

Акуратність (охайність), уміння утримувати в порядку речі, порядок у справах Вихованість (хороші манери)

Високі запити (високі вимоги до життя та високі домагання)

Життєрадісність (почуття гумору)

Ретельність (дисциплінованість)

Незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче)

Непримиренність до недоліків у собі та інших Освіченість (широта знань, висока загальна культура)

Відповідальність (почуття обов’язку, вміння тримати своє слово)

Раціоналізм (уміння здорово та логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення)

Самоконтроль (стриманість, самодисципліна)

Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів Тверда воля (уміння наполягти своєму, не відступати перед труднощами)

Терпимість (до поглядів та думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та помилки)

Широта поглядів (уміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички)

Чесність (правдивість, щирість)

Ефективність у справах (працелюбність, продуктивність у роботі)

Чуйність (дбайливість)

**ДОДАТОК Б**

Тест комунікативних навичок Міхельсона

Мета:визначення рівня комунікативної компетентності та якості сформованості основних комунікативних умінь.

Інструкція

Ми просимо Вас уважно прочитати кожну з описаних ситуацій та вибрати один варіант поведінки у ній. Це має бути найбільш характерна для Вас поведінка, те, що Ви дійсно робите в таких випадках, а не те, що, на Вашу думку, варто було б робити.

1. Хтось каже Вам: «Мені здається, що Ви чудова людина». Ви зазвичай у подібних ситуаціях: а) Кажете: «Ні, що Ви! Я таким не є». б) Говорите з посмішкою: «Дякую, я справді людина видатна». в) Говорите: «Спасибі». г) Нічого не кажете і при цьому червонієте. д) Кажете: «Так, я думаю, що відрізняюся від інших і на краще».

 2. Хто-небудь робить дію або вчинок, які, на Вашу думку, є чудовими. У таких випадках Ви зазвичай: а) Вчиняєте так, ніби ця дія не була настільки чудовою, і при цьому кажіть: «Нормально!» б) Кажете: «Це було чудово, але я бачив результати краще». в) Нічого не кажете. 83 г) Кажете: «Я можу зробити набагато краще». д) Кажете: «Це справді чудово!»

3. Ви займаєтеся справою, яка Вам подобається, і думаєте, що вона у Вас виходить дуже добре. Хтось каже: «Мені це не подобається!» Зазвичай у таких випадках Ви: а) Кажете: «Ви – бовдур!» б) Кажете: «Я все ж таки думаю, що це заслуговує на хорошу оцінку». в) Кажете: «Ви маєте рацію», хоча насправді не згодні з цим. г) Кажете: «Я думаю, що це визначний рівень. Що Ви в цьому розумієте?». д) Відчуваєте себе скривдженим і нічого не кажете у відповідь.

4. Ви забули взяти з собою якийсь предмет, а думали, що принесли його, і хтось каже Вам: «Ви такий розтяпа! Ви забули б і свою голову, якби вона не була прикріплена до плечей». Зазвичай Ви у відповідь: а) Кажете: «У всякому разі, я більш головатий, аніж Ви. Крім того, що Ви в цьому розумієте!» б) Кажете: «Так, Ви маєте рацію. Іноді я поводжуся як розтяпа». в) Кажете: «Якщо хтось розтяпа, то це Ви». г) Кажете: «У всіх людей є недоліки. Я не заслуговую на таку оцінку тільки за те, що забув щось». д) Нічого не кажете або взагалі ігноруєте цю заяву.

5. Хтось, з ким Ви домовилися зустрітися, спізнився на 30 хвилин, і це Вас засмутило, причому людина ця не дає жодних пояснень своєму запізненню. У відповідь Ви зазвичай: а) Кажете: «Я засмучений тим, що Ви змусили мене стільки чекати. б) Кажете: «Я все думав, коли ж Ви прийдете». в) Кажете: «Це був останній раз, коли я змусив себе чекати на Вас». г) Нічого не кажіть цій людині. д) Кажете: «Ви ж обіцяли! Як Ви сміли так спізнюватися!»

6. Вам потрібно, щоб хтось зробив для Вас одну річ. Зазвичай у таких випадках Ви: а) Нікого ні про що не просите. б) Кажете: «Ви маєте зробити це для мене». в) Кажете: «Не могли б Ви зробити для мене одну річ?», після цього пояснюєте суть справи. г) Злегка натякаєте, що Вам потрібна послуга цієї людини. д) Кажете: «Я дуже хочу, щоб Ви зробили це для мене».

7. Ви знаєте, що хтось почувається засмученим. Зазвичай у таких ситуаціях Ви: а) Кажете: «Ви виглядаєте засмученим. Чи не можу я допомогти?» б) Перебуваючи поруч із цією людиною, не заводьте розмови про її стан. в) Кажете: «У Вас якась неприємність?» г) Нічого не говоріть і залишаєте цю людину наодинці із собою. д) Сміючись кажете: «Ви просто як велика дитина!»

8. Ви почуваєтеся засмученим, а хтось каже: «Ви виглядаєте засмученим». Зазвичай у таких ситуаціях Ви: а) Негативно хитаєте головою або ніяк не реагуєте. б) Кажете: «Це не ваша справа!» в) Кажете: «Так, я трохи засмучений. Дякую за участь». г) Кажете: «Муляки». д) Кажете: «Я засмучений, залиште мене одного».

9. Хто-небудь ганьбить Вас за помилку, здійснену іншими. У таких випадках Ви зазвичай: а) Кажете: «Ви з глузду з’їхали!» б) Кажете: «Це не моя вина. Цю помилку зробив хтось інший». в) Кажете: «Я не думаю, що це моя вина». г) Кажете: «Дайте мені спокій, Ви не знаєте, що Ви говорите». д) Приймаєте свою провину або не кажіть нічого.

 10. Хтось просить Вас зробити щось, але Ви не знаєте, чому це має бути зроблено. Зазвичай у таких випадках Ви: а) Кажете: «Це не має жодного сенсу, я не хочу це робити». б) Виконуєте прохання і нічого не кажіть. в) Кажете: «Це дурість; я не збираюся цього робити». г) Перш ніж виконати прохання, кажете: «Поясніть, будь ласка, чому це має бути зроблено». д) Кажете: «Якщо Ви цього хочете…», після чого виконуєте прохання.

 11. Хтось говорить Вам, що, на його думку, те, що Ви зробили, чудово. У таких випадках Ви зазвичай: а) Кажете: «Так, я зазвичай це роблю краще, ніж більшість інших людей». б) Кажете: «Ні, це було настільки здорово». в) Кажете: «Правильно, я справді це роблю найкраще». г) Кажете: «Спасибі». д) Ігноруєте почуте і нічого не відповідаєте.

 12. Хтось був дуже люб’язний з Вами. Зазвичай у таких випадках Ви: а) Кажете: «Ви дійсно були дуже люб’язні до мене». б) Дієте так, ніби ця людина не була настільки люб’язною до Вас, і кажете: «Так, дякую». в) Кажете: «Ви поводилися щодо мене цілком нормально, але я заслуговую більше». г) Ігноруєте цей факт і нічого не кажете. д) Кажете: «Ви поводилися щодо мене недостатньо добре».

13. Ви розмовляєте з приятелем дуже голосно, і хто-небудь каже Вам: «Вибачте, але Ви поводитесь занадто шумно». У таких випадках Ви зазвичай: а) Негайно припиняєте розмову. б) Кажете: «Якщо вам це не подобається, провалюйте звідси». в) Кажете: «Вибачте, я говоритиму тихіше», після чого ведеться розмова приглушеним голосом. г) Кажете: «Вибачте» і припиняєте бесіду. д) Кажете: «Все в порядку» і продовжуєте голосно розмовляти.

14. Ви стоїте у черзі, і хтось стає попереду Вас. Зазвичай у таких випадках Ви: а) Неголосно коментуєте це, ні до кого не звертаючись, наприклад: «Деякі люди поводяться дуже нервово». б) Кажете: «Станьте в хвіст черги!» в) Нічого не кажете цій особі. г) Говорите голосно: «Вийди з черги, ти, нахабник!» д) Кажете: «Я зайняв чергу раніше за Вас. Будь ласка, станьте в кінець черги».

 15. Хто-небудь робить щось таке, що Вам не подобається і викликає у Вас сильне роздратування. Зазвичай у таких випадках Ви: а) Вигукуєте: «Ви йолоп, я ненавиджу Вас!» б) Кажете: «Я сердитий на Вас. Мені не подобається те, що Ви робите». в) Чи дієте так, щоб пошкодити цій справі, але нічого цього типу не кажіть. г) Кажете: «Я розсерджений. Ви мені не подобаєтеся». д) Ігноруєте цю подію і нічого не кажіть цьому типу.

16. Хто-небудь має щось таке, чим Ви хотіли б користуватися. Зазвичай у таких випадках Ви: а) Говоріть цій людині, щоб вона дала Вам цю річ. б) Утримуєтеся від будь-яких прохань. в) Відбираєте цю річ. г) Говоріть цій людині, що Ви хотіли б користуватися даним предметом, а потім просіть його у нього. д) Міркуйте про цей предмет, але не просіть його для користування.

17. Хтось запитує, чи може він отримати у Вас певний предмет для тимчасового користування, але так як це новий предмет, Вам не хочеться його позичати. У таких випадках Ви зазвичай: а) Кажете: «Ні, я щойно дістав його і не хочу з ним розлучатися; може бути колись потім». б) К Кажете: «Взагалі я не хотів би його давати, але Ви можете скористатися ним». в) Кажете: «Ні, купуйте свій!» г) Позичаєте цей предмет усупереч своєму небажанню. д) Кажете: «Ви збожеволіли!»

18. Якісь люди розмовляють про хобі, яке подобається і Вам, і Ви хотіли б приєднатися до розмови. У таких випадках Ви зазвичай: а) Не кажіть нічого. б) Перериваєте розмову і відразу починаєте розповідати про свої успіхи в цьому хобі. в) Підходьте ближче до групи і при нагоді вступаєте в розмову. г) Підходьте ближче та очікуєте, коли співрозмовники звернуть на Вас увагу. д) Перериваєте розмову і відразу починаєте говорити про те, як сильно Вам подобається це хобі.

19. Ви займаєтеся своїм хобі, а хтось питає: «Що Ви робите?» Зазвичай Ви: а) Кажете: «О, це дрібниця». Або: «Та нічого особливого». б) Кажете: «Не заважайте, хіба Ви не бачите, що я зайнятий?» в) Продовжуєте мовчки працювати. г) Кажете: «Це зовсім Вас не стосується». д) Припиняєте роботу та пояснюєте, що саме Ви робите.

 20. Ви бачите падаючу людину. У таких випадках Ви: а) Розсміявшись, кажете: «Чому Ви не дивитеся під ноги?» б) Кажете: «У Вас все гаразд? Може бути я щось можу для Вас зробити?» в) Запитуєте: «Що сталося?» г) Кажете: «Це всі колдобини в тротуарі». д) Ніяк не реагуєте на цю подію.

21. Ви стукнулися головою об полицю і набили ґулю. Хтось каже: «З Вами все гаразд?» Зазвичай Ви: а) Кажете: «Я чудово почуваюся. Дайте мені спокій!» б) Нічого не кажете, ігноруючи цю людину. в) Кажете: «Чому Ви не займаєтесь своєю справою?» г) Кажете: «Ні, я забив свою голову, дякую за увагу до мене». д) Кажете: «Нічого страшного, у мене все буде о’кей». 22. Ви припустилися помилки, але вина за неї покладена але когось іншого. Зазвичай у таких випадках Ви: а) Не кажіть нічого. б) Кажете: «Це їхня помилка!» в) Кажете: «Цю помилку припустився Я». г) Кажете: «Я не думаю, що це зробив цей чоловік». д) Кажете: «Це їхня гірка частка».

23. Ви почуваєте себе ображеним словами, сказаними будь-ким на Вашу адресу. У таких випадках Ви зазвичай: а) Ідіть геть від цієї людини, не сказавши їй, що вона засмутила Вас. б) Заявляєте цій людині, щоб вона не сміла більше цього робити. в) Нічого не кажіть цій людині, хоча відчуваєте себе скривдженим. г) У свою чергу ображаєте цю людину, називаючи її на ім’я. д) Заявляєте цій людині, що Вам не подобається те, що вона сказала, і що вона не повинна цього робити знову.

24. Хтось часто перебиває, коли Ви кажете. Зазвичай у таких випадках Ви: а) Кажете: «Вибачте, але я хотів би закінчити те, про що розповідав» 89 б) Кажете: «Так не роблять. Чи можу я продовжити свою розповідь?» в) Перериваєте цю людину, відновлюючи свою розповідь. г) Нічого не кажіть, дозволяючи іншій людині продовжувати свою промову. д) Кажете: «Замовчіть! Ви мене перебили!»

25. Хтось просить Вас зробити щось, що завадило б Вам здійснити свої плани. У цих умовах Ви зазвичай: а) Кажете: «Я справді мав інші плани, але я зроблю те, що Ви хочете». б) Кажете: «У жодному разі! Пошукайте когось ще». в) Кажете: «Добре, я зроблю те, що Ви хочете Кажете. г) Кажете: «Відійдіть, дайте мені спокій». д) Кажете: «Я вже приступив до здійснення інших планів. Можливо, колись потім».

26. Ви бачите будь-кого, з ким хотіли б зустрітися і познайомитися. У цій ситуації Ви зазвичай: а) Радо гукаєте цю людину і йдете їй назустріч. б) Підходьте до цієї людини, уявляєтеся і починаєте з нею розмову. в) Підходьте до цієї людини і чекаєте, коли вона заговорить з Вами. г) Підходьте до цієї людини і починаєте розповідати про великі справи, вчинені Вами. д) Нічого не кажете цій людині.

 27. Хтось, кого Ви раніше не зустрічали, зупиняється і гукає Вас вигуком «Привіт!». У таких випадках Ви зазвичай: а) Кажете: «Що Вам завгодно?» б) Не кажете нічого. в) Кажете: «Дайте мені спокій». г) Вимовляйте у відповідь «Привіт!», представляєтеся і просіть цю людину представитися у свою чергу. д) Киваєте головою, вимовляйте «Привіт!» і проходьте повз.

Даний тест є різновидом тесту досягнень, тобто побудований за типом завдання, у якого є правильна відповідь. У тесті передбачається певний еталонний варіант поведінки, що відповідає компетентному, впевненому, партнерському стилю. Ступінь наближення до зразка можна визначити за кількістю правильних відповідей. Неправильні відповіді поділяються на неправильні «знизу» (залежні) та неправильні «зверху» (агресивні).

Опитувальник містить опис 27 комунікативних ситуацій. До кожної ситуації пропонується 5 можливих варіантів поведінки. Треба вибрати один, властивий саме йому спосіб поведінки у цій ситуації. Не можна вибирати два або більше варіантів або приписувати варіант, не вказаний у опитувальнику. Авторами пропонується ключ, з допомогою якого можна визначити, якого типу реагування належить обраний варіант відповіді: впевненому, залежному чи агресивному. У результаті пропонується підрахувати кількість правильних та неправильних відповідей у відсотковому відношенні до загальної кількості вибраних відповідей. Всі питання розділені авторами на 5 типів комунікативних ситуацій:

1) «Ситуації, в яких потрібна реакція на позитивні висловлювання партнера» (питання 1, 2, 11, 12)

2) «Ситуації, в яких особа повинна реагувати на негативні висловлювання» (питання 3, 4, 5, 15, 23, 24)

3) «Ситуації, в яких до особи звертаються з проханням» (питання 6, 10, 14, 16, 17, 25) 4) «Ситуації бесіди» (13, 18, 19, 26, 27) 5) «Ситуації, в яких потрібен прояв емпатії (розуміння почуттів і станів іншої людини» (питання 7, 8, 9, 20, 21, 22)).

# **ДОДАТОК В**

Діагностика рівня саморозвитку та професійно-педагогічної діяльності

Мета: визначення сформованості рівня самоосвіти та рефлексії.

Шкали: рівень прагнення до саморозвитку, самооцінка особистістю своїх якостей, оцінка проєкту педагогічної підтримки. Тест включає 18 питань та по три передбачуваних відповіді на кожне. Однозначно обрані відповіді дозволяють визначити рівень прагнення до саморозвитку; самооцінку своїх якостей, які сприяють саморозвитку; оцінку можливостей реалізації себе у професійній діяльності.

Інструкція до тесту Дайте відповідь на всі 18 питань, обираючи тільки один із запропонованих варіантів відповіді. Для цього після кожного питання потрібно обвести літеру «а», «b» чи «c».

ТЕСТ

 1. На основі порівняльної самооцінки виберіть, яка характеристика Вам найбільше підходить? a. цілеспрямований; b. працьовитий; c. дисциплінований.

 2. За що Вас цінують однокурсники? a. через те, що я відповідальний; b. за те, що відстоюю свою позицію та не змінюю рішень; c. за те, що я ерудований, цікавий співрозмовник.

3. Як Ви ставитеся до ідеї педагогічної підтримки? a. думаю, що це марна трата часу; b. глибоко не вникав у проблему; c. позитивно, активно вмикаюся в проект.

 4. Що Вам найбільше заважає професійно самовдосконалюватись? a. недостатньо часу; b. немає відповідної літератури та умов; c. не вистачає сили волі та завзятості.

5. Які особисто Ваші типові труднощі у здійсненні педагогічної підтримки? a. не ставив собі завдання аналізувати труднощі; b. маючи великий досвід, труднощів не відчуваю; c. точно не знаю.

6. На основі порівняльної самооцінки виберіть, яка характеристика Вам найбільше підходить? a. вимогливий; b. наполегливий; 94 c. поблажливий.

7. На основі порівняльної самооцінки виберіть, яка характеристика Вам найбільше підходить? a. рішучий; b. кмітливий; c. допитливий,

8. Яка Ваша позиція у проєкті педагогічної підтримки? a. генератор ідей; b. критик; c. організатор.

 9. На основі порівняльної самооцінки виберіть, які якості у Вас більш розвинені? a. сила волі; b. завзятість; c. обов’язковість.

10. Що Ви найчастіше робите, коли у Вас з’являється вільний час? a. займаюся улюбленою справою; b. читаю; c. проводжу час із друзями.

11. Яка з наведених нижче сфер для Вас останнім часом представляє пізнавальний інтерес? a. методичні знання; b. теоретичні знання; c. інноваційна педагогічна діяльність.

12. У чому Ви могли б максимально реалізувати себе? a. якби працював так, як і раніше; b. вважаю, що у новому проєкті педагогічної підтримки; c. не знаю.

 13. Яким Вас найчастіше вважають Ваші друзі? a. справедливим; b. доброзичливим; c. чуйним.

14. Який із трьох принципів Вам найближчий і якого Ви дотримуєтеся найчастіше? a. жити треба так, щоб не було боляче за безцільно прожиті роки; b. у житті завжди є місце самовдосконалення; c. насолода життям у творчості.

15. Хто найближчий до Вашого ідеалу? a. людина сильна духом та міцної волі; b. людина творча, багато знає і вміє; c. людина незалежна і впевнена у собі.

16. Чи вдасться Вам у професійному плані досягти того, про що Ви мрієте? a. думаю що так; b. швидше за все так; c. як пощастить.

17. Що Вас більше приваблює у проєкті педагогічної підтримки? a. те, що більшість вчителів схвалює ідею педагогічної підтримки; b. не знаю ще; c. нові можливості викладацької діяльності та перспектива самореалізації.

 18. Уявіть, що Ви стали мільярдером. Чому б Ви віддали перевагу? a. мандрував би по всьому світу; b. побудував би приватну школу та займався улюбленою справою; c. покращив би свої побутові умови і жив на своє задоволення.