



УДК [37.01:005]:001.895] (477)

## THE PHENOMENON OF REDUNDANCY AND THE MAGIC OF PROACTIVITY IN EDUCATION MANAGEMENT

### ФЕНОМЕН НАДЛИШКОВОСТІ ТА МАГІЯ ВИПЕРЕДЖАЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОСВІТИ

Kryzhko V.V. / Крижко В.В.,

с.р.с., проф., / к.п.н., проф.

ORCID: 0000-0002-7144-7892

Berdyansk State Pedagogical University, 4 Schmidt St., Berdyansk, Zaporizhzhia region  
(temporarily relocated to 66 Zhukovskoho St., Zaporizhzhia), 71100

Бердянський державний педагогічний університет, м. Бердянськ, вул. Шмідта, 4  
(тимчасово переміщений: до м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66), 71100

**Анотація.** Охарактеризовано реалії сучасного стану системи національної освіти України. Досліджено феномен надлишковості в управлінні освітою та його антипод – недостатність через категорію «закинутості». Наведено різнопланові, критичні підходи щодо організації випереджального характеру освіти. Проектна діяльність та сценарне мислення керівників освіти визнано найбільш прогресивною стратегією сучасного менеджменту.

**Ключові слова:** надлишковість, недостатність, закинутість, випереджальність, «слизький схил».

#### Вступ.

Філософ Е.Тоффлер в метафору «стріла часу» заклав апокаліптичні характеристики, які свого часу видавалися епатажною фантазією науковця. Однак межа ХХ та ХХІ ст., перехід до четвертої промислової революції з видатною дискретністю наповнилася акронімами безперспективності VUCA, BANI, DEST. Соціальні системи оперують жахливими, по суті, поняттями сучасності: нестабільність, невпевненість, тривожність, крихкість, незрозумілість, турбулентність, хаос, непередбачуваність...

Україна переживає надзвичайно складні часи. Агресія північного сусіда спричиняє виклики для економіки, соціальної політики та освіти нашої держави.

Ми не змогли не звернутися до чудових слів письменника, дослідника «Велесової книги» Олексія Шпотя, який вважає, що ми не найкращий народ у світі. Але й не найгірший. Ми не знищували індіанців у преріях, ми не влаштовували «Варфоломіївської ночі» для своїх же співгромадян, ми не захоплювали таким шляхом столиці, як це описано в Біблії і не влаштовували для насолоди видовища у вигляді боїв гладіаторів. Читаючи історію, нам не соромно за свій народ. Єдина наша провина перед Богом і людьми, що ми втрачали свою незалежність.[1].

Наразі Україна теж у великій небезпеці. Тож не маємо права ігнорувати власну спадщину в галузі соціального управління та ще «молодого» менеджменту освіти.

Провідницька проукраїнська місія кожного керівника, педагога є гарантом нашої перемоги та подальшого розуміння наслідків жахливої дійсності 2022-2024 років. Не можна допустити нових освітніх і ресурсних втрат. Тому так



гостро актуалізується проблема державного, регіонального управління та самоврядування у закладах освіти. Виклики XXI століття, були проголошені у доповіді Жака Делора 1996 р. (фр. *Jacques Lucien Jean Delors*) «Освіта – прихований скарб», Доповіді Римського Клубу 2017 р. «Come On! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети», енциклопедії Папи Франциска «*Laudato si*» 2015 року з питанням «Який світ прагнемо передати тим, які прийдуть після нас, дітям, які тепер зростають?». Однак події 2022 року змінили життя кожного українця. За даними Інституту аналітики і адвокації (АІА) за півтора роки було знищено або пошкоджено 3661 закладів освіти, релоковано 29 університетів. Небувалих масштабів набули міграційні потоки дітей та дорослих. Прямі збитки в освіті становлять понад 10 млрд. доларів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління освітою досліджені у працях В. Маслова, Н. Коломінського, Є. Хрикова, Є. Павлютенкова, Г. Єльнікової, О. Боднар, В. Лунячека, Є. Хрикова, В. Лугового, В. Крижка, Г. Луценка, В. Жигір, Ю. Бех, С. Терепищого, Л. Карамушки, Л. Калініної, О. Мармази, Ю. Кондратенко, Thomas J. Sergiovanni, Jacob Getzels, James Lipham, Gary Yukl, Марк Е. Генсон, Ichak Adizes, James J. Cribbin, Jacob Hessels, Ralph Stogdill, Michael Fullan.

**Визначення мети та основних завдань дослідження.** Автор, спираючись на багаторічний досвід управлінської діяльності, вбачає такі завдання:

- 1) відрефлексувати прогнози Е. Тоффлера, концепти VUCA – світу та його варіації – BANI в проєкції національної системи освіти;
- 2) розглянути освітні проєкти з точки зору концепту «слизького схилу»;
- 3) вперше розглянути концепт «закинутість» стосовно недостатнього і надлишкового в освіті;
- 4) започаткувати науковий дискурс ідеї випереджальності та проривного характеру освіти.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Ми не беремо на себе відповідальність повної рефлексії управління національної освіти. До колег рветься питання: що відбувається?

Основні контраверзи царини сучасної освіти визначила Педагогічна Конституція Європи, а конкретизували їх до рівня нашої ментальності низка Законів України про освіту та філософ С. Клепко [2]. Саме тому актуалізувалася ідея нової Просвіти.

Дивно, наші попередники, науковці, напрацювали унікальні авторські кейси ідей, технологій та рекомендацій, які апріорі мають бути корисними для нас не у вигляді і формі посилення у наукових статтях, дисертаціях, а в організації поступу нашої царини освіти до світових стандартів.

Здається, що нам передали успішні алгоритми. Запроваджуйте, змінюйте, адаптуйте до соціальної ситуації та запитів цивілізації. Чому ж тоді ми тупіємо на місці, чому наші освітні реформи постійно в паліативі? Так вже повелося, що винними система визнає тих, хто знаходиться в окопах освіти – вчителів та учнів.



Адміністративна система управління освітою України за форматом не має аналогів по обидва береги Атлантики. Немає нам рівних і в дискретності змін очільників Міністерства освіти і науки. Це наша ментальна гірка історія: у період від Івана Стеценка (січень 1917 р.) до Івана Огієнка (квітень 1919 р.) – за вісімнадцять місяців змінилося 10 міністрів.

За п'ять років з серпня 2019 року до 2024 року ми маємо сім очільників нашого міністерства.

Близько 30 тис. осіб здійснюють управління національною освітою України. Усі з вищою освітою та сертифікатами підвищення кваліфікації, що засвідчують, як правило, високий рівень управлінської компетентності в поліпарадигмальному освітньому просторі. Більшість з них занурилися в Соросівську програму освітнього лідерства. Освітянський істеблїшмент отримав вищу освіту у європейських та американських топ-університетах і тепер переконують нас, що наша освіта краща.

Спираємося на думку методолога П. Фейєрабенда (*нім. Paul Karl Feyerabend*), що найуспішніші наукові дослідження ніколи не впливали з раціонального методу [3]. Впродовж останніх років окреслені мультидидеми прийняття зразку фінської, шведської, польської моделі освіти та управління нею через програми великої трансформації «Нової української школи», «Візію майбутнього освіти і науки України», «Освіти 4.0: український світанок» тощо. Але ж вони повинні мати верифікацію через механізми попереднього створення «кентавр-системи, манекенів та моделі-конфігуратора. Їх Замінила «доцільність».

Чому ж ми, обираючи такі чудові програми, ніяк не спрямуємо національну освіту у режим розвитку. Тому, що обираємо не ми. Ми, за старими зразками, отримуємо ці програми до неухильного виконання.

Стосовно надлишковості в царині освіти, автор вважає доцільним розглянути її антипод – недостатність. Діалектичний аспект цієї проблеми дослідили Б.Коротяєв, В.Курило та В.Третяченко [4]. Категорія «недостатнє» (*insufficient*) означає «менше, ніж вимагається, ніж потрібно». Недостатнє - це все те, чого потребує людина, суспільство, природа і від отримання чого залежить їх існування та розвиток на тому чи іншому відрізку часу і в тій чи іншій ніші простору. Отримання недостатнього – це стійка життєва потреба. Недостатнє у здобувачів освіти – природні здібності, недостатнє бажання та мотивація вчитися, стійкі пізнавальні інтереси та потреби, достатні знання, уміння та навички, самостійність рішень та дій, воля, характер... Це, нарешті, освітні втрати. Природа їх (не результати та наслідки) ще потребує дослідження на упередження. Наші дослідження свідчать про «винуватість» системи, у якій здобувачам можна зневажати місію освіти, смисл освіти як соціального блага, зневажати зусилля кампусів щодо забезпечення конкурентоспроможності та креативності здобувачів, які оминають, або швидко проходять стадію «закинутості». Результати міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022 та ГО «Смарт освіта» у партнерстві з фондом «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва засвідчують провал у реалізації проекту НУШ. Стосовно «українського світанку» взагалі маємо zero.



Кризова ситуація в українській освіті поглиблюється внаслідок непослідовності, суперечливості підходів до визначення характеру необхідних перетворень у цій галузі. По суті, в Україні відбувається процес некерованого самовідтворення освітньої системи, відставання якої від цивілізаційних і суспільних потреб постійно поглиблюється. А тому вона із «засобу прогресивного розвитку» цього суспільства перетворюється на гальмо, а всі спроби її «реформування» на системному рівні, запроваджені «згори», перетворюються на масштабні імітації, які лише консервують згадані проблеми.

У теорії шах є поняття «цугцванг» – ситуація, за якої всі керівники освіти прекрасно розуміють небезпечність бездіяльності, політичну необхідність щось змінити. При цьому вони розуміють, що кожен крок може бути безглуздим або навіть шкідливим, адже він веде до погіршення власної позиції. Тому ідеї треба надати плакатно-бравурний формат, знаходити агітаторів пропагандистів, які переконують представників всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у високості проголошеної ідеї. У філософії та соціології ця модель отримала назву концепції «слизького схилу» (*slippery slope*). Людина, що метафорично опинилася на слизькому схилі, втрачає контроль над ситуацією. Найменша випадкова помилка призведе до втрати рівноваги, дезорієнтації та падіння.

Небачена «агентність» МОН України часів останніх очільників нами розуміється як закамуфльоване адміністрування, але не державна політика. Агенти спрямовують свої візії реформ на тих, хто на своїх спинах тримає всю національну систему освіти. Знову панує не знання, а думка посадовця.

Зупинимось на малодослідженій дефініції філософського трактування компоненти недостатнього - «закиненість» (нім. *geworfenheit*). У богословському дискурсі «закинутість» людини у світ (вигнання з раю) - це відчай, розпач, безвихідь, тривожність, приреченість та інші прояви й відчуття людини у світі «без Бога». Наука визначає закинутість як латентний стан, притаманний сучасній людині, і який розкривається в кризових і межових ситуаціях, до яких можна зарахувати й питання професійної діяльності. За теорією «Dasein» М. Гайдеггера – це неминучість покладання (прийняття) відповідальності на самого себе. Людина за Гайдеггером – «закинутий проєкт»: «Людина, швидше, самим буттям «закинута» в істину буття, щоб екзистуючи, берегти істину буття, щоб у світлі буття суще з'явилося б як суще, таким, яким воно є» [6]. Американський соціолог Ірвін Гофман (*Erving Goffman*), назвав цей стан «множинного індивіда» або «публічною самотністю» [7]. Авторство цього терміну приписують також американському кінорежисеру та актору Орсону Веллсу (*George Orson Welles*).

У стані закинутості у особи виникають потреби та мотиви щодо самозбереження, соціальної затребуваності через варіанти проєктної діяльності (ніколи не здавайся; притча про двох жаб в глечики з молоком).

Аналіз саме такої ситуації привів американського соціального психолога Ф. Фідлера до виокремлення феномену НРК (найменш привабливого працівника) в теорії ситуативного менеджменту. НРК став класифікаційною одиницею стилю та ефективності управлінської діяльності [8].

Реальність закинутості бачимо так. Випускник педагогічного університету



освітнього рівня «бакалавр» чи «магістр» стає «закинутим» у реалії освітнього ландшафту. Він зустрічається з безліччю деонтологічних вимог і корпоративних фреймів, не таких як в досить безтурботному кампусі альма-матер. Замість очікуваного вивільнення інтелектуальних ресурсів особистість починає ідентифікувати себе в координатах незнання (*ignorance*), губиться і розчиняється у новому ірраціональному середовищі, демонструє оманливу впевненість, шукає джерело адаптивного успіху, детермінованого новою просвітою наставника, асистента, мудрого керівника закладу освіти. За нашими дослідженнями цей шлях проходять понад 80% педагогів – початківців.

У разі неефективної патронажної допомоги стан покинутості може стати початком професійної маргіналізації педагога. Причина – недостатність...

Нарешті про «молох» надлишковості в управлінні освітою. Психолог Дж. Коттер (*John Kotter*) у 1992 р. запровадив поняття «надлишково організації» (*an over-managed organization*). Ці заклади освіти є занадто слухняними й недостатньо лідерськими, вони є вкрай забюрократизованими з низьким рівнем довіри до персоналу, сильним опором змінам, наростаючим страхом і відчуженням. Надлишковість, на думку автора, це екзогенна флуктуація, яка вже набрала непереборної сили у вигляді тиску на заклади освіти, вона програмується згори і не визнає а ні статусів, а ні авторитетів [9]. У листі до В. Крижка М. Гузик (директор авторської школи, член-кор. НАПН України) пише: «напади і тиск на педагогічний колектив школи і на мене особисто з боку адміністративних органів (особливо місцевих) не припиняється, а все більше і більше підсилюються. На жаль, поки що «світла в кінці тунелю», в якому знаходиться наша сучасна вітчизняна державна освіта, я особисто не бачу» [10].

Управлінський вплив (*management influence*) на професійний розвиток особистості педагога має бути мінімальним (*minimal impact*), узгодженим, резонансним і спрямованим [11]. При цьому від керівника закладу вимагається забезпечення турботливого партисипативного (*participatory*) клімату у колективі [12]. Не забуваймо про сегмент «антименеджменту» у колективі. Філософ М. Шелер (нім. *Max Scheler*), означив таких людей як «*Neinsagenköpfer*», - амбітні асертивні професіонали, що вміють говорити «ні» формальним лідерам.

Ми визначили вісім форматів провідництва в освіті і переконалися про силу «ефекту краю». Поняття «формат» включає спосіб або форми спілкування, пропагування нових ідей та міру їх «прийняття» кожним учасником освітнього проводу [10]. За чисельністю прихильників (кількісний показник) перше місце займають вчителі, викладачі, ті хто проводить лінію освітньої політики держави визначеної в законах, директивах, стандартах і курикулумах. Останній, восьмий формат - мережеві провідники — виклик суспільства знань. Це - не байдужі до долі освіти люди. Ті, хто вже має чи мав досвід проводу. Амбітні працівники, що бажають реальних змін, але не мають доступу до офіційних владних трибун. Долю освіти вони розумно, дещо епатажно, «вирішують» у відкритому інформаційному просторі. До цього формату долучені тисячі освітян.



Прихильники насиченості (інформаційної, функціональної надлишковості як норми) освітнього простору апелюють до корисності збільшення елементів моделі системи. На їх думку це дає змогу, начебто, як у конструкторі ЛЕГО, моделювати інваріантність освітніх ландшафтів та їх менеджменту. За таких умов управлінські рішення стають більш виправданими. Адже рішення на думку Д. Дерлоу (*David Dellow*) – це часовий пункт, у якому робиться мотивований вибір між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями [13].

Стосовно тієї структури нашої держави, яку майже тисячу років називали теплим словом «школа». Ми дослідили хронологічну насиченість системних, фундаментальних досліджень проблем управління закладами освіти. Висновки невтішні. Відбувається зміна гравців на цьому полі. Зменшилися в кількості і проблематиці наукові дослідження. Причини вбачаються у начебто «достатньому законодавчому забезпеченні» царини повної загальної середньої освіти. Основними щодо нормотворчості і деонтологічної компоненти загальної середньої освіти стають нові гравці – експерти системи Забезпечення якості освіти. Їх «вироки» є незаперечними і довершено досконалыми. На ці ролі, на жаль, перекинулися і справжні науковці.

Наші дослідження приводять до висновку, що за реальної невизначеності та надлишковості освітнього простору зростає феномен функціональної управлінської ентропії у закладах освіти, який візуалізується через втрату мотивації, інноваційних прагнень, накопиченню невимовного знання. Зміни набувають манікюрних масштабів (*manicure scale*).

Ми зорієнтувалися на ідеї випереджальності в управлінні розвитком освіти (доповідь *James W. Botkin* на Лімській конференції Римського клубу 1979 р). Встановлено, що **принцип випереджальності в освіті важко піддається як теоретичному концептуальному опрацюванню, так і технологічній реалізації в управлінні**. Реально випереджувальна місія освіти полягає у тому, щоб вона випереджала у своєму розвитку інші форми соціальної активності людей, особливо їх господарську діяльність. Фабула дискусії - «кого, що та як випереджати?» (лат. *Ubi is?* – куди шлях тримаєте?).

В нашому соціальному філогенезі вже маємо досвід ідеї «догнати і перегнати». Управління розвитком національної освіти повинно мати інноваційний, прогностичний характер, тобто випереджати ті зміни, які відбуваються у світі, створювати динамічні, адаптивні персоніфіковані стандарти розвитку кожної особистості.

Американський психолог Д. Гоулман (*Daniel Goleman*), досліджуючи емоційний інтелект менеджерів освіти, визначив якості випереджального (*pacesetting*) стилю, який, на його думку, генерує високі стандарти організації шкільної освіти [14].

Ідея випереджальності започаткувала упровадження методів проєктивного управління розвитком навчальних закладів (З. Рябова, Л. Ващенко, О. Висоцька, Д. Дзвінчук, О. Пащенко, А. Delhij, R. van Solingen, W. Wijnands). Проектний менеджмент проголосили новітньою філософією управлінської діяльності. Її місія – формування візії поступу освіти. Вирішальним у візії є не її



оригінальність, а те, наскільки добре вона відповідає інтересам важливих клієнтів – зацікавлених сторін, і наскільки легко її можна втілити у реалістичну конкурентну стратегію. Візія передує всім діям, надаючи сенсу спрямованості та послідовності всіх наступних дій [15]. Тут ми заходимо до сфери освітнього форсайту – системи методів експертної оцінки довгострокових перспектив інноваційного розвитку освіти, виявлення технологічних пріоритетів, здатних найбільш позитивно впливати на освіту та запити зацікавлених сторін суспільства. Фундаментальний принцип форсайту виходить з установки, що уявлення про майбутнє керують поточними діями (конструйований хронотоп). Механізмом реалізації освітнього форсайту визначаємо сценарне мислення. Сценування розуміється як вірогіднісна історія, звернена у майбутнє.

### **Висновки і перспективи подальших розвідок.**

Примари та виклики ХХІ-го століття активні, агресивні та мінливі. Нам треба адаптуватися до цих реалій. А.Ейнштейн вважав, що найбільш важливі проблеми, з якими ми зустрічаємося, не можуть бути вирішені на тому ж рівні мислення, на якому ми були, коли створювали їх. Нам треба змінитися, змінити проєкцію сценаріїв майбутнього. Це треба довірити визнаним провідникам а не людям із уявою старика Хоттабича та гонором всезнаючого науковця, який ніколи не був у окопах системи освіти.

### **Література:**

1. Шпоть О.С. «Велесова книга» – як фрагмент з історії демократії. Київ : ПП«Коронатор», 2006. 62 с.
2. Клепко С. Контрверзи української царини філософії освіти. *Філософія освіти*. 2023. 29 (1) С.153-179.
3. Петінова О. Методологічний анархізм П. Фейєрбенда. *Південноукраїнські наукові студії : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Одеса, 19 грудня, 2019 р.)*. Одеса : ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2020. С. 61-63.
4. Коротяев Б. Диалектика «недостаючого» и «избыточного» в образовательном пространстве: монографія. Луганск: Альма-матер, 2006. 240 с.
5. Малкович П. Закиненість як культуротворчий аспект людської природи. *Вісник Львів. Ун.-ту. Серія філос.* 2010. Вип. 13. С. 111–117.
6. Хайдеггер М. Письмо о гуманизме // Хайдеггер М. *Время и бытие: Статьи и выступления*. М.: Республика, 1993. 447 с.
7. Goffman Ervin. *Frame analysis*. Reprint. Originally published. Nev York. Harper&Row, 1974. 562 p.
8. Fiedler F. *Personality and situational determinants of leader behavior*. University of Nashington/ Technical Report 71-18 June, 1971. 22p.
9. Kotter John. *Leading change*. Harvard Business Press, 2012. 208p.
10. Генеза провідництва в освіті: колективна монографія / За заг. ред. проф. І. Богданова. Київ : Освіта України, 2019. 476 с.
11. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. К. : МАУП, 2000. 286 с.
12. Хриков Є.М. *Управління навчальним закладом : навч. посіб.* К. :



Знання, 2016. 359 с.

13. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішення. К.: Наукова думка, 2001. 26 с.

14. Гоулман Деніел, МакКі Енні, Бояцис Річард. Емоційний інтелект лідера. К : Наш Формат, 2019. 288с.

15. Рябова З. Менеджмент знань в управлінні розвитком проєктно-орієнтованого закладу освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 5. С. 25-28.

16. Українська освіта в умовах війни : монографія / за наук. ред. С.О. Терепищого. Київ : Вид-во НПУ імені М. Драгоманова, 2020. 234 с.

#### References:

1. Shpot, O.S. (2006). «Velesova knyha» – yak frahment z istorii demokratii. Kyiv : PP«Koronator». 62 p. [in Ukrainian].

2. Клепко, S. (2023). Kontroverzy ukrainskoi tsaryny filosofii osvity. *Filosofia osvity*. 29 (1) PP.153-179 [in Ukrainian].

3. Petinova, O. (2020). Metodolohichni anarkhizm P. Feierbenda. *Pivdennoukrainski naukovi studii : Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv ta molodykh vchenykh (m. Odesa, 19 hrudnia, 2019)*. Odesa : PNPU im. K. D. Ushynskoho. PP. 61-63 [in Ukrainian].

4. Korotiaev, B. (2006). Dyalektyka «nedostaiushcheho» y «uzbytochnoho» v obrazovatelnom prostranstve: monohrafiya. Luhansk : Alma-mater. 240 p. [in Russian].

5. Malkovych, P. (2010). Zakynenist yak kulturotvorchyi aspekt liudskoi pryrody. *Visnyk Lviv. Un.-tu. Seriiia filos.* Vyp. 13. PP. 111–117 [in Ukrainian].

6. Khaidehher, M. (1993). Pysmo o humanyzme // Khaidehher M. Vremia y bytye: Staty y vycuplenyia. M.: Respublyka.. 447 p. [in Russian].

7. Goffman, Ervin (1974). Frame analisis. Reprint. Originally published. Nev York. Harper&Row. 562 p.

8. Fiedler, F. (1971). Personality and situational determinants of leader behavior. *University of Nashington/ Technical Report 71*. 18 June. 22p.

9. Kotter, John (2012). Leading change. Harvard Business Press. 208 p.

10. Bohdanov, I (Ed.) (2019). Heneza providnytstva v osviti: kolektyvna monohrafiia. K. : Osvita Ukrainy 476 p. [in Ukrainian].

11. Kolomynskiy, N.L. (2000). Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykholohichni aspekt): monohrafiia. K. : MAUP. 286 p. [in Ukrainian].

12. Khrykov, Ye.M. (2016). Upravlinnia navchalnym zakladom : navch. posib. K. : Znannia. 359 p. [in Ukrainian].

13. Derlou, D. (2001). Kliuchovi upravlinski rishennia. Tekhnolohiia pryiniattia rishennia. K.: Naukova dumka. 26 p. [in Ukrainian].

14. Goulman, Deniel, MakKi, Enni, Boiatsys, Richard (2019). Emotsiinyi intelekt lidera. K : Nash Format. 288 p. [in Ukrainian].

15. Riabova, Z. (2019). Menedzhment znan v upravlinni rozvytkom proiektno-oriietovanoho zakladu osvity. *Imidzh suchasnoho pedahoha*. № 5. PP. 25-28. [in Ukrainian].

16. Terpyshchyiy, S. (Ed.) (2020). Ukrainska osvita v umovakh viiny : monohrafiia. Kyiv : Vyd-vo NPU imeni M. Drahomanova. 234 p. [in Ukrainian].

**Abstract.** *The realities of the current state of the national education system of Ukraine are characterised. The phenomenon of redundancy in the management of education and its antipode - insufficiency - are investigated through the category of "abandonment". Diverse, critical approaches to the organisation of proactive education are presented. Project activities and scenario thinking of heads of education are recognised as the most progressive strategy of modern management.*





**Keywords:** *redundancy, insufficiency, abandonment, proactivity, "slippery slope".*

Статтю надіслано: 16.04.2024 р.

© Крижко В.В.