

Моральна регуляція діяльності управлінців закладами освіти: структура та особливості

Москаленко Алла Миколаївна¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2025	Освіта/Педагогіка	37.07

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14825155>

Анотація. Актуальні соціальні виклики в освітній сфері зумовлені активними інтеграційними процесами в галузі та імплементацією міжнародних стандартів щодо компетентностей управлінців закладів освіти. Управлінці закладами освіти сучасності повинні бути готові до реалізації соціально відповідальної поведінки та ефективного виконання професійної діяльності, при цьому формуючи сприятливий образ у суспільному середовищі. Підґрунтям ефективної їх реалізації має слугувати надійна фундаментальна моральна парадигма.

Метою публікації є виявлення елементів структури та особливостей сучасної ефективною системи моральної регуляції діяльності управлінців закладами освіти. Результати дослідження потенційно можуть бути застосовані в реальному управлінському середовищі в контексті інтеграції локальних етичних кодексів управлінців закладами освіти.

У статті розглянуто основні дефініції моральної свідомості та моральної самосвідомості особистості управлінця закладом освіти. Дослідження актуалізує проблематику актуалізації системи моральної регуляції управлінців закладами освіти в умовах євроінтеграційного суспільного розвитку. Розглянуто структуру системи моральності управлінця закладу освіти як сукупність взаємопов'язаних компонентів, необхідних для організованої та цілеспрямованої управлінської діяльності управлінця. Встановлено, що моральні норми і принципи поведінки управлінця закладу освіти повинні базуватись на основних особистісних нормах моральної саморегуляції. Доведено, що морально-етична основа функціонування управлінців закладами освіти має забезпечувати передумови для їх особистісного вдосконалення в напрямі рівня розвитку моральної свідомості. Серед основних аспектів практичної інтеграції моральних засад діяльності управлінця закладу освіти виділяється впровадження кодексів професійних етичних норм взаємодії та культури, що базуються на високоморальному світобаченні та активній гуманістичній соціальній позиції.

¹ Москаленко Алла Миколаївна, кандидат педагогічних наук, доцент, заступник декана факультету психології, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7905-4532>.

Запропонований методологічний підхід до формування структури системи моральної регуляції діяльності управлінців закладів освіти передбачає врахування комплексу взаємозалежних і взаємообумовлених компонентів, які спрямовані на забезпечення високого рівня сформованості моральної свідомості управлінця закладу освіти. При цьому, моральні норми і принципи поведінки управлінця закладу освіти повинні базуватись на основних особистісних нормах моральної саморегуляції. Основними структурними компонентами системи моральної регуляції вбачаються особистісно-вольова сфера, професійні цінності, рівень авторитету, особистісні етично-моральні цінності, моральна свідомість та моральна самосвідомість, етичні норми (кодекси).

Ключові слова: еталон, моральна регуляція, морально-етична складова фахової підготовки, норма, нормативна система моральної регуляції поведінки, професійно-етична площина, структурна система, управлінці закладами освіти.

The structure of the system of moral regulation of the activities of managers of educational institutions

Annotation. Actual social challenges in the educational sphere are due to active integration processes in the industry and the implementation of international standards for the competencies of managers of educational institutions. Managers of educational institutions of our time should be ready to implement socially responsible behavior and effective performance of professional activities, while forming a favorable image in the public environment. The basis for their effective implementation should be a reliable fundamental moral paradigm.

The purpose of the publication is to identify the elements of the structure and features of the modern effective system of moral regulation of the activities of managers of educational institutions. The results of the study can potentially be applied in a real management environment in the context of the integration of local ethical codes of managers by educational institutions.

The article considers the main definitions of moral consciousness and moral self-consciousness of the personality of the manager of the institution of education. The study actualizes the problems of actualizing the system of moral regulation of managers by educational institutions in the conditions of European integration social development. The structure of the morality system of the manager of the educational institution is considered as a set of interrelated components necessary for the organized and purposeful managerial activity of the manager. It is established that moral norms and principles of behavior of the manager of an educational institution should be based on the basic personal norms of moral self-regulation. It is proved that the moral and ethical basis of functioning of managers of educational institutions should provide prerequisites for their personal improvement towards the level of development of moral consciousness. Among the main aspects of the practical integration of the moral foundations of the activities of the manager of an educational institution, there is the introduction of codes of professional ethical norms of interaction and culture, based on a highly moral worldview and an active humanistic social position.

The proposed methodological approach to the formation of the structure of the system of moral regulation of the activities of managers of educational institutions involves taking into account a set of interdependent and interrelated components aimed at ensuring a high level of

formation of the moral consciousness of the manager of an educational institution. At the same time, the moral norms and principles of behavior of the manager of an educational institution should be based on the basic personal norms of moral self-regulation. The main structural components of the system of moral regulation are the personal and volitional sphere, professional values, level of authority, personal ethical and moral values, moral consciousness and moral self-awareness, ethical norms (codes).

Keywords: standard, moral regulation, moral and ethical component of professional training, norm, normative system of moral regulation of behavior, professional and ethical plane, structural system, managers of educational institutions.

Вступ

Етичні норми, загалом, реалізують функціонал практичного регулятора взаємодії та комунікації в колективі закладу освіти. При цьому, якість інтегрованих у процес діяльності закладу освіти моральних аспектів визначається позицією управлінця, його авторитетом та власними етичними нормами.

Сучасний управлінець закладу освіти позиціонується як активна особистість, що є суб'єктом професійних стосунків та володіє етикою спілкування та стійкою системою внутрішніх моральних переконань. Лише у такому разі норми етики поведінкових реакцій сприятимуть ефективності діяльності управлінця.

Ефективна система моральної регуляції піднімає діловий настрій працівників, підвищує їхню вмотивованість, сприяє зростанню життєвого тону, що в синергії допомагає переборювати напруженість у взаємовідносинах. Таким способом управлінець закладу освіти впливає на процес формування соціально-психологічного клімату закладу не лише посередництвом своїх професійних дій, але й вербально та візуально, за допомогою авторитету та культури поведінки. При цьому, норми і принципи його поведінкових реакцій повинні базуватись не лише на основних правилах етики ділового спілкування, але й на моральному базисі особистісного розвитку. У зв'язку із цим, проблема ідентифікації та обґрунтування системи моральної регуляції діяльності управлінця закладу освіти залишається досить актуальною в сучасному суспільному середовищі.

Метою публікації є виявлення елементів структури та особливостей сучасної ефективної системи моральної регуляції діяльності управлінців закладів освіти. У межах окресленої мети виділено такі завдання:

- 1) Визначити основні структурні елементи системи моральної регуляції;
- 2) Проаналізувати взаємозв'язки між окремими елементами системи;
- 3) Сформувати оптимізаційні рекомендації щодо апгрейду вітчизняної системи моральної регуляції управлінців закладів освіти у векторності євроінтеграційного розвитку.

Аналіз досліджень. Проблематика моральних засад управління закладами освіти входить у наукове коло інтересів сучасних учених. Важливий внесок в інтеграцію концептуального підходу до структури системи моральної регуляції діяльності управлінців в освітній сфері здійснено вченими Т. Діжак (2021), Д. Смолич (2021), О. Долженков (2023), П. Науменко, О. Пархоменко-Куцевіл (2022). Особливий науковий інтерес, при цьому, формує питання моральної саморегуляції керівника закладу освіти. Українськими авторами В. Компанієць, О. Бела (2022) проаналізовано концепти формування іміджу управлінця у галузі освіти на базисі особистісної моральної парадигми. Окремі вчені (Чирва та ін., 2023) обґрунтовують методологію стимулювання моральних аспектів діяльності педагогічного персоналу закладу освіти на базисі усталених суспільних норм моралі. Зарубіжними дослідниками N. Valecha (2022), C. Small,

C. Lew (2021), B. Shneiderman (2020) аналізується зв'язок практичного лідерства та моральної парадигми професійного функціонування управлінців, досліджується залежність рівня етичності поведінки працівників від моральної свідомості управлінця закладу.

Аналітика результатів наукових пошуків сучасних дослідників свідчить, що проблема морального підґрунтя діяльності управлінців закладами освіти є актуальною і пріоритетною в межах уваги науковців. Разом із тим, існує дефіцит досліджень структури системи моральної регуляції професійної діяльності управлінців закладами освіти, з огляду на активну суспільну динаміку та зміщення акцентів освітньої прерогативи.

Методи дослідження. У процесі роботи над статтею використано системний підхід. Це дослідження відноситься до категорії описових і включає тематичні дослідження та аналіз вторинних даних.

Власне процедура дослідження сформована з двох основних етапів: збору даних та їх аналізу. На етапі збору даних були застосовані первинні джерела інформації. З цією метою були застосовані публікації, що індексуються у провідних наукових базах даних Web of Science, Scopus. Критеріями виключення та включення наукових праць і публікацій слугував просторово-часовий індикатор та рівень достовірності інформації.

У процесі дослідження було застосовано низку загальнонаукових методів, у тому числі, структурно-логічний метод – для розробки пропозицій щодо вдосконалення системи моральної регуляції; аналіз і синтез – для вивчення сучасних теоретичних концепцій і наукових розробок, уточнення термінології; порівняння – для систематизації концептуальних підходів.

Висновки та результати дослідження були сформовані за допомогою методу дедукції. При цьому була залучена наукова абстракція, що передбачала мисленнєве відсторонення від стандартних властивостей системи моральної регуляції діяльності управлінців. Якісні дослідження акцентують увагу на детальних даних, які можуть дати уявлення про досвід і сучасні точки зору на структуру та особливості системи моральної регуляції діяльності управлінців закладами освіти.

Результати

Кожен управлінець закладу освіти володіє індивідуальним стилем керівництва, котрий визначається не лише вимогами об'єктивної ситуації, але, в першу чергу, психотипом особистості керівника, рівнем розвиненості його моральних і психологічних якостей, рівнем професіоналізму.

Основними структурними компонентами системи моральної регуляції вбачаються особистісно-вольова сфера, професійні цінності, рівень авторитету, особистісні етично-моральні цінності, моральна свідомість та моральна самосвідомість, етичні норми (кодекси). Системний підхід дозволяє інтегрувати елементи моральної свідомості, етики та управлінських рішень в контексті максимально ефективного поєднання, що дозволить зберегти високий рівень лідерських позицій та авторитет управлінця, одночасно сприяючи становленню сприятливого психологічного мікроклімату у сфері взаємодії учасників колективу закладу освіти.

Особлива увага в системі моральної регуляції приділяється, зазвичай, особистісним якостям управлінця, в тому числі, емоційно-вольовому її аспекту. Високо розвиненому рівню особистісно-вольової сфери управлінця властиві: відчуття поваги до людей; відчуття відповідальності та обов'язку; сильна воля, уміння переборювати ендогенні та екзогенні деструктивні фактори для досягнення мети; здатність до розумного ризику; наполегливість у справах; ініціативність, здатність втілювати конструктивні рішення у практичній діяльності; оперативна організація та реагування на динаміку ситуації,

прогнозування поведінки персоналу; психологічна стабільність, врівноваженість, уміння керувати власними емоціями; дотримання взятих на себе зобов'язань та надійність; витривалість в умовах морального та фізичного перевантаження; оптимізм, властивість переборювати труднощі та кризові моменти; адаптивність; самокритичність, реальна оцінка вад, прорахунків та особистісних досягнень; уміння динамічно трансформувати стиль керівництва залежно від зміни впливових факторів; вимогливість до себе та інших; критичність; рішучість, уміння самостійно приймати своєчасні рішення, а у критичних ситуаціях – брати на себе відповідальність за результат діяльності; креативний підхід до розв'язання проблем, інноваційний тип мислення (Діжак, 2021; Науменко & Пархоменко-Куцевіл, 2022).

Результативний вплив приведених особистісних рис на ефективність професійної діяльності управлінця визначається практичним умінням керувати собою, власним внутрішнім інтелектуальним та емоційним потенціалом. Очевидно, що під умінням керувати собою часто усвідомлюють рівень самовладання, що максимально проявляється у критичних випадках. Разом з тим, ефективний управлінець повинен уміти реалізувати заплановані програми навіть у разі, коли умови не сприяють інтенсивній функціональній діяльності, скеровуючи себе на встановлений рівень необхідної активності ((Компанієць & Бела, 2022; Науменко & Пархоменко-Куцевіл, 2022; Shneiderman, 2020).

Авторитет управлінця проявляється як особистий вплив, здобутий власною працею, нововведеннями, організаторськими здібностями та професійними знаннями, вмінням взаємодії та продуктивно комунікувати. На рівень авторитету управлінця закладу освіти суттєво впливають норми професійної етики, що формують одну із базисних передумов ефективною моральною регуляції діяльності. До них належать:

- демократизм та невимушеність процесу комунікації управлінця з підлеглими, доступність та уважність;
- уміння забезпечувати товариську атмосферу довіри, коректність та ввічливість;
- точність, конкретика, лаконічність і відповідальне ставлення до даного слова;
- чіткість та організованість (Shneiderman, 2020; Долженков, 2023).

В окресленому контексті, управлінець закладом освіти повинен володіти вмінням ясно мислити, переконувати, міркувати та аналізувати. Однією з пріоритетно важливих якостей сильного управлінця закладу освіти є вміння розумітися в людях. Також, велике значення відіграє вміння переконувати, домагатися бажаних змін у переконаннях та поглядах інших людей. Нормами моральною регуляції діяльності управлінця закладу освіти позиціонуються правила, що містять в основі знання і навички, що детермінують його відношення до зовнішнього оточення та своїх підлеглих.

Загалом, у професійному та індивідуально-особистісному розвитку управлінець закладу освіти повинен намагатись слугувати прикладом для підлеглих співробітників. Варто зауважити, що управлінець закладу освіти повинен надавати роз'яснення підлеглим щодо сутнісної основи його письмових чи усних вказівок, наставлянь і прохань у коректній і ненав'язливій формі. Необхідно пам'ятати, що обмеження почуття власного достоїнства, самоповаги й особистого статусу працівника – прямий шлях до конфліктів і тривалих стресів (Смолич, 2021).

Питання розроблення та наукового обґрунтування програми вдосконалення моральності носіїв професійної управлінської етики потребує підвищення рівня вимог до моральних якостей управлінців закладами освіти (Науменко & Пархоменко-Куцевіл, 2022). Відповідно, зазнають змін індикатори професійної компетентності управлінця закладу освіти, формуються нові фактори оцінки ефективності їх діяльності.

Значущим є також факт, що управлінець закладу освіти є не лише виконавцем управлінських дій, але й новатором із креативним мисленням. Очевидно, що необхідність практичного забезпечення зазначеного потенціалу в процесі

функціонування управлінців, вимагають трансформації в контексті моральної сутності (Компанієць & Бела, 2022).

Структура системи моральної регуляції, у традиційному концепті, позиціонує професійну етику в ролі зовнішнього регулятора діяльності управлінця, слугуючи лише засобом оцінки результативності професійної діяльності. Водночас, інноваційний підхід до системи моральної регуляції діяльності управлінців передбачає оцінку самого процесу діяльності, його сутності та змісту. Такий підхід вбачає врахування специфіки індивідуальної етики управлінця як цілісний феномен, що являє собою синергію моральної діяльності, свідомості та відносин (Чирва та ін., 2023).

Управлінець закладу освіти, шляхом теоретичного осмислення індивідуального і суспільного морального досвіду, повинен формувати власну систему професійних цінностей і норм, встановити правила морального оцінювання дій і рішень, а також стимулювати розвиток особистих рис характеру, необхідних для моральної діяльності. Очевидно, що компонентність моральної системи регуляції функціонування управлінців містить у підґрунті парадигму професійної етики, що складена етикою професійної групи та індивідуальною етикою окремої особистості – управлінця (Долженков, 2023). Етика професійної групи вміщує вимоги, норми та цінності, які регулюють етичні основи поведінки професійної групи як соціального утворення. Водночас, етика окремої особистості позиціонується як комплекс вимог до моральності індивідуума як умову його професійності, що детермінуються рівнем моральної зрілості. Означені якості забезпечують стійкі прояви моральної свідомості в поведінці, відносинах і вчинках управлінця (Науменко & Пархоменко-Куцевіл, 2022).

Ефективна система моральної регуляції діяльності управлінців закладами освіти передбачає:

- 1) розв'язання етичних питань на основі стійких моральних принципів і переконань;
- 2) прийняття морально обґрунтованих рішень, із акцентом на гуманізм та людиноцентризм;
- 3) аналіз аспектів морального базису професійної діяльності з метою оптимізації морально-етичного підґрунтя функціонування закладу освіти;
- 4) синергізація спектру моральної проблематики;
- 5) утвердження базових етично-моральних цінностей, до яких необхідно прагнути (Компанієць & Бела, 2022).

Моральна свідомість управлінців закладів освіти формується, здебільшого, у безпосередньому процесі усвідомлення і вирішення моральних проблем у контексті відносин чи діяльності (Valecha, 2022). Моральна свідомість, позиціонується як чуттєво-раціональне усвідомлення моральних процесів, супроводжує професійну взаємодію управлінця закладу освіти на базисі особистої системи уявлень щодо різноманітних морально-етичних концептів, а також інституційних уявлень про добродісну поведінку. Остання позиціонується суб'єктивним відображенням феномену професійної моралі на раціонально-теоретичному та морально-психологічному рівнях (Чирва та ін., 2023).

Система моральної регуляції діяльності управлінців закладам освіти оперує ціннісно-нормативними категоріями справедливості, морального обов'язку, гідності та служіння, індивідуального та суспільного блага. Моральна свідомість управлінця повинна бути відображенням уявлення про загальний моральний взірець поведінки управлінця в конкретних способах вираження орієнтації в індивідуалізованих функціональних і ситуативних умовах (Shneiderman, 2020).

У структурі системи моральної регуляції діяльності управлінця закладу освіти важлива роль відводиться концепту «служіння», котре характеризується специфічним моральним обґрунтуванням та набуло якості особистісної значимості. Служіння знаходить вираження у форматі моральних почуттів, зокрема, відповідальності, честі,

обов'язку; професійних норм, цінностей і принципів, які осмислюються управлінцем закладу освіти в контексті орієнтирів системи моральних цінностей (Small & Lew, 2021; Компанієць & Бела, 2022).

Значущою компонентою системи моральної регуляції діяльності управлінця позиціонується моральна самосвідомість у форматі «Я-концепція», котра найбільш повно відображає його духовне самовизначення як індивідуальності. Моральна самосвідомість, як цілісний образ власної особистості як професіонала, вбачається вираженням усвідомлення управлінцем власної особистісно-професійної та інтелектуально-духовної специфіки, ціннісно-світоглядних переконань (Долженков, 2023). На основі такого підґрунтя управлінець закладу освіти формує ставлення до самого себе і будує взаємодію з іншими.

Компонентами моральної самосвідомості управлінця закладу освіти позиціонуються, насамперед:

- самосвідомістю – когнітивна компонента, що характеризує сприйняття особистісних якостей, професійних здібностей тощо;
- емоційною складовою – відображає рівень впевненості, самоповаги тощо;
- оцінно-вольовою складовою – мірило прагнення завоювати повагу, довіру, підвищити самооцінку, отримати професійне визнання.

Сучасне суспільство потребує управлінців нового типу, котрі спроможні проявляти неабияку професійну та особистісну ефективність на тлі динаміки соціального простору та кризових радикальних змін у професійній діяльності. Нині пріоритетною функцією фахівця позиціонується безперервна самоосвіта. Феномен професійної етики детермінує систему моральних принципів та норм, які функціонують у специфічних умовах взаємовідносин. У сфері освітньої діяльності професійна етика асимілює очікування і запити суспільства, а також встановлює межі професійної компетенції та професійної діяльності.

Принципи та норми професійної етики управлінця закладу освіти, здебільшого, підлягають процесу публічної дискусії, що активно сприяє реалізації принципів прозорості та відкритості професійної діяльності працівників, формуванню системи критеріальності оцінювання рівня якості їх функціональної діяльності, а також розробці уніфікованого апарату дефініцій, що виконує функцію стимулятора формації єдиного простору освітньої дії. Виділення меж професійної компетентності управлінця закладу освіти необхідне для конкретизації його повноважень і меж відповідальності за ввірений йому обсяг роботи. Дефініція професійної етики надає ясності усвідомленню та розробленню відповідних рекомендацій на рахунок функціонування моделей взаємодії професійної реалізації управлінця. Таким чином відбувається процес формування світоглядної культури професіонала.

Етичні стандарти поведінки управлінця закладу освіти мають деонтологічний характер, а сформульовані у них норми є обов'язковими до виконання. Конкретизованість, прозорість та чітке виокремлення норм і вимог етичних стандартів забезпечують ефективність діяльності управлінця.

Управлінець повинен виходити із чітко окреслених граней власної професійної компетенції, із врахуванням актуальних запитів і викликів. Оцінка професійної діяльності управлінця закладу освіти, процес розвитку, корегування та трансформації його професійних компетенцій покладена на суспільство у цілому, а не лише на працівників освіти. Зокрема, у разі, якщо професійна діяльність управлінця закладом освіти не відповідає запитам суспільства, або ж за результатами оцінки останнім є не результативною, така діяльність повинна підлягати адаптаційному реформуванню.

Результатом реалізації етичних стандартів поведінки управлінців закладами освіти в аспекті цінності професіоналізму є формування довіри до себе і власної

професійної реалізації. У приведеному контексті, довіра вбачається як певне сформоване ставлення до особи, яка базується на впевненості в її правоті.

Під довірою в межах етичних стандартів поведінки управлінців закладами освіти розуміються концепти:

- передбачуваності;
- надійність виконання зобов'язань;
- точність виконання обов'язків.

Превентивне попередження ризиків корупції та протидія їй пов'язані із функціонуванням системи принципів і норм етичних стандартів поведінки управлінця закладом освіти.

Так, етичними стандартами обґрунтовується, зокрема, необхідність прозорості, стимулювання відкритості до нових знань, отримання управлінцем закладом освіти не лише інтелектуального, а й емпіричного, життєвого досвіду, безперервна підтримка кваліфікаційного рівня, що в синергії забезпечує якісну професійну реалізацію управлінця закладом освіти.

Основними принципами формування етичних норм управлінця закладом освіти вбачаються ідейні засади, що фіксують ціннісні та ідеологічні засади життєдіяльності суспільства та формують основу професійної діяльності. Ці принципи узагальнено відображають актуальні моральні вимоги, задають векторність, визначають пріоритети, на яких вибудовується діяльність закладу освіти, та якими мають керуватися управлінці закладами освіти у своїй діяльності. Недотримання приведених вимог ставить під сумнів легітимність реалізації управлінцем закладу освіти професійної діяльності, зменшуючи рівень довіри, та приводить до зниження загальної ефективності діяльності закладу освіти.

До етичного інструментарію, за посередництвом якого реалізовується система етичних норм, цінностей та принципів управлінців закладами освіти належать, зокрема, етичні кодекси, концепти звітності та нагляду, ефективна взаємодія, координуючі органи та аспекти впливу громадянського суспільства. Професійна діяльність управлінців закладами освіти повинна розумітись як реалізація особистісних смислів фахівця у межах морально-правового поля професійної діяльності. У разі, якщо професійна діяльність особистості не дозволяє реалізуватись у особистісно-професійному контексті, професійна етика реалізовує функціонал засобу примусу та тиску.

Одним із пріоритетних завдань управлінської діяльності позиціонується уміння управлінців закладами освіти результативно управляти трудовими ресурсами та кадровим потенціалом. У окресленому контексті особливої ваги наразі здобули соціально-психологічні управлінські методи. Як свідчить практика, їх використання суттєво підвищує ефективність діяльності організацій, зокрема – в освітній сфері. Очевидно, що гарантом успіху будь-якого починання вбачається свідомо активна участь працівників. У зв'язку з цим, базовими для оптимізації управлінської діяльності управлінців закладами освіти та організацій позиціонується саме соціально-психологічна методологія. Управлінець закладу освіти повинен володіти соціально-психологічними методами управлінського впливу, що характеризуються векторністю забезпечення позитивних тенденцій протікання соціально-психологічних процесів у межах трудового колективу та спрямовані на ефективне досягнення визначеної мети, за умов одночасної підтримки сприятливого морально-психологічного клімату у колективі.

Очевидно, що рівень успішності застосування досліджуваних методів управлінської діяльності детермінується чинниками надійності, відкритості взаємин між керівництвом та трудовим колективом організації, постійною доступністю

достовірного інформаційного забезпечення щодо динаміки виробничо-економічної ситуації в процесі функціонування сучасної установи в соціальній галузі.

Загалом, соціально-психологічні методи управлінського впливу керівника являють собою такі способи впливу на персонал, що базуються на закономірностях психологічної та соціологічної науки. При цьому, психологія зосереджена на особливостях особистості людини, її поведінковому реагуванні, детермінуючих щодо розвитку особистості умовах. Водночас, соціологія концентрує науковий інтерес на особливостях індивіда в колективі, соціумі тощо. Запорукою успішного досягнення цілей діяльності установи є сприятливий соціально-психологічний клімат всередині колективу та доброзичливі взаємини між колективом та керівництвом. Ініціативність, відповідальність, рівноправність та взаємні поступки в межах зазначених систем взаємин позиціонуються обов'язковими передумовами формування сприятливого клімату в установі.

Варто зауважити, що ефективність впливу управлінця на формування та підтримку соціально-психологічного клімату детермінується моральним образом керівника, його професійною компетентністю, рівнем особистісної культури, здатністю оперативно організувати практичну діяльність. Концепція етичних норм управлінця закладу освіти передбачає підвищення рівня моральності в межах його професійної діяльності, встановлення рамок допустимих дій та повноважень, ідентифікації конкретизованих орієнтирів професійної поведінки, формування певних оптимальних універсальних шаблонів, прийняття етично обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективне лідерство дозволяє формувати довірливу позитивну атмосферу в командній роботі, де кожен член вільно висловлює ідеї, вміє оперативно аналізувати ситуацію та формувати управлінські рішення. Управління, натомість, створює передумови для ефективного лідерства, забезпечуючи оптимальне планування та організацію роботи, ефективну комунікацію та контролінг за результативністю діяльності з подальшою аналітикою. Очевидно, що цінним вмінням ефективних управлінців є здатність налагоджувати робочі процеси та формувати ефективні системи, що сприяють досягненню поставленої мети.

Здатність до ефективної співпраці та командний дух – ще одна передумова для формування та вдосконалення професійної етики управлінця закладу освіти. Ефективна співпраця всередині команди дає змогу здійснювати складніші проекти та досягати більшого успіху, ніж при одноосібній діяльності. Командний дух проявляється у взаємній підтримці та взаємодії в команді, без формування конкурентного середовища. Здатність до ефективної співпраці, також, передбачає ефективну комунікацію, взаємодопомогу та взаєморозуміння, і це безпосередньо відображається у аспектах професійної етики управлінця закладу освіти. Рішення, що приймаються в межах системи управління кадровим потенціалом закладу освіти, чинять суттєвий вплив на продуктивність діяльності компанії та часто визначають векторність її перспективного розвитку.

Таким чином, моральна регуляція діяльності управлінців закладами освіти позиціонується як актуальна потреба вдосконалення особистісного та професійного поступу управлінця, забезпечення його відповідності актуальним вимогам щодо діяльності управлінців. Формування професіоналізму управлінців, його професійної етики повинно проходити на базисі міцної моральної основи. Освіта позиціонується формою практичної інтеграції моральних засад суспільного поступу, і управлінець закладу освіти повинен слугувати репрезентантом професійних етичних норм взаємодії, досконалої професійної етичної культури, високоморального світобачення та активної гуманістичної соціальної позиції.

Інноваційними аспектами запропонованого підходу до структури системи моральної регуляції діяльності управлінців закладами освіти вбачаються:

- 1) включення позиції лідерства та авторитету;

- 2) акцентування на особистісних якостях та етично-моральній цінності;
- 3) пропозиція впровадження локальних етичних кодексів.

Висновки

На переконання J. Cliffe, C. Solvason (2022), B. Ogunfowora, A. Maerz, C. Varty (2021), управлінці у сфері освіти мають виходити із конкретизованих меж особистісної морально-етичної парадигми. Управлінська етика, як стверджують учені, повинна розглядатися не лише як конкретизація загально-етичних норм у професійній сфері. Вона позиціонується як своєрідна форма самоорганізації моральної свідомості і відповідної поведінки суб'єкту професійної діяльності.

Діяльність управлінця закладу освіти повинна позиціонуватися як реалізація особистісних смислів фахівця в межах морально-правового поля професійної діяльності. У цьому переконані учені T. Sadeghi, L. Terum (2020). Автори наголошують, що у процесі комунікативної взаємодії управлінців закладами, необхідно дотримуватися певних етичних та моральних норм та правил, зокрема проявляти активний інтерес та уважність до людей; уміти слухати, уникати осуду та ставити себе на місце засуджуваних; вміло делегувати повноваження та завдання своїм підлеглим; розвивати й підтримувати креативність та ініціативу, почуття особистого достоїнства у процесі службових відносин. Саме окреслені якості, на переконання авторів, формують основу моральної свідомості управлінців.

Окремі вчені (Cullen, 2022), C. Small, C. Lew (2021) вбачають різні аспекти моральної регуляції діяльності сучасних управлінців залежно від виконуваних соціальних ролей. Зокрема, управлінець закладу освіти має характеризуватися моральними якостями, що відповідають різним функціональним алгоритмам: управлінець – організатор трудового процесу; управлінець – компетентний фахівець; управлінець – людина високої культури поведінки.

Ряд учених (Valecha, 2022) детермінують морально-етичні норми професійної поведінки управлінця закладу освіти загальним рівнем виховання та особистісного всебічного розвитку. Моральний базис ділових відносин, на переконання вчених, повинен передбачати володіння управлінцем інструментарієм профілактики, попередження й превентивного або оперативного усунення конфліктів, навичками практичного його використання; умінням ефективного ведення ділової бесіди, особистого втручання управлінця при виникненні ознак конфліктної ситуації; навичками реалізації критичного аналізу діяльності підлеглих, недопущення критики у присутності третіх осіб, або ж критики особистих якостей, а не дій співробітника; навичками поєднання ділової професійної активності та повноцінного відпочинку, нівелювання психофізіологічної напруги.

Не зважаючи на значний науковий інтерес до досліджуваної проблематики, ученими не досліджено практичні аспекти інтеграції європейських вимог до морально-етичних засад діяльності управлінців закладами освіти. Залишається маловивченою проблема поєднання лідерства, авторитетності керівника із забезпеченням сприятливого психологічного мікроклімату в колективі.

Запропонований у дослідженні методологічний підхід до формування структури моральної регуляції діяльності управлінців закладами освіти дає змогу узагальнити досвід у цій сфері. Інноваційними аспектами запропонованого підходу до структури системи моральної регуляції діяльності управлінців закладами освіти вбачаються включення позиції лідерства та авторитету; акцентування на особистісних якостях та етично-моральній цінності; пропозиція впровадження локальних етичних кодексів. Діяльність управлінця регулює соціально-психологічний клімат закладу освіти не лише посередництвом своїх професійних дій, але й вербально та візуально, особистим

шармом, авторитетом, культурою поведінки. При цьому, моральні норми і принципи поведінки управлінця закладу освіти повинні базуватись на основних особистісних нормах моральної саморегуляції. Окрім формальних морально-етичних норм, поведінкові норми управлінця закладу освіти формуються комплексом неписаного, проте ретельно відшліфованого роками потенціалу моральних правил та обмежень. На сьогодні позиціонується особливо актуальним забезпечення сприятливих умов для подальшого психолого-професійного вдосконалення.

Потенційними обмеженнями дослідження є складність експериментального підтвердження запропонованої структури системи моральної регуляції управлінців закладами освіти, а також відсутність належного обсягу практичних рішень щодо інтеграції європейських вимог до морально-етичних засад управлінської діяльності. З метою подолання зазначених обмежень вбачається за доцільне підготувати та провести низку емпіричних досліджень у визначеному напрямі, що передбачатимуть практичне впровадження запропонованої структури до управлінської стратегії закладів освіти. Це і формує предмет подальших наукових розвідок в окресленій тематиці.

Список використаних джерел

1. Діжак, Т. (2021). Управління компетентнісним розвитком керівника закладу загальної середньої освіти. *Наукові інновації та передові технології*, 1 (1). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-1\(1\)-160-171](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-1(1)-160-171)
2. Долженков, О. (2023). Шляхи вдосконалення адміністративної культури публічних управлінців. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 30, 67-76. <https://doi.org/10.35432/tisb302023295034>
3. Смолич, Д. (2022). Управлінська культура: сутність поняття, задачі, структура, рівні та розвиток. *Наукові перспективи (Naukovі perspektivi)*, (12 (30)).
4. Науменко, П. В., & Пархоменко-Куцевіл, О. І. (2022). Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*, 9-10, 103-109. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.9—10.103
5. Смолич, Д. В. (2021). Культура та етика керівника в управлінні організацією. *Економічні науки. Серія " Регіональна економіка"*, 18 (71), 180-191. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-20](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-20)
6. Чирва, Г. М., Ткачук, С. П., Корнієнко, Т. О., & Підлісний, Є. В. (2023). Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 37, 155-160. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/798>
7. Гладкова, В., Рябова, З. В., & Пікож, Т. (2023). Адаптивна модель прогнозування професійного розвитку працівників закладів освіти в умовах ризику та невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*, 16(31). <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736624/>
8. Cliffe, J., & Solvason, C. (2022). The messiness of ethics in education. *Journal of Academic Ethics*, 20(1), 101-117. <https://doi.org/10.1007/s10805-021-09402-8>
9. Cullen, J. G. (2022). Moral recovery and ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 175(3), 485-497. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04658-3>
10. Ogunfowora, B., Maerz, A., & Varty, C. T. (2021). How do leaders foster morally courageous behavior in employees? Leader role modeling, moral ownership, and felt obligation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 483-503. <https://doi.org/10.1002/job.2508>
11. Sadeghi, T., & Terum, L. I. (2020). Frontline managers' perceptions and justifications of behavioural conditionality. *Social Policy & Administration*, 54(2), 219-235. <https://doi.org/10.1111/spol.12574>

12. Shavkatovna, R. G. (2021). Methods of formation of spiritual and moral competencies in the education of future teachers. *Academicia: an international multidisciplinary research journal*, 11(2), 976-980. DOI : 10.5958/2249-7137.2021.00427.4
13. Shneiderman, B. (2020). Bridging the gap between ethics and practice: guidelines for reliable, safe, and trustworthy human-centered AI systems. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems (TiiS)*, 10(4), 1-31. <https://doi.org/10.1145/3419764>
14. Small, C., & Lew, C. (2021). Mindfulness, moral reasoning and responsibility: Towards virtue in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 103-117. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04272-y>
15. Valecha, N. (2022). A Study on importance of ethical responsibilities in HR management. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 1(1), 19-30. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v1i1.7>