



Теорія і практика навчання

УДК 378.014.3:37.011.33:174.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20138520>

**Прогностичне обґрунтування процесу формування
професійної етики майбутніх управлінців закладами освіти
в умовах автономізації вищої освіти**

Москаленко Алла Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент, заступник декана факультету психології,

доцент кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,

01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60,

тел.: (044) 521-35-38, e-mail alla_moskalenko@ukr.net,

ORCID iD: 0000-0002-7905-4532

Прийнято: 01.05.2026 | Опубліковано: 12.05.2026

Анотація: Мета. Стаття присвячена теоретичному та прогностичному обґрунтуванню процесу формування професійної етики майбутніх управлінців закладами освіти в умовах системної трансформації та автономізації вищої освіти України. Вона спрямована на виявлення детермінант етичної підготовки управлінців закладами освіти в контексті розширення їхньої організаційної, фінансової та академічної свободи. Акцентовано увагу на необхідності підготовки керівників нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах високої відповідальності та динамічних суспільно-політичних змін.

Методи. У роботі використано комплекс взаємодоповнюючих наукових методів: теоретичний аналіз, синтез та узагальнення наукової літератури для з'ясування стану вивченості проблеми професійної етики; порівняльно-педагогічний метод для багатоаспектного аналізу міжнародного досвіду автономізації ЗВО (на прикладі Фінляндії, Польщі, Німеччини та Великої



Британії); метод прогнозування для визначення потенційних етичних ризиків управлінської діяльності в умовах ринкової орієнтації освіти..

Результати. Встановлено, що перехід до моделі підприємницького університету радикально змінює роль професійної етики. Вона перетворюється з формального набору правил на стратегічний ресурс управлінської діяльності. Обґрунтовано, що в умовах автономії управлінець закладу освіти виходить за межі суто адміністрування, стикаючись зі складними етико-психологічними дилемами та точками напруги. На основі компаративного аналізу європейських моделей виокремлено специфічні ризики: фінська модель менеджеризму актуалізує питання прозорості; польська самоврядність застерігає від авторитаризму та непотизму; німецька система глобальних бюджетів вимагає високої відповідальності за справедливий розподіл ресурсів; британський досвід когенерації знань переорієнтовує етику на цінності соціального партнерства. У межах статті систематизовано етичні виклики для українських ЗВО, зокрема в аспектах кадрової (лояльність чи професіоналізм), фінансової (стратегічний розвиток чи інтереси груп впливу) та академічної (репутаційний капітал чи прибуток) автономії. Запропоновано структуру педагогічної системи підготовки, що базується на дуальному наставництві та інтеграції етичних кейсів у професійне навчання.

Висновки. Доведено, що прогностична стійкість управлінців закладами освіти безпосередньо залежить від рівня їхньої деонтологічної компетентності та здатності до етичної далекоглядності, тобто вміння оцінювати довгостроковий вплив рішень на репутацію освітньої установи. Автономія закладу освіти визначена не лише як інструмент свободи, а й як простір підвищеної моральної відповідальності, де професійна етика виступає головним механізмом запобігання зловживанням владою. Обґрунтовано, що формування етичної свідомості має бути наскрізною лінією освітніх програм з освітнього менеджменту. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці



діагностичного інструментарію оцінки етичної стійкості управлінців закладами освіти в умовах цифровізації освіти.

Ключові слова: професійна етика, заклад освіти, майбутні управлінці закладами освіти, формування професійної етики, автономізація вищої освіти.

**Prognostic substantiation of the process of forming
professional ethics of future managers of educational institutions
in the context of the autonomization of higher education**

Moskalenko Alla

PhD (Ped.), Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of Psychology, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 01033, Kyiv, 60 Volodymyrska Street,
tel.: (044) 521-35-38, e-mail alla_moskalenko@knu.ua

ORCID iD: 0000-0002-7905-4532

Abstract: Purpose. *The article is devoted to the theoretical and prognostic substantiation of the process of forming professional ethics of future managers of educational institutions in the context of systemic transformation and autonomization of higher education in Ukraine. It is aimed at identifying determinants of ethical training of managers of educational institutions in the context of expanding their organizational, financial and academic freedom. The emphasis is on the need to train new generation managers who are able to act effectively in conditions of high responsibility and dynamic socio-political changes.*

Methods. *The work uses a complex of complementary scientific methods: theoretical analysis, synthesis and generalization of scientific literature to clarify the state of knowledge of the problem of professional ethics; comparative and pedagogical method for multi-aspect analysis of international experience in the autonomization of higher education institutions (using the example of Finland, Poland, Germany and Great*



Britain); forecasting method to determine potential ethical risks of managerial activities in conditions of market orientation of education.

Results. *It is established that the transition to the entrepreneurial university model radically changes the role of professional ethics. It is transformed from a formal set of rules into a strategic resource of managerial activity. It is substantiated that in conditions of autonomy, the manager of an educational institution goes beyond the boundaries of pure administration, facing complex ethical and psychological dilemmas and points of tension. Based on a comparative analysis of European models, specific risks are identified: the Finnish model of managerialism actualizes the issue of transparency; Polish self-government warns against authoritarianism and nepotism; the German system of global budgets requires high responsibility for the fair distribution of resources; the British experience of knowledge cogeneration reorients ethics to the values of social partnership. The article systematizes ethical challenges for Ukrainian HEIs, in particular in the aspects of personnel (loyalty or professionalism), financial (strategic development or interests of influence groups) and academic (reputational capital or profit) autonomy. The structure of the pedagogical training system based on dual mentoring and integration of ethical cases into professional training is proposed.*

Conclusions. *It is proven that the predictive stability of managers of educational institutions directly depends on the level of their deontological competence and ability to ethical foresight, that is, the ability to assess the long-term impact of decisions on the reputation of the educational institution. The autonomy of an educational institution is defined not only as an instrument of freedom, but also as a space of increased moral responsibility, where professional ethics acts as the main mechanism for preventing abuse of power. It is substantiated that the formation of ethical consciousness should be a cross-cutting line of educational programs in educational management. Prospects for further research lie in the development of diagnostic tools*



for assessing the ethical stability of managers of educational institutions in the conditions of digitalization of education.

Keywords: *professional ethics, educational institution, future managers of educational institutions, formation of professional ethics, autonomization of higher education.*

Постановка проблеми. Протягом останніх років система управління вищою освітою зазнала суттєвих змін, що привели до надання закладам освіти більшої автономії. Це, у свою чергу, значно розширило обсяг владних повноважень, відповідальності та обов'язків управлінців закладами освіти. У сучасних умовах трансформації освітньої парадигми роль зазначеної категорії працівників виходить далеко за межі простого адміністрування, переходячи частково у сферу етико-психологічної проблематики та ціннісного вибору.

Зміни в суспільстві неминуче породжують нові вимоги до системи освіти та професійної підготовки кадрів. Відповідно, йдеться про стимулювання структурно-контекстних трансформацій у закладах освіти в умовах автономізації. Це потребує оновленого і фахового підходу до управління, з акцентом на глибоке розуміння процесів, викликаних суспільно-політичними, демографічними, технологічними змінами. Особливо нагально постає потреба у кваліфікованих управлінцях закладами освіти, здатних приймати відповідальні рішення, орієнтуючись не лише на формальні аспекти, а й на гуманістичні цінності та професійну етику. Такий запит значною мірою виникає через дефіцит високопрофесійних кадрів і відсутність чіткої системи модернізованої професійної підготовки майбутніх управлінців закладами освіти.

На сьогодні існує дисонанс між зростаючими суспільними вимогами щодо етичної компетентності управлінців закладами освіти і домінуванням формально-технологічного підходу в їхньому навчанні. Це породжує додаткові виклики, які потребують вирішення. Розвиток професійної етики, зважаючи на вимоги й потреби сучасного освітнього середовища, є одним із механізмів, що



дозволить майбутнім керівникам не лише володіти відповідними етичними нормами, а й свідомо та ефективно інтегрувати їх у свою професійну діяльність.

Актуальність проблеми розвитку професійної етики управлінців закладами освіти освіти зумовлена необхідністю вирішення протиріччя, що виникає між сучасними вимогами до їхньої професійної діяльності та реальним рівнем компетентності. Менеджер освіти сьогодні розглядається як цілісна особистість і суб'єкт освітнього процесу, здатний до саморозвитку, впровадження інноваційних гуманістичних педагогічних систем і технологій. Однак, ця роль потребує не лише теоретичної підготовки, але й уміння ефективно вирішувати освітні завдання та ухвалювати управлінські рішення. Саме завдяки менеджерам освіти можливо забезпечити відродження та формування якісно нової національної освітньої системи [1, с. 155-156].

Професійна етика в умовах автономізації має стати тим фундаментальним механізмом, що дозволить керівникам свідомо та ефективно інтегрувати етичні норми у свою щоденну професійну діяльність, забезпечуючи сталий розвиток освітньої установи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування професійної етики майбутніх управлінців закладами освіти являє собою складний, багатовекторний і багатошаровий процес. Проблема формування професійної етики та компетентності майбутніх управлінців закладами освіти є предметом прискіпливої уваги багатьох науковців. Зокрема, про роль морально-етичних чинників у професійній підготовці фахівців ЗВО йдеться у дослідженні Ю. Колісник-Гуменюк [2]. А. Москаленко зосередилася на сучасних технологіях, що використовуються закладами освіти для формування професійної етики майбутніх управлінців у процесі їхньої професійної підготовки [3]. І. Блохіна сфокусувалася на етичних складниках управлінської діяльності управлінців закладами освіти [4].



Підготовка майбутнього кваліфікованого управлінця супроводжується значними якісними та кількісними змінами на всіх етапах його становлення, включно з психологічними та когнітивними аспектами. Кульмінацією цього процесу є перехід від засвоєння моральних норм на зовнішньому рівні до внутрішнього саморегулювання, яке базується на особистих цінностях, як успадкованих, так і набутих. Про це йдеться у публікаціях О. Долженкова [5] та А. Москаленко [6]. Підготовка фахівців у сфері управління освітою є питанням загальнодержавної кадрової політики, яка потребує уніфікованого й системного підходу до забезпечення якісної підготовки управлінських кадрів. Такі фахівці покликані ефективно керувати освітніми процесами в Україні в усіх складових системи освіти. Науковці, які досліджували цю проблему, наголошують, що професіоналізм менеджера освіти полягає в гармонійному поєднанні функціональної грамотності та деонтологічної компетентності при вирішенні професійних завдань. Зазначені проблеми висвітлюють у своїх дослідженнях Н. Aliksieieva, N. Kravchenko, L. Horbatiuk, T. Nestorenko, V. Zhyhir, A. Kalinichenko, Y. Glazova [7], В. Ткаченко [8], О. Товканець [9]. О. Галіцан, О. Хіль, Я. Кириленко досліджували управління якістю вищої освіти України крізь призму євроінтеграційних кроків держави [10]. Про ціннісно-орієнтовані лідерські підходи в управлінні ЗВО йдеться у статті О. Марухленко, В. Олещенко, А. Панченко. Дослідниці також розглянули теоретичні та практичні підходи у формуванні управлінських стратегій [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних наукових напрацювань у галузі освітнього менеджменту та професійної етики, аналіз поточної ситуації та наукового дискурсу дозволяє констатувати, що низка аспектів цієї багатогранної проблеми залишається недостатньо вивченою. Лакунами, що потребують додаткового дослідження, є дефіцит прогностичного підходу. Більшість сучасних розвідок зосереджені на описі вже існуючих етичних норм або аналізі поточного стану етичної



компетентності управлінців. Водночас бракує цілісного прогностичного обґрунтування того, як етична свідомість управлінця закладу освіти має еволюціонувати у відповідь на майбутні виклики автономного функціонування самого закладу освіти. У науковій літературі недостатньо розкрито механізми кореляції між розширенням фінансово-кадрової свободи закладу та виникненням нових типів етичних дилем. Скажімо, таких як конфлікт між комерційною доцільністю та академічною якістю. Існує й потреба у створенні уніфікованої педагогічної моделі, яка б не просто транслювала теоретичні знання про етику, а формувала предикативну стійкість майбутнього управлінця закладу освіти. Тобто, здатність передбачати репутаційні та ціннісні наслідки своїх рішень ще до їхнього прийняття.

У статті пропонується авторське бачення етичної підготовки як стратегічного інструменту антикорупційного менеджменту та ціннісного лідерства. Внесок полягає в систематизації міжнародного досвіду автономізації та його адаптації до національного контексту через виокремлення конкретних зон етичної напруги. Це дозволяє не лише реагувати на виклики, а й превентивно готувати майбутніх управлінців закладами освіти до етично відповідального врядування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне виокремлення та прогностичне обґрунтування змістових компонентів процесу формування професійної етики майбутніх управлінців закладами освіти в умовах динамічної автономізації освітнього середовища. Для досягнення поставленої мети та забезпечення логічної послідовності викладу передбачено вирішення таких наукових завдань:

- проаналізувати концептуальні засади підготовки управлінців закладами освіти в сучасних умовах, визначивши місце професійної етики у структурі їхньої фахової компетентності;



- провести компаративний аналіз міжнародного досвіду автономізації університетського середовища, на прикладі Фінляндії, Польщі, Німеччини та Великої Британії, задля виявлення універсальних і специфічних етичних викликів в системі управління вищою освітою;

- ідентифікувати та систематизувати потенційні етичні ризики, що супроводжують процеси кадрової, фінансової та академічної автономізації ЗВО в Україні;

- сформулювати прогностичні припущення щодо подальшого розвитку етичного складника в освітньому менеджменті, що слугуватиме контекстом для практичних рекомендацій і подальших наукових розвідок.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Професійна підготовка майбутніх управлінців закладами освіти, є педагогічним процесом Його мета полягає у формуванні та досягнення високого рівня професійної компетентності. Професійна компетентність виступає ключовою характеристикою фахової діяльності, яка поєднує в собі інтегративні здібності, систематичні знання та особистісні якості. Відповідно, професійній етиці відводиться значуща роль. Її можемо розглядати як одну із підвалин успішної реалізації управлінських функцій. Професійна підготовка управлінців закладами освіти вимагає зосередження на формуванні компетентності зазначеної категорії фахівців у галузі професійної етики в умовах мультифакторного підходу та цифровізації сучасного ринку праці.

При цьому не залишається поза увагою необхідність розвитку навичок ділового спілкування. Воно визначається рівнем сформованих компетентностей в усній і письмовій професійно-діловій комунікації. Сучасний управлінець закладу освіти повинен не лише володіти практичними навичками застосування загальноприйнятих правил етики спілкування. Необхідно керуватись власними моральними переконаннями, сприяти ефективному налагодженню комунікаційного процесу та підвищенню результативності діяльності закладу



освіти. При цьому важливо мати на увазі, що неналежний рівень взаємодії між ринком праці та системою професійної підготовки породжує проблему формування кластера управлінців закладами освіти, які володіють застарілими професійними компетентностями та орієнтирами. Відповідно, йдеться про не відповідність таких фахівців сучасним потребам суспільства загалом та освітньої сфери зокрема.

Така ситуація підкреслює нагальну потребу у проведенні теоретичних та емпіричних наукових досліджень, спрямованих на адаптацію процесів професійної підготовки до вимог інформаційного суспільства. Особливої уваги заслуговує розвиток компетентності фахівців, який тісно пов'язаний з їхньою професійною етикою. Тому варто приділяти належну увагу гармонійному співвідношенню професійних навичок і психологічних характеристик спеціаліста, його здатності до адаптації та зосередженості на безперервному самовдосконаленні [12, с. 1 - 2].

Коли йдеться про професійну етику, то необхідно наголосити, які саме аспекти управлінської діяльності вона охоплює:

- розв'язання етичних проблем, що виникають у процесі колективної діяльності, оскільки загальна теорія етики переважно зосереджується на аналізі вчинків індивіда;
- прийняття рішень у стандартних і нестандартних ситуаціях, які виникають під час професійної діяльності;
- аналіз і визначення базових моральних принципів, що формують основу професійної етики;
- використання міждисциплінарних знань із суміжних галузей науки, таких як політика, управління, поведінкові науки, організація, право, економіка тощо для вирішення морально-етичних проблем;



- популяризація моральних ідеалів, формування та утвердження цінностей і моделей поведінки, які слугують орієнтирами для професійного розвитку та досягнення поставлених цілей [4, с. 68-69].

Педагогічна система професійної підготовки майбутніх управлінців закладами освіти на сучасному етапі виступає важливим осередком актуальних поглядів, ідей, стратегічних цілей і пріоритетних напрямів освітнього розвитку, адаптованих до реалій практичної управлінської діяльності. Її структура охоплює низку ключових елементів. Серед них - мета і завдання, які забезпечують послідовність, систематичність та необхідну спадковість у формуванні професійної компетентності фахівців. Також необхідно враховувати об'єктно-суб'єктивні взаємозв'язки, що трансформуються у суб'єкт-суб'єктні завдяки застосуванню компетентнісно орієнтованого дуального наставництва. Власне організаційна структура, що передбачає диверсифікацію освітнього середовища закладу освіти шляхом інтеграції комплексу інноваційних методик і педагогічних технологій. Обов'язково має бути поєднання теоретичної і практичної складових підготовки, спрямоване на поглиблення професійних компетентностей та розвиток творчої індивідуальності майбутніх управлінців закладами освіти. Тому так важливо сформувати та вдосконалювати багаторівневу та багатопланову діяльність педагогічного персоналу, яка спирається на впровадження інновацій у практичне управління сфери освіти. Така модель забезпечує цілісність і ефективність процесу підготовки професійних кадрів для освітньої сфери, зокрема в умовах сучасних викликів і потреб управлінської практики [12, с. 77].

Інноваційний розвиток закладу вищої освіти визначається як комплексний, динамічний і цілеспрямований процес трансформації освітньої інституції. Його мета передбачає підвищення спроможності створювати нові знання, упроваджувати сучасні освітні практики та адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі. Теоретична основа такого розвитку формується на

стику теорій організаційного розвитку, інституціоналізму, моделей освітньої організації, стратегічного менеджменту й інноваційних освітніх парадигм. Особливої ваги набуває ідея про важливість безперервного оновлення освітнього процесу, управлінських практик і внутрішніх структур закладів вищої освіти. Усі вони мають відповідати глобальним змінам та потребам сучасного ринку праці. Інноваційний розвиток освіти нерозривно пов'язаний із концепцією підприємницького університету. Тобто йдеться про синергію освітньої, наукової та підприємницької діяльності, що формують основу для передачі знань, комерціалізації наукових досліджень і підготовки фахівців нового покоління [11, с. 184].

В умовах автономізації вищої освіти така синергія особливо актуалізує бачення ролі професійної етики управлінців закладами освіти задля успішної та ефективної тактики і стратегії розвитку закладу вищої освіти та системи вищої освіти України загалом. Якщо звернутися до європейського досвіду автономізації університетського середовища, то в країнах ЄС функціонує понад 30 моделей університетської автономії. Можна виокремити ключові параметри такої автономії, які ми пропонуємо у вигляді Таблиці 1:

Таблиця 1.

Ключові параметри університетської автономії

Тип автономії	Сфери поширення автономії	Форма регуляції
Організаційна автономія	Свої академічні та адміністративні структури; формат ухвалення рішень, наявність дуальних чи унітарних систем врядування, участь зовнішніх членів у роботі керівних органів; процедура виборів ректора, його кваліфікаційні вимоги, тривалість терміну повноважень, умови звільнення, а також взаємозв'язок із керуючими органами	Регулюється національним законодавством; поширення дуальних структур керування; активне залучення до управління стейкхолдерів; CEO-type leader (виконавчий лідер); наявність малих виконавчих управлінських груп із широкими повноваженнями та компетенціями
Фінансова автономія	Форма фінансування: державне, посередницькі органи фінансування; фінансування	Державні гранти; університети мають право брати платню за навчання; регуляція діяльності університетів на фінансових ринках;



	окремих досліджень та інституцій; фінансова звітність	національні традиції володіння університетами землею. нерухомістю та іншим майном й спроможність його утримувати
Кадрова автономія	Наймання персоналу; зарплатня; статус	Вплив органів державної влади; обмеження щодо визначення університетами рівня зарплатні свого персоналу
Академічна автономія	Наявність стратегії розвитку та академічного профілю; ступеневі програми та їх регулювання; механізми набору студентів	Внутрішні документи ЗВО та національне законодавство

Джерело: складено автором за [14, с. 66-67; 13].

Як бачимо, автономія - це не лише свобода, а й відповідальність. Управлінець закладом освіти тепер сам розпоряджається фінансами та кадрами, тому етика стає головним запобіжником від зловживань і запоморочення від владних повноважень. Окрім того, необхідно пам'ятати, що автономія не є універсальним статичним станом. Це динамічний процес, який у кожній країні має свої больові точки для професійної етики.

Наприклад, у Фінляндії освітня політика спрямована на підтримку високоякісних університетів та науково-дослідних інститутів найвищого рівня. Ці установи отримують значне фінансування для подальшого розвитку, що здійснюється у співпраці з Міністерством освіти та Фінською радою з оцінювання вищої освіти. Упровадження нового законодавства разом із модернізованим механізмом фінансування спричинило помітний зсув у бік менеджеризму та ринкової орієнтації у сфері вищої освіти Фінляндії. Крім того, регіональні університети значно зміцнили свої зв'язки, що стало помітним у їхній діяльності [15, с. 43-44].

У Польщі найбільш значущим реформаторським кроком стала відмова польської влади від надмірної централізації в системі вищої освіти та надання закладам реальної автономії. Університети зазнали глибокої модернізації, що дозволило їм отримати суттєву самостійність в управлінні. Зокрема, заклади



освіти здобули можливість самотужки керувати фінансовими, матеріальними та кадровими ресурсами. Також вони отримали незалежність у формуванні правил для зарахування здобувачів освіти, оскільки централізовані критерії відбору і пропорційний розподіл абітурієнтів між установами було скасовано. Це стало важливим чинником зростання кількості здобувачів освіти. Система вищої освіти Польщі є прикладом того, як академічний потенціал університетів найповніше реалізується в умовах їх автономного функціонування. Прийняття відповідного закону істотно розширило повноваження закладів вищої освіти в напрямі самоврядності. Відповідно до законодавства, університетам надано можливість здійснювати свою діяльність на принципах автономії, що охоплює всі сфери їх функціонування. Забезпечено свободу освітнього процесу, наукових досліджень і художньої творчості, що підкреслює пріоритети академічної спільноти у сприянні інтелектуальному зростанню та творчому самовираженню. Університети отримали право самостійно визначати пріоритетні напрями наукових досліджень та інноваційної діяльності. Крім того, вони користуються правом встановлення партнерських відносин з іншими академічними співтовариствами та науковими установами, включаючи міжнародні організації, на основі домовленостей і контрактів. Завдяки розширенню академічних свобод польські заклади вищої освіти отримали автономію у процесі розробки навчальних планів та створення нових освітніх програм. Ці програми розробляються з урахуванням результатів навчання, які узгоджуються з вимогами Національної рамки кваліфікацій, а також передбачають послідовну перевірку досягнутих освітніх результатів. Однак є й низка проблем. По-перше, це виїзд студентської молоді за кордон для отримання більш престижної освіти. По-друге, демографічні зміни у структурі населення Польща, з чим власне стикаються й інші країни Європи. По-третє, якість вищої освіти, що зумовлено двома попередніми факторами. По-четверте, механізм фінансування, відповідно



до якого університети зацікавлені у збереженні кількості здобувачів освіти, ризикуючи якістю [16].

Система вищої освіти Німеччини включає приблизно 440 закладів вищої освіти. З них понад 300 є державними. Основу цієї системи складають класичні університети, технічні університети, загальні університети. До закладів вищої освіти, прирівняних за своїм статусом до університетів, належать педагогічні інститути, медичні, церковні та спортивні коледжі. До закладів вищої освіти неуніверситетського типу належать професійні вищі школи (університети прикладних наук), які забезпечують спеціалізовану освіту у сферах бізнесу, економіки, сервісу, сільського господарства та прикладного мистецтва. До цієї групи також входять музичні та мистецтвознавчі коледжі. Система вищої освіти Німеччини також включає державні та приватні коледжі підвищеної професійної підготовки, що поєднують теоретичне навчання з практичним досвідом на виробництві [17, с. 196].

У Німеччині на законодавчому рівні закріплено гарантію свободи науки та досліджень, яку Федеральний конституційний суд вважає фундаментом автономії університетів. Особливу роль у цій системі відіграє розподіл повноважень між федерацією та землями. Питання організації та фінансування вищої освіти переважно належать до компетенції земель, що формує децентралізовану модель управління. У Німеччині університети поєднують у собі два статуси. Вони виступають як державні установи і водночас є публічно-правовими корпораціями. Така подвійна роль дозволяє їм поєднувати державне фінансування з можливістю збереження корпоративної автономії. Університети володіють правосуб'єктністю, що дозволяє їм управляти власним майном, укладати договори та залучати кредити для забезпечення свого розвитку [18].

З початку 2000-х рр. у країні запроваджено систему глобальних бюджетів. Завдяки чому університети мають значну автономію у використанні державних фінансів. Суть такої системи полягає в тому, що заклад освіти отримує сукупну



суму коштів без детального розподілу за окремими статтями. Адміністрація університету має право самостійно визначати обсяги витрат на заробітну плату, придбання обладнання, оплату комунальних послуг чи проведення наукових досліджень. Головними обмеженнями при цьому є лише загальний розмір бюджету та необхідність дотримуватися стратегічних цілей, узгоджених із земельним урядом. Протягом бюджетного року університети можуть вільно перерозподіляти кошти між різними статтями витрат без потреби в додаткових погодженнях. Одна з суттєвих переваг цієї системи - можливість перенесення невикористаних коштів на наступний бюджетний період. Якщо завдяки ефективному управлінню університет спромігся заощадити витрати, ці кошти можуть бути спрямовані в майбутньому на реалізацію стратегічних проєктів. Такий механізм сприяє економному та розумному використанню ресурсів. Крім того, університети мають змогу формувати резерви для покриття непередбачених витрат або фінансування масштабних інвестиційних ініціатив. Фінансова система Німеччини ґрунтується на формулах, які враховують такі показники, як кількість здобувачів освіти і випускників, обсяги наукових досліджень, а також залучені кошти з інших джерел. Завдяки цьому забезпечуються прозорість та передбачуваність процесу фінансування. Університети мають чітке уявлення про механізми розрахунку їхніх бюджетів, що дозволяє ефективно планувати діяльність і працювати над збільшенням фінансових ресурсів.

Однією з особливостей німецької моделі є впровадження системи цільових угод між університетами та урядами федеральних земель. Такі угоди, розраховані на період від 3 до 5 років, визначають стратегічні пріоритети закладу, критерії результативності його діяльності та обсяги фінансування. Цільові угоди укладаються в результаті перемовин між університетом і міністерством науки відповідної землі. Університет представляє свій стратегічний план розвитку, обґрунтовує потребу у виділенні ресурсів і пропонує



конкретні показники, яких планує досягти. Міністерство, зі свого боку, оцінює реалістичність запропонованих планів, їх узгодженість із загальною стратегією розвитку системи вищої освіти регіону, а також уточнює цілі та показники. У межах укладеної угоди сторони фіксують взаємні зобов'язання: держава забезпечує необхідне фінансування, а університет бере на себе відповідальність за досягнення визначених результатів [19, с. 316-317].

Також варто згадати Великобританію, як країну із дуже давніми та міцними університетськими традиціями. Всі заклади вищої освіти засновуються на основі Королівської хартії або законодавчих актів. Вони є незалежними та самоврядними освітніми установами, що здійснюють викладання та проводять наукові дослідження. Більшість таких закладів отримує часткове фінансування від держави.

На території Великої Британії вища освіта організовується через різні типи освітніх закладів. Відповідно до Закону про подальшу та вищу освіту 1992 р. зі змінами, внесеними Законом про вищу освіту та дослідження 2017 р., закладами вищої освіти офіційно визначено будь-яку установу, що відповідає хоча б одній з визначених категорій. До таких категорій належать: університети Великої Британії, корпорації вищої освіти, а також установи, що мають право отримувати фінансування з фондів, які перебувають під управлінням Управління у справах студентів [20].

Управління сферою вищої освіти загалом здійснюється Міністерством освіти та науки, яке реалізує свою політику через відповідні ради університетських фондів Англії, Шотландії, Уельсу і Північної Ірландії. У сучасних умовах політика вищої освіти розробляється окремо для кожної з держав, які входять до складу Сполученого Королівства. Британські аналітики та представники політичної еліти все більше зосереджують свою увагу на університетах, розглядаючи їх як ключові осередки потенціалу, здатного забезпечити соціальний та економічний розвиток держави. Вища освіта у



Великій Британії стикається з нагальним завданням формування спільних національних цінностей, розвитку поваги до культурного та соціального різноманіття, а також поглиблення розуміння того, що означає громадянськість в умовах ХХІ ст. З точки зору залученості громадськості, до недавнього часу йшлося переважно про «передачу знань». Нині ж Британські освітяни більше акцентують увагу не на понятті «передача знань», а «обмін знаннями» та «когенеративне навчання». Такий підхід передбачає активну міжособистісну взаємодію та співпрацю. У сучасних британських університетах здобувачів освіти активно залучають до участі в місцевих, регіональних, національних і міжнародних ініціативах, використовуючи такі форми діяльності, як дослідження, навчання або різноманітні види діяльності. Ці види діяльності спрямовані на використання, обмін і впровадження знань, а також на застосування інших університетських ресурсів у сферах поза суто академічним середовищем [21, с. 205-207].

Узагальнюючи ззначене варто наголосити саме на етичних аспектах виміру автономізації вищої освіти. Скажімо, якщо держава мінімально втручається у процеси, на перший план виходить етика прозорості, як у Фінляндії. Ректори та наглядові ради несуть пряму моральну відповідальність перед суспільством за ефективне використання коштів та якість освіти без жорстких директив зверху. У Польщі систему управління вищою освітою вибудовувано так, що виникає загроза авторитаризму або непотизму. Якщо управлінець не має міцного етичного каркаса, автономія може перетворитися на інструмент особистого впливу. Відразу запитавмо: чи готові управлінці закладами освіти в Україні до влади, яка не обмежена міністерськими наказами? У Німеччині може виникати конфлікт між колегіальним управлінням та потребою в швидких менеджерських рішеннях. Етика управлінця закладу освіти полягає в інклюзивності, тобто вмінні поважати думку академічної спільноти, маючи при цьому адміністративну владу. Щодо Великобританії, то фінансова та



кадрова автономія передбачає й функціонування в середовищі жорсткої конкуренції. Тут виникає ризик комерціалізації етики. Управлінці закладами освіти часто стоять перед дилемою: збереження академічних стандартів чи гонитва за рейтингами та платними здобувачами освіти. Етика майбутнього управлінця закладу освіти тут базується на балансі між бізнес-ефективністю та освітньою місією.

Україна, обираючи шлях автономізації, повинна готувати управлінців закладами освіти, які володіють справді моральними якостями та належними управлінськими компетентностями. На основі досвіду розглянутих нами країн можна спрогнозувати, що без належного формування професійної етики, автономія вищої освіти в Україні може призвести до посилення внутрішньоуніверситетської корупції. Тому може сприяти розширенню кадрових і фінансових повноважень. В Україні процес автономізації регулюється Законом «Про вищу освіту». Проте між «де-юре» (законом) та «де-факто» (реальністю) існують розриви, які й має заповнити професійна етика управлінця закладу освіти. Українська модель автономізації за останні роки пройшла шлях від жорсткої централізації до надання університетам широких прав. Проте кожен крок до такої свободи створює нову територію етичної напруги для управлінця закладу освіти. Пропонуємо скласти етичні ризики у вигляді Таблиці 2:

Таблиця 2.

Етичні ризики майбутнього управлінця.

Виклик	Контекст	Етична дилема
Кадрова автономія та ризики суб'єктивізму	У багатьох країнах Європи розвинена культура меритократії. Тоді як в Україні управлінець стикається з етичним викликом протекціонізму	Вибір між лояльними кадрами та професійними кадрами. Прогностичне обґрунтування підготовки управлінця має включати формування навичок етичного найму та створення прозорих конкурсних процедур
Фінансова автономія: контроль та відповідальність	Якщо у Великобританії фінансова свобода стримується ринковим аудитом, то в Україні головним стрижнем має стати внутрішній етичний кодекс.	Використання ресурсів закладу для стратегічного розвитку, а не для вирішення короткострокових інтересів вузьких груп впливу. Тут професійна



		етика виступає як інструмент антикорупційного менеджменту.
Академічна автономія та академічна доброчесність	На законодавчому рівні в Україні обґрунтована необхідність академічної доброчесності. На практиці у гонитві за кількістю студентів управлінець може закривати очі на низьку якість наукових досліджень чи плагіат.	Майбутній управлінець має розуміти, що репутаційний капітал закладу в умовах автономії дорожчий за миттєвий прибуток.

Джерело: складено автором за [22; 23].

Зважаючи на досвід різних країн, пов'язаний із процесом автономізації університетського середовища, можемо зробити такі припущення. По-перше, подальше поглиблення автономії закладу вищої освіти в Україні призведе до того, що етична компетентність управлінця закладу освіти стане його основною «м'якою навичкою» (soft skill). По-друге, якщо в умовах централізації управлінець міг посилатися на «наказ зверху», то в умовах автономії він змушений брати на себе повну моральну відповідальність. Звідси випливає, що формування професійної етики має бути як додатковим курсом, так і наскрізною лінією всієї освітньої програми з освітнього менеджменту.

У результаті проведеного дослідження здійснено прогностичне обґрунтування процесу формування професійної етики майбутніх управлінців закладами освіти в умовах системної автономізації. Отримані результати дозволяють сформулювати такі підсумкові положення. По-перше, відбувається трансформація ролі професійної етики. В умовах автономізації вищої освіти професійна етика перестає бути суто теоретичною категорією чи формальним додатком до фахових компетентностей. Вона стає головним внутрішнім механізмом стримувань і противаг, який заповнює прогалини між законодавчим регулюванням і реальною управлінською практикою. Етична стійкість управлінця закладу освіти визначена як вагомий запобіжник від ризиків авторитаризму, непотизму та корупції, що можуть виникати внаслідок розширення кадрових і фінансових повноважень. По-друге, варто вести мову про упровадження моделі етичної далекоглядності. Прогностична модель підготовки



майбутніх управлінців заклів освіти має бути доповнена розвитком етичної далекоглядності. Це специфічна здатність управлінця закладу освіти оцінювати потенційний вплив кожного управлінського рішення на академічну репутацію та сталий розвиток університету в довгостроковій перспективі. Адже в умовах жорсткої конкуренції та ринкової орієнтації освіти саме репутаційний капітал, заснований на принципах доброчесності, є дорожчим за миттєвий фінансовий прибуток. По-третє, важливою є адаптація європейського досвіду. Проведений аналіз моделей автономії Фінляндії, Польщі, Німеччини та Великої Британії доводить, що успішний розвиток закладу вищої освіти можливий лише за умови балансу між свободою та підзвітністю. Для України цей досвід має бути адаптований не через посилення зовнішнього контролю, а через розбудову внутрішніх університетських систем забезпечення якості та професійної доброчесності. По-четверте, формування професійної етики має відбуватися як через обов'язковий курс, так і наскрізною лінією у відповідних освітніх програмах, про що вище було зазначено. Це передбачає використання методів ситуативного моделювання етичних дилем, з якими управлінці закладами освіти стикаються в умовах фінансової та академічної самостійності.

Висновки. Прогностичне обґрунтування підтверджує, що в умовах автономізації вищої освіти в Україні:

1. Професійна етика перестає бути теоретичною категорією і стає головним механізмом стримувань і противаг.
2. Прогностична модель підготовки фахівця має включати розвиток етичної далекоглядності. Йдеться про здатність оцінювати вплив управлінського рішення на репутацію та сталий розвиток університету в довгостроковій перспективі.
3. Європейський досвід, зокрема баланс між свободою та підзвітністю, має бути адаптований до національного законодавства через розвиток внутрішніх університетських систем забезпечення якості та доброчесності.



Список використаних джерел

1. Жорова І., Кузьменко В. Професійна компетентність керівника закладу освіти у вимірі сучасних освітніх трансформацій. *Педагогічний альманах*. 2021. Випуск 50. С. 155-161. DOI: <https://doi.org/10.37915/pa.vi50.318>
2. Колісник-Гуменюк Ю. Формування професійно-етичної культури у майбутніх педагогічних фахівців. *Сучасні виклики професійної освіти: теорія і практика : збірник наукових праць з нагоди 30-річчя створення Львівського навчально-наукового центру професійної освіти*. Гол. ред. Ю. Колісник-Гуменюк. Львів, 2024. С. 17-21. URL: <https://enpuir.udu.edu.ua/entities/publication/c90da7d6-da28-4a5f-b3e0-f12091e6020a> (дата звернення: 12.04.2026)
3. Москаленко А. Структурно-компонентна модель формування професійної етики в майбутніх управлінців закладами освіти. *Освітологія*. 2024. № 13 (13). С. 67–77. DOI: <https://doi.org/10.28925/2412-124x.2024.13.7>
4. Блохіна І. Основні шляхи вдосконалення етичної компоненти управлінської діяльності керівників ВНЗ. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2010. Випуск 1. С. 68-73. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/39cbc191-4b02-41fa-9b8b-5be49a619736/content> (дата звернення: 11.04.2026)
5. Долженков О. Шляхи вдосконалення адміністративної культури публічних управлінців. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 30. С. 67-76. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb302023295034>
6. Москаленко А. Моральна регуляція діяльності управлінців закладами освіти: структура та особливості. *Академічні візії*. 2025. Випуск 29. С. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14825155>
7. Aliexsieieva H., Kravchenko N., Horbatiuk L., Nestorenko T., Zhyhir V., Kalinichenko A., Glazova Y. Digital transformation of relocated higher education institutions in Ukraine under martial law. *Problems and Perspectives in*



Management. 2025. № 23(2-si). Р. 71-85. DOI:

[https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.06](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.06)

8. Ткаченко В. Теоретичні основи підготовки фахівців з управління у галузі освіти. *Педагогічні науки. Збірник наукових праць*. 2017. Том 1. Випуск LXXVII. С. 175-181.
9. Товканець О. Особливості підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2021. Випуск 1 (48). С. 405-409. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.48.405-409>
10. Галіцан О., Хіль О., Кириленко Я. Управління якістю вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 2. С. 103-112. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-103-112>
11. Марухленко О., Олещенко В., Панченко А. Формування стратегії інноваційного розвитку ЗВО на основі проєктного менеджменту та цінностей лідерства служіння. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 182-187. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.182-187>
12. Москаленко А. Педагогічна система формування професійної етики майбутніх управлінців закладами освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2024. № 80 (3). С. 75-83. DOI: <https://doi.org/10.28925/2412-0774.2024.3.7>
13. Бульвінська О. Моделі університетської автономії в країнах ЄС: компаративний аналіз. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика випуск*. 2024. № 1 (78). С. 155-169. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2024.1.12>
14. *Автономія та врядування у вищій освіті: монографія*. Авт.: Воробйова О., Горецька Т., Дем'яненко Н., Калашнікова С., Коваленко О., Луговий В., Сич О., Слюсаренко О., Таланова Ж., Ткаченко В. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. 192 с.



15. Нежива О. Історія успіху освітньої політики Фінляндії. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2022. Спецвипуск. Том 2. С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.spec.2.08>
16. Голуб І. Польський досвід реформування системи вищої освіти у контексті європейської інтеграції. *Український педагогічний журнал*. 2017. № 2. С. 27-34. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/531> (дата звернення: 13.04.2026).
17. Опушко Н., Коваль М., Кусій М. Університети Німеччини: порівняльний аналіз у контексті реалізації дуального навчання. *Інформаційні технології та інноваційні методики навчання в освіті дорослих*. 2024. Випуск 72. С. 195-204. DOI: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2024-72-195-204>
18. Тарарак О., Тарарак М. Особливості функціонування ЗВО Німеччини. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2020. № 48. С. 123-131. DOI: <https://doi.org/10.34142/23128046.2020.48.11>
19. Тимчак В. Порівняльний аналіз адміністративно-правового забезпечення фінансової автономії університетів Німеччини та України. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2026. Випуск 1. Частина 2. С. 313-319. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.01.2.50>
20. Манелюк А. Адаптація вищої освіти Великої Британії на шляху до єдиного освітнього простору. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Серія: Педагогічні науки*. 2019. № 4 (19). С. 248-266. DOI: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v19i4.271>
21. Кравченко Т. Заклади вищої освіти Великої Британії як осередки формування громадянської ідентичності молоді. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022 р., № 80, Т. 1. С. 204-209. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2022.80.1.40>



- 22.Власюк О., Дараган Т. Автономія закладу вищої освіти: принципи впровадження в Україні. *Нові технології навчання*. 2024. № 98. С. 16-22. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.98.2024.98.02>
- 23.Райчева Л., Нестерова К. Принцип автономії закладу вищої освіти: можливості, ризики та моделі реалізації. *Розвиток міста*. 2025. № 2 (06). С. 175–180. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-23>