

**УДК 37.07:17**

**Алла Москаленко**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID 0000-0002-7905-4532

DOI 10.24139/2312-5993/2026.01/135-146

## **СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ МАЙБУТНІХ УПРАВЛІНЦІВ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

*Освітнє середовище формує на сьогодні розширені вимоги щодо реалізації етичної компетентності та соціальної відповідальності управлінців. В українському контексті освіта в період воєнного стану неможлива без поваги до культурної самобутності, усвідомлення особливостей самоідентичності та емпатії, що формує нові етичні виклики у сфері управління в умовах невизначеності. У дослідженні представлено сучасну концепцію формування професійної етики майбутніх управлінців закладами освіти, що спрямована на укріплення їх етичної ідентичності, а не лише на регламентацію поведінкових патернів. Основну увагу приділено розгляду моральних і ціннісно-смыслових аспектів як однієї з найважливіших сторін розвитку управлінців закладами освіти. У статті переосмислено феномен професійної етики у контексті внутрішнього ресурсу для розв'язання складних завдань управління в умовах війни, посилення відповідальності управлінця закладу освіти за психосоціальний клімат. З'ясовано, що етика та емпатія є ціннісними ресурсами управлінця закладу освіти для емоційно-психологічного супроводу, мотивації та підтримки колективу освітнього закладу, розвитку асертивного стилю внутрішньої комунікації. Доведено, що етична компонента діяльності управлінця закладу освіти в умовах воєнного стану тісно пов'язана з соціальною відповідальністю та потребує розвинених якостей стресостійкості та резильєнтності, навичок ефективної взаємодії, присутності толерантності, такту, сформованих механізмів емоційної саморегуляції. Розглянуто ключові стратегічні та тактичні підходи до формування професійної етики майбутніх управлінців закладами освіти, котра розглядається з позиції регулятора моральних взаємодій у практичній діяльності з урахуванням сучасних тенденцій суспільного розвитку. У дослідженні обґрунтовано, що професійно-етичний кодекс управлінця закладу освіти в умовах війни визначає гуманізм, емпатію та відповідальність за результати діяльності як ключові пріоритети.*

**Ключові слова:** професійна етика управлінця закладу освіти, ціннісно-етична культура управлінської діяльності, стратегічні та тактичні підходи у формуванні етики, освітнє середовище закладу вищої освіти як етичний простір.

**Постановка проблеми.** Етика є важливим компонентом професійної культури фахівця у будь-якій сфері й завжди вибудовує свої відносини на загальних морально-етичних нормах і цінностях суспільства. Особливого значення набуває проблема якісного формування професійної етики як складової професійної культури у підготовці майбутніх управлінців закладами освіти, у зв'язку з їхньою

майбутньою багатофункціональною діяльністю, безпосередньою участю в розвитку освіти, науки, духовного життя суспільства.

Сучасний управлінець повинен володіти не тільки педагогічними, психологічними, методичними, технічними знаннями та вміннями, яких вимагає підготовка високоякісних фахівців, а й навичками культури спілкування, міжособистісної взаємодії, готовністю дотримуватись норм і правил етикету, володіти особистісними важливими якостями, що детермінують рівень професійної культури. Проблеми підготовки фахівців-управлінців у вищій школі, суттєва частина яких – формування морально-етичних стандартів у галузі ділових відносин, є об'єктом уваги педагогічної, психологічної та соціологічної наук уже кілька десятиліть. Власне, професійна етика управлінця на сьогодні позиціонується не лише як знання норм і правил, а й як повноцінна система цінностей, здатність до формування ефективного та етичного управлінського рішення, вміння нести відповідальність за людей, процеси та наслідки.

Пріоритетними аспектами залишаються, як і раніше, гуманізм, справедливість, чесність, соціальна відповідальність, повага гідності людини, що уможлиблює подолання нових викликів на шляху розвитку суспільства в часі війни. Водночас, управлінська діяльність потребує інтенсифікації компоненти емпатії, а також формування інклюзивних підходів до розвитку комунікаційної взаємодії, формування психосоціального клімату, розвитку управлінської зрілості, що потребує оновлених стратегічних і тактичних підходів.

**Аналіз актуальних досліджень.** Аналіз літературних джерел з питання дослідження (Л. Грень, М. Курбанова (Грень, Курбанов, 2023); О. Попов (Попов, 2025); Н. Дудник та ін. (Дудник та ін., 2025; Л. Хоружа (Хоружа, 2024)) дозволив виокремити ключові аспекти формування професійної етики управлінця в умовах війни на основі моральної парадигми розвитку освітнього середовища – удосконалення взаємин «викладач – здобувач освіти», опанування культури прийняття етичних рішень, підвищення прозорості управлінських процесів у закладі освіти.

Проблематика активно розвивається в сучасному науковому дискурсі. Зокрема, в публікаціях О. Пищик (Пищик, 2023), С. Пухно, Т. Щербак (Пухно, Щербак, 2022), G. Biesta (Biesta, 2020) було визначено специфічні особливості розвитку комунікативної культури та толерантності педагога в умовах воєнного стану: подолання страху і тривоги як наслідків підвищеної емоційної напруги, підтримка як

задоволення потреби в кризовій комунікації, акцент на ментальному здоров'ї учасників освітнього процесу, адаптація до дистанційної форми навчання, підвищення стійкості, гнучкості та емпатії, актуалізація ролі ненасильницької комунікації.

A. Burgess та ін. (Burgess, 2020) акцентують увагу на ролі ціннісних орієнтирів у формуванні професійної етики управлінця в освітній сфері та визначають внутрішнім ресурсом закладу освіти професійну ідентичність, моральний базис, ціннісну основу, емоційну стійкість та прагнення до саморозвитку. У міждисциплінарному науковому дискурсі присутні базові напрацювання з досліджуваної тематики (публікації G. Head (Head, 2020), K. Murkatik та ін. (Murkatik, 2020), A. Kikanloo та ін. (Kikanloo, 2019)), де серед основних завдань управлінця виділено створення такого психосоціального мікроклімату в освітньому закладі, при якому максимально розкриваються ціннісні засади освіти – гуманізм, добродієність, служіння, етика відповідальності, гідність, справедливість.

Прогалинами в актуальному науковому дискурсі вбачаються відсутність практичних стратегій трансформації концепції формування професійної етики управлінців. Удосконалення підходів до адаптації освітньої діяльності в умовах війни потребує практичних практик для зростання ролі емпатії, етики та соціальної відповідальності.

**Мета статті** – аналіз сучасних стратегічних і тактичних підходів до формування професійної етики майбутніх управлінців закладами освіти, що спрямовані на укріплення їх етичної ідентичності.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні шляхи формування етики майбутніх управлінців закладами освіти перебувають у стадії розвитку. Саме тому з'явилася потреба в розробці та обґрунтуванні концептуальної моделі, що об'єднує різні стратегічні та тактичні підходи, взаємопов'язані між собою.

У цілому, комплексний підхід в рамках освітнього середовища майбутніх управлінців враховує такі основні компоненти:

– цільовий (орієнтований на сприйняття загальнолюдських моральних норм та цінностей, готовності їх використання в особистій та професійній сферах з урахуванням етики управлінської та педагогічної діяльності);

– смисловий (розкриває зміст процесу формування професійної етики, що включає принципи організації навчального процесу);

- процесуальний (спрямований на реалізацію змісту процесу формування професійної етики за допомогою вибору ефективних форм та методів навчання студентів);

- оцінюючий (відображає результати процесу формування етики майбутніх управлінців).

Морально-етичні норми, сформовані у студентському середовищі, є важливою складовою формування професійної культури управлінців. Можна висунути гіпотезу про те, що формування професійної етики управлінців буде успішним за умови реалізації комплексу педагогічних умов, тобто сукупності тих факторів, які будуть ефективно впливати на формування та розвиток всіх компонентів професійної етики майбутніх спеціалістів (Gorski, Ranf, Badea, Halmaghi, Gorski, 2023).

Першочергової важливості у контексті формування професійної культури управлінців набувають освітні умови:

- створення в закладі освіти інформаційно-освітнього середовища, що дозволяє ефективно формувати етику майбутніх фахівців на основі сучасних засобів та технологій;

- забезпечення актуалізації морального виховання майбутніх управлінців на основі змісту, форм та методів організації освітнього процесу;

- формування готовності майбутніх управлінців до міжособистісної взаємодії, співробітництва в умовах існування сучасної вищої освіти,

- реалізація об'єктивних відносин як основи спілкування викладачів та здобувачів освіти;

- формування спрямованості на засвоєння майбутніми управлінцями педагогічних технологій, а також орієнтування діяльності викладачів на ціннісне ставлення здобувачів освіти до засвоєння змістовної частини освіти;

- допомога у визначенні шляхів професійно-особистісного зростання;

- приведення всіх компонентів процесу формування професійної етики до єдиної цілеспрямованої системи виховання майбутніх управлінців у закладі вищої освіти;

- поширення загальної культури у сферу педагогічної діяльності (González-Pérez, Ramírez-Montoya, 2022; Tamozhska, Podolianchuk, Ilchenko, Luhova, Snikhovska, 2023).

Етичні вимоги до педагога, що впливають зі специфіки професійної діяльності в системі «людина – людина», інституціоналізуються у професійно-етичному кодексі управлінської діяльності закладу освіти. В умовах воєнного часу пріоритетного значення набувають засадничі етичні принципи, які мають визначати практичну діяльність науково-педагогічного працівника (табл. 1).

Таблиця 1

Основні етичні принципи професійної діяльності  
управлінців закладами освіти в період воєнного стану

<i>Етичний принцип</i>	<i>Особливості застосування у педагогічній діяльності</i>
Професійна відповідальність, об'єктивність та справедливість	Неупереджене ставлення, справедливий розподіл ресурсів, неупереджене прийняття рішень, бездоганне виконання посадових обов'язків, порядність у взаєминах.
Повага до особистості та права на прийняття самостійного рішення	Основними інструментами впливу управлінця є докази та аргументи, логіка переконання, етичні цінності держави та суспільства, норми чинного законодавства, власний професійний досвід.
Конфіденційність співробітництва	Управлінець має гарантувати конфіденційність особистої інформації та прийняти всі заходи для її забезпечення, заздалегідь поставити учасника освітнього процесу до відома, що та чи інша інформація має бути переданою іншим працівникам, можливо керівництву для прийняття оптимального рішення на вищому адміністративному рівні. Однак навіть при цьому, подібна інформація може бути передана тільки з дозволу і лише тим, хто має безпосереднє відношення до вирішення цієї конкретної проблеми. Порушення ж конфіденційності можливе лише в умовах безпосередньої небезпеки – для життя, здоров'я, матеріального чи психічного благополуччя.
Транспарентність	Управлінець має бути максимально відкритим у прийнятті управлінських рішень, забезпечувати доступність інформації учасникам освітнього процесу.
Створення сприятливого психосоціального клімату	Підтримка колегіальності, укріплення довіри, піклування про психофізіологічний комфорт співробітників.
Принцип порядності	Управлінець має забезпечити баланс інтересів усіх учасників освітнього процесу. Особиста порядність управлінця полягає в забезпеченні розумного балансу, в гармонізації інтересів усіх сторін, умінні запобігти встановленню пріоритетів одних з інших.

Джерело – сформовано автором на основі (Грень, Курбанова, 2023; Хоружа, 2024; Пищик, 2023).

Управлінська діяльність в освітній сфері під час війни, таким чином, потребує не тільки професійної підготовки фахівців, розвиненості компетентностей і наявності відповідних внутрішніх якостей, але і дотримання етичних норм і системи ціннісних орієнтирів, уміння прийняття ефективного і водночас етичного управлінського рішення, несення відповідальності за колектив закладу освіти, процеси та їх наслідки, що мають місце в реальній практичній діяльності.

Емпатійна спостережливість, як уміння пізнавати іншого за зовнішнім ознакам, емпатійне слухання, як усвідомлення актуального психологічного стану особистості іншого та емпатійне розуміння, як здатність не тільки почути формальну сторону мови, але й зрозуміти прихований зміст слів, вжитися у стан особистості – всі ці елементи емпатійної культури сприяють створенню загального інформаційного та смислового поля, в рамках якого управлінський процес буде проходити більш результативно та точно (Khutko, 2023). Очевидно, що розвинені емпатійні здібності управлінця забезпечують своєчасне реагування на зміну ситуації та корекцію плану діяльності, тим самим набуваючи якості чутливого інструменту, що реагує на зміни характеристик соціуму.

Активність і результативність тісної комунікації суб'єктів педагогічної роботи в рамках певного закладу освіти зумовлена, значною мірою, факторами взаєморозуміння та співробітництва, основними механізмами яких, окрім емпатії, є ідентифікація та рефлексія. Зокрема, ідентифікація дозволяє встановити емоційний зв'язок, змістом якого є безпосереднє переживання взаємної тотожності учасників освітнього процесу. Щодо рефлексії, то вона орієнтує управлінця на самоаналіз результатів праці, всебічну оцінку міжособистісної взаємодії, поведінки учасників колективу, і навіть корекцію комунікації із ними (Tatto, 2021). Рефлексія є основним фактором регуляції поведінки та саморозвитку фахівця, підтримки та уточнення професійної дії. При відсутності рефлексії діяльність управлінця позбавляється системності, обдуманості та результативності. Рефлексія містить потенціал розвитку, який за певних умов дозволяє підвищувати професійну діяльність якісно новий рівень.

Зважаючи, що освітнє середовище слугує простором щоденного навчання етиці та формування поведінкових патернів і стилю лідерства майбутнього управлінця, доцільно зосередити увагу на ключових освітніх технологіях і методах в рамках стратегічних і тактичних підходів, узагальнивши їх в авторську концептуальну модель (табл. 2).

Таблиця 2

Концептуальна модель синергії стратегічних і тактичних підходів до формування професійної етики майбутнього управлінця в середовищі закладу вищої освіти

Підходи	Сутність
Стратегічні підходи (довгострокові)	
Інтеграція етичних кодексів в освітні програми	Професійна етика не лише присутня в освітніх програмах як окрема дисципліна, але й активно інтегрується в інші курси в рамках міждисциплінарного підходу
Формування стійкої професійної ідентичності	Освітній процес спрямований на формування у здобувачів освіти самоусвідомлення як майбутнього фахівця з високими моральними зобов'язаннями
Розроблення професійних етичних кодексів	Ознайомлення з прикладами етичних кодексів, що детермінують норми поведінки управлінця у процесі професійної діяльності
Формування корпоративної культури	Розвиток уявлень майбутніх управлінців щодо етичних стандартів майбутньої сфери діяльності
Деонтологічна освітня концепція	Освітній процес зосереджує основні зусилля на просуванні наративів відповідальності, професійного обов'язку, моральних норм.
Тактичні підходи (короткострокові)	
Кейс-стаді (аналіз етичних ситуацій)	Передбачає аналіз конкретних реальних ситуацій неетичної поведінки з подальшим пошуком обґрунтованих і професійно доцільних рішень.
Моделювання та рольові ігри	Імітація реальних професійних конфліктів, що можуть виникнути в управлінській діяльності для формування навичок етичних взаємин
Дебати і дискусійні практики	Обговорення різнопланових етичних і моральних дилем в управлінській діяльності в рамках освітнього середовища
Цільові тренінги	Опанування норм і правил комунікації, субординації та поведінки в колективі
Рефлексивні практики	Передбачає використання методів портфоліо, супервізії та інших форм професійної підтримки для формування етичної поведінки під керівництвом досвідченого наставника

*Джерело – сформовано автором на основі (Дудник, Свійонтик, Дмитришин, 2025; Head, 2020; Murkatik, Harapan, Wardiah, 2020; Gorski, Ranf, Badea, Halmaghi, Gorski, 2023).*

Очікуваним результатом описаних у табл. 2 стратегічних і тактичних підходів позиціонується формування стійкої етичної компетентності майбутніх управлінців, укріплення їх управлінської

зрілості в контексті прийняття етичних рішень, створення сприятливого психосоціального клімату та розвитку засад ефективного лідерства.

У контексті розвитку професійної етики майбутніх управлінців необхідно акцентувати увагу на різних аспектах їх теоретичної підготовки, зокрема:

– усвідомлення цінності продуктивної взаємодії з учасниками освітнього процесу, зосередженість на світоглядному та моральному контексті теоретико-практичних знань і умінь, вияви духовно-моральних опор у виборі способів комунікації та взаємодії;

– дослідження способів співрозуміння та усвідомлення душевної реальності іншої особистості на основі епістемології, виборі моделей взаємодії і впливу;

– опанування моделей професійного спілкування, усвідомлення їх ціннісного шару (Reis, Fleury, Carvalho, 2021).

Соціальна спрямованість діяльності управлінця досягається вмінням застосовувати етичні, соціально-економічні, психолого-педагогічні знання на вирішення управлінських завдань, вмінням виробляти необхідні цієї якості особистості: ініціативність, старанність, відповідальність, вимогливість, рішучість, гуманність і високу моральність. Отримані при цьому етичні знання важливі як основа, що зумовлює логіку та технологію процесу підготовки майбутніх управлінців закладами освіти з управління в освітній системі. Тому правомірно ставитися до них, як до основи та змістовної сутності освіти, що відповідає вимогам особи, суспільства та держави для підготовки фахівця нового покоління.

Формування морально-етичних цінностей майбутніх управлінців має базуватись на їх осмисленні та реалізації в педагогічному ключі, коли зміст і методика етичного виховання здобувачів освіти об'єднані цілеспрямованою логікою включення людини до процесу усвідомлення та переживання загальнолюдських моральних цінностей як найважливіших потреб особистості, суб'єктивно-значимих, стійких життєвих орієнтирів. Ціннісні орієнтації майбутніх управлінців, так чи інакше, узгоджуються з ідеалом, формуючи ціннісну ієрархію життєвих цілей, а також засобів або уявлень про норми поведінки, які здобувачі освіти розглядає як зразок.

Втілення гуманістичних тенденцій можливе за умови наявності досить підготовленого педагогічного корпусу освітнього середовища та їх сформованої гуманістичної позиції. Особливе місце в підготовці

майбутніх управлінців має відводитись укріпленню морально-етичних і ціннісних наративів, що зумовлено сучасним періодом переоцінки цінностей у суспільстві, змінами системи освіти, актуалізацією проблеми нового педагогічного мислення, конструювання освітнього процесу, який відповідав би запитам суспільства та самореалізації особистості. Головну роль при цьому відіграє професіоналізм та ціннісні орієнтири управлінця закладом освіти. Необхідно зауважити, що процес загального та професійного розвитку особистості майбутнього управлінця оптимізується лише за умови його свідомої та активної позиції, коли здобувач освіти стає суб'єктом своєї професійної діяльності.

Висновки. Етика позиціонується наразі системоутворювальним регулятором управлінської діяльності у сфері освіти, що формує основу для підвищення адаптивності та резильєнтності учасників освітнього процесу, розвитку асертивної поведінки в комунікації, формування сприятливого толерантного середовища для навчання. Управлінці мають акцентувати зусилля на розвитку власної моральної самосвідомості, що стає можливим у ході особистісного вдосконалення, трансформації системи ціннісно-моральних орієнтирів, подолання ключових психоемоційних проблем.

Важлива роль у зазначеному процесі відводиться етапу формування професійної етики майбутніх управлінців закладами освіти ще в межах освітнього середовища. Цей шлях необхідно розглядати в сучасному контексті як цілеспрямований процес розвитку спільних цінностей, моделей поведінки, спільного бачення, що містить в основі стратегію, місію та ідею освітньої діяльності. При цьому основні зусилля управлінців мають бути зосереджені на розробленні індивідуальних стилів взаємодії з іншими учасниками освітнього процесу, системи артефактів для досягнення спільних цілей.

Освітня політика та інституційна стратегія закладів вищої освіти має бути орієнтована на результат формування професійної етики: місія і цінності, етичні кодекси та стандарти управління, стратегічні та тактичні підходи. При цьому процес має володіти системним характером, адже стратегічні підходи задають ціннісні орієнтири, а тактичні – забезпечують їх практичну реалізацію.

Зважаючи, що освітнє середовище виступає ключовим інтегративним чинником, проблематика потребує подальшого розвитку в межах наукового дискурсу. Особливої уваги потребують практичні апробації запропонованих стратегічних і тактичних підходів

для перспективного впровадження їх обов'язковим пунктом освітніх програм підготовки майбутніх управлінців закладами освіти.

### ЛІТЕРАТУРА

- Грень, Л., Курбанова, М. (2023). Роль ціннісних орієнтирів у формуванні професійного іміджу майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук у закладах вищої освіти в умовах воєнного стану. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 2, 21-30. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2023.2.02> (Hren, L., & Kurbanova, M. (2023). The role of value orientations in the formation of the professional image of a future specialist in educational and pedagogical sciences in higher education institutions under martial law. *Theory and practice of social systems management*, (2), 21-30. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2023.2.02>)
- Попов, О. А. (2025). Толерантність як професійна цінність сучасного вчителя: педагогічні стратегії та умови формування. *Освітньо-науковий простір*, 2(8 (1)), 145-155. [https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.8\(1\)/2.2025.13](https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.8(1)/2.2025.13) (Popov, O. A. (2025). Tolerance as a professional value of a modern teacher: pedagogical strategies and conditions of formation. *Educational and Scientific Space*, 2(8 (1)), 145-155. [https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.8\(1\)/2.2025.13](https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.8(1)/2.2025.13))
- Дудник, Н., Свйонтик, О., Дмитришин, А. (2025). Толерантність як компетенція сучасного педагога. *Молодь і ринок*, 10/242, 87-92. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.344560> (Dudnyk, N., Sviontyk, O., & Dmytryshyn, A. (2025). Tolerance as a competence of a modern teacher. *Youth and the Market*, (10/242), 87-92. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.344560>)
- Хоружа, Л. Л. (2024). Етика як внутрішній ресурс особистісно-професійного збагачення педагога в умовах сучасних реалій. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*, 106, 36-42. <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2024-106-5> (Khoruzha, L. L. (2024). Ethics as an internal resource for the personal and professional enrichment of a teacher in the conditions of modern realities. *Collection of scientific works "Pedagogical Sciences"*, (106), 36-42. <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2024-106-5>)
- Пищик, О. (2023). Розвиток комунікативної культури вчителя в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Educological discourse*, 4 (43), 21-38. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2023.42> (Pyshchuk, O. (2023). Development of the communicative culture of a teacher in the conditions of martial law: challenges and opportunities. *Educological discourse*, (4 (43)), 21-38. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2023.42>)
- Пухно, С. В., Щербак, Т. І. (2022). Емоційний інтелект як складова конфліктологічної компетентності майбутніх вчителів. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Психологія*, 34(73), 87-93. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2022.5/14> (Pukhno, S. V., & Shcherbak, T. I. (2022). Emotional intelligence as a component of conflictological competence of future teachers. *Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Psychology*, 34(73), 87-93. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2022.5/14>)
- Biesta, G. (2020). Education, measurement and the professions: Reclaiming a space for democratic professionalism in education. In *Measuring Up in Education* (pp. 4-20). Routledge.

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429343421-2/education-measurement-professions-reclaiming-space-democratic-professionality-education-gert-biesta>

- Burgess, A., van Diggele, C., Matar, E. (2020). Interprofessional team-based learning: building social capital. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 7. <https://doi.org/10.1177/2382120520941>
- Head, G. (2020). Ethics in educational research: Review boards, ethical issues and researcher development. *European Educational Research Journal*, 19 (1), 72-83. <https://doi.org/10.1177/1474904118796315>
- Murkatik, K., Harapan, E., Wardiah, D. (2020). The influence of professional and pedagogic competence on teacher's performance. *Journal of social work and science education*, 1(1), 58-69. <https://pdfs.semanticscholar.org/3671/cbdc437b6509db5f07c0b930c2d20f983511.pdf>
- Kikanloo, A. A. I., Jalali, K., Asadi, Z., Shokrpour, N., Amiri, M., Bazrafkan, L. (2019). Emotional intelligence skills: Is nurses' stress and professional competence related to their emotional intelligence training? A quasi experimental study. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 7(3), <https://doi.org/10.30476/JAMP.2019.74922>
- Gorski, A., Ranf, E. Badea, D., Halmaghi, E., Gorski, H. (2023). Education for Sustainability – Some Bibliometric Insights. *Sustainability*, 15 (20). <https://doi.org/10.3390/su152014916>
- González-Pérez, L. I., Ramírez-Montoya, M. S.(2022). Components of Education 4.0 in 21st century skills frameworks: systematic review. *Sustainability*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031493>
- Tamozhska, I., Podolianchuk, O., Ilchenko, I., Luhova, D., Snikhovska, I. (2023). Pragmatics and linguistic communication: the study of language use in real communicative situations, including linguistic politeness, convergence, and mutual understanding. *AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research*, 13(2), 99–104. [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130236/papers/A\\_17.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130236/papers/A_17.pdf)
- Khutko, M., Pidleoian, N. (2023). Strategy of vocational education quality management through human resource development. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, 2 (2), 50–55. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-10>
- Tatto, M. T. (2021). Professionalism in teaching and the role of teacher education. *European Journal of Teacher Education*, 44 (1), 20-44. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1849130>
- Reis, D. A., Fleury, A. L., Carvalho, M. M.(2021). Consolidating core entrepreneurial competences: toward a meta-competence framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27 (1). <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2020-0079>

## SUMMARY

**Moskalenko Alla.** A system of strategic and tactical approaches to the formation of professional ethics of future managers of educational institutions in the educational environment.

*An important role in this process is given to the stage of forming professional ethics of future managers of educational institutions within the educational environment. This path should be considered in the modern context as a purposeful process of developing common values, behavioral models, a common vision, which is*

*based on the strategy, mission and idea of educational activity. At the same time, the main efforts of managers should be focused on developing individual styles of interaction with other participants in the educational process, a system of artifacts to achieve common goals. The article rethinks the phenomenon of professional ethics in the context of an internal resource for solving complex management tasks in wartime, strengthening the manager's responsibility for the psychosocial climate. It was found that ethics and empathy are valuable resources of a manager for emotional and psychological support, motivation and support of the educational institution's staff, and the development of an assertive style of internal communication. It was proven that the ethical component of a manager's activities in martial law is closely related to social responsibility and requires developed qualities of stress resistance and resilience, skills of effective interaction, the presence of tolerance, tact, and established mechanisms of emotional self-regulation. The key strategic and tactical approaches to the formation of professional ethics of future managers are considered, which is considered from the position of a regulator of moral interactions in practical activities, taking into account modern trends in social development. The study substantiates that the professional and ethical code of the manager of an educational institution in wartime conditions defines humanism, empathy and responsibility for performance as key priorities.*

**Key words:** professional ethics of the manager of an educational institution, value-based and ethical culture of managerial activity, strategic and tactical approaches in the formation of ethics, the educational environment of a higher education institution as an ethical space.

**УДК 373.3:37.015.31:378**

**Назар Цибульський**

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID 0009-0005-4004-4539

DOI 10.24139/2312-5993/2026.01/146-155

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ**

*У статті здійснено теоретичний аналіз проблеми формування управлінської компетентності (УК) майбутніх керівників (МК) закладів освіти (ЗО) в умовах змішаного навчання. Актуальність дослідження зумовлена сучасними трансформаційними процесами в освітній галузі України, зокрема цифровізацією освіти, реформуванням системи управління, інтеграцією в систему європейської освіти, а також викликами, пов'язаними з пандемією COVID-19 та воєнним станом. За таких умов підвищуються вимоги до професійної підготовки (ПП) МК ЗО, котрі повинні володіти комплексом управлінських, цифрових, комунікативних і лідерських компетентностей. Проаналізовано наукові підходи до трактування поняття «управлінська компетентність» як інтегративно-особистості характеристики майбутнього керівника, що поєднує професійні знання, управлінські вміння, навички стратегічного мислення, комунікативні здібності, мотиваційно-ціннісні орієнтації та його здатність до інноваційно-управлінської діяльності. Обґрунтовано, що ефективне формування УК МК ЗО потребує системного поєднання теоретичних підходів (компетентнісного, системного, діяльнісного,*