



KAPITEL 2 / CHAPTER 2² TRANSFORMATIONS OF EDUCATION MANAGEMENT IN THE XXI CENTURY

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-30-00-024

Вступ.

Процеси глобалізації змінюють світ, надаючи йому постійно нових викликів. «Стріла часу» А.Еддінгтона та А. Тоффлера невпинно прискорюється, в межах одного покоління формує величезні збурення, «хвилі», які визначають подальший розвиток людської цивілізації. Особливої виразності та невизначеності ці процеси набули на межі ХХ та ХХІ століть. Проблеми соціального менеджменту стали накопичуватися через невідповідність традиційних політик і технологій наукового менеджменту реальним викликам VUCA-світу. В глобалізованому освітньому просторі ці проблеми дублюються і загострюються. Потрібні не лише нові наукові здобутки, потрібні сучасні провідники, які зможуть не просто розрубати «Гордіїв вузол», а виконати місію Данко.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автори засвідчують реальні зрушення щодо розуміння ролі менеджменту освіти. Покоління «управлінців» поступово замінюється «менеджерами-провідниками» з магістерським рівнем вищої освіти. Для нашого дослідження корисними є дослідження В.Савчука, І.Шумілової, В.Жигір В.Луначека, О.Мармази, Л. Даниленко, О.Козлова, Дзвінчука, О.Кратта, Є.Хрикова, А.Почтовюка.

Цікаві публікації С.Клепка (контроверзи управління освітою), І.Данилюк (казкотерапія), О.Плахотнік (перспективи менеджменту) тощо.

Визначення мети та основних завдань дослідження. Метою дослідження є презентація основних проблем сучасного менеджменту освіти та проектних моделей трансформації менеджменту освіти в умовах VUCA світу. При цьому вирішуються такі завдання:

1. Відрефлексувати наукові підходи щодо невідворотності змін в

²Authors: Kryzhko Vasyl, Sapozhnykov Stanyslav, Balaban Oleh



менеджменті освіти.

2. Проаналізувати становлення менеджменту освіти в Україні.
3. Виходячи з власного менеджерського досвіду та ресурсів штучного інтелекту розробити форсайтні моделі трансформації менеджменту освіти у ХХ І століття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки науковий менеджмент проголошено «науковою релігією» ХХ століття, для ґрунтовного входження до теми вважаємо необхідним невеличкий історичний екскурс.

Початок ХХ століття відомий багатьма промисловими, науковими та географічними відкриттями. Стала реальністю настанова І.Канта «*Sapere aude!*» - «користуйся розумом» для прогресивного перетворення людської цивілізації. За влучним висловом пакистанського професора Басит Кошула (*Basit Koshul*) на початку ХХ століття почалося «розколдування» світу. Саме у цей час (1911р.) в США інженер і дослідник Фредерік Вінслоу Тейлор презентує нову соціальну науку – науковий менеджмент. Ф. У. Тейлору вдалося пояснити філософію та принципи наукового менеджменту всього на 144 сторінках тексту [35]. Він залишив по собі велику інтригу: проголосив основні принципи нової науки але не навів визначення поняття «науковий менеджмент». По запевненню класика менеджменту, автора ідеї «управління за цілями», автора концепції «інформаційного працівника» Пітера Дракера (*Peter Ferdinand Drucker*): «Рідко, якщо взагалі коли-небудь, який-небудь новий основний інститут так швидко доводив свою необхідність... як розвивався менеджмент на початку теперішнього сторіччя»[29].

Знахідкою та надзвичайним доповненням наукового менеджменту (1916 р.) стала адміністративна доктрина французького інженера Анрі Файоля (*фр. Henri Fayol*). До цього часу існувало трактування адміністрування у негативних конотаціях, у протиставлянні його «розумному» управлінню. А.Файоль, будучи далекоглядною людиною, у своїй праці «*Administration industrielle et générale . Paris.- 1917*» зауважував, що його ідея спирається на саногенне мислення керівників та впевненість, що з часом адміністрування (розуміння вимог щодо



порядку) набуде ментальних рис і буде витіснятися більш прогресивними формами менеджменту у майбутньому [18].

1927 року американський психолог та соціолог Ёлтон Мейо (*George Elton Mayo*) завів до ідеї менеджменту реальну людину - проголосив проблеми організаційної поведінки та управління у виробничих організаціях, і започаткував доктрину «людських стосунків».

Повоєнні часи – прогрес теорій мотивації. Теорії змісту (потреб): А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг. Теорії процесів: В. Врум, Л.Портера, Е.Лоурел.

В Україні лише за часів незалежності було вперше захищено дисертації з менеджменту (Хміль Ф.І., Коломінський Н.Л., Дзвінчук Д.І.).

Ідеї менеджменту освіти наразі розвивають В.Лунячек, В.Крижко, О.Мармаза, Л. Карамушка, Л. Даниленко, О.Козлова, В. Демчук, Г. Єльнікова, М.Мартиненко, Є. Павлютенков, В.Федоров, Д. Дзвінчук, В.Жигір, І.Шоробура, О.Кратт, Г.Тимошко, В.Маслов, Є.Хриков, В.Шаркунова, І.Стеценко, О.Камінська, А.Почтовюк, В.Куценко, І.Шавкун та інші дослідники.

14 березня 2002 року зусиллями українських, польських і американських фахівців сформовано Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні (Consortium for Enhancement of Ukrainian Management Education — CEUME).

12 грудня 2002 року утворена Українська Асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (УАРМБО).

8 листопада 2007 року №969-р утворено Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти», як головний навчально-науковий та дослідницький центр післядипломної педагогічної освіти Національної академії педагогічних наук України.

2020 року у Тернопільському національному педагогічному університеті ім. В. Гнатюка відкрито дослідницький офіс менеджера освіти.

2021 року у Бердянському державному педагогічному університеті відкрито науково-дослідний інститут провідництва в освіті.

Менеджмент в освіті в Україні вільно позиціонується у таких конотаціях: менеджмент освіти, менеджмент в освіті, освітянський менеджмент,



педагогічний менеджмент, менеджмент освітньої організації, навчальний менеджмент. Наше дослідження засвідчило відсутність прямої кореляції між становленням наукового менеджменту та використанням його ідей і технологій в освіті першої половини ХХ століття. Ще у 1911 році Дж. К. Дункан (*John Duncan*) видав невеличкий підручник з менеджменту для технічних коледжів. Але це були лише настанови для професійної технічної освіти. Професор Ф. Боббіт (*John Bobbitt Franklin*) у 1913 р. опублікував роботу «Деякі принципи менеджменту, що застосовані до міських шкільних систем», у якій він підтримав і розвивав класичні ідеї Ф. Тейлора в управлінні школами [28]. Однак ще не була напрацьована ідея мотивації праці вчителя, навпаки, до нього було багато деонтологічних приписів і обмежень (довжина спідниці, правила поведінки за межами школи тощо).

Видатні педагоги першої половини ХХ століття Селестен Френе, Олександр Сазерленд Нілл, Марія Монтессорі, Рудольф Штайнер, Торстен Хусен, К.Ушинський, Джон Дьюї, Роберт Зейдель, Манн Хорас створювали наукові основи педагогіки та управління освітою, виходячи з етнічного потенціалу, теорій суспільного розвитку початку ХХ століття та прагнули вивільнити можливість кожної особистості, громадянина відповідно до принципу гуманізму. Управління освітою функціонувало до 70-х років на рівні школознавства.

Таким чином науковий прогрес в гуманітарних науках першої половини ХХ ст. ще не вплинув істотно на шкільництво та вищу освіту.

Категорія «освітній менеджмент» у традиційних вітчизняних довідниках і понятійно-термінологічній системі педагогічної науки до кінця ХХ століття не застосовується [11].

В Україні виникла «цікава» контроверза: держава Україна забезпечила освітню галузь сучасним законодавством, але в Законах України про освіту жодного разу не зустрічається термін «менеджмент». Однак межа ХХ та ХХІ ст., перехід до четвертої промислової революції з видатною дискретністю наповнилася акронімами безперспективності фантомних світів VUCA, BANI, DEST. Соціальні системи почали оперувати жахливими, по суті, поняттями



сучасності: нестабільність, невпевненість, тривожність, крихкість, незрозумілість, турбулентність, хаос, непередбачуваність... Професор Маргарет Д. Вітлі (*Wheatley Margaret*) констатує: «Я побачила, що ми тільки почали винаходити нові організаційні форми, якими наповниться ХХІ століття. Щоб бути відповідальними відкривачами і першовідкривачами, нам потрібна сміливість відпустити старий світ, відмовитися від більшої частини того, що оцінили, від наших понять про те, що працює, і чого немає. Ми повинні навчитися бачити світ по-новому» [24].

Менеджмент став не лише професією, а й захоплення філантропів В.Баффет, Дж.Сорос, Б.Гейтс, М.Цукерберг, В.Пінчук, Р.Ахметов. Завдячуючи фонду Дж.Сороса в систему освіти на 20 років було імплементовано навчання лідерству за карго-технологіями. Лише зараз з'являється розуміння, що за наших умов лідерство – це преференція вищих щаблів влади та прихований конфлікт у освітніх колективах з формальним лідером. Менеджмент освіти на перетині тисячоліть «згенерував» SMART, GIG, SWOT технології, які розумні менеджери називають прикрашанням сухої ялинки.

Нестабільність, невизначеність суспільного життя, обмеження для певної кількості людей, особливо представників молодого покоління, доступу до освіти і професійної самореалізації, а також інші чинники свідчать про те, що в Україні, на думку відомих вчених (О.Сухомлинська, І.Зязюн), сформувалося суспільство ризику. Ризик, як невід'ємна частина і продукт модернізації, з надзвичайною швидкістю поширюється [12,18,19]. З великим інтересом ми зустріли нову книгу поважного професора Володимира Савчука «Менеджмент в умовах невизначеності» [15]. Однак критичність спонукає нас до глобального питання: «А хіба у нас в освіті був період визначеності? Хіба невизначеність не є основною передумовою та середовищем успішного менеджменту?». Прочитавши книгу М. Фуллана «Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ» чи таких вчених як М. Генсон, Р. Стогділл, С. Сарасон, Д. Ліфам, Т. Карлейль, Д. Гріббін ми наче надихаємося намірами до перетворювальної діяльності, але потім... говоримо самі собі «Цікаво. Але це про іншу реальність» [27, 30, 34]. 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 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. На семінарах освітньої компоненти «Менеджмент освіти» та «Провідництво в освіті» ми дискутуємо з ідеями національної освітньої політики (*education policy*), проголошеними у дослідженнях В. Андрущенка, В. Савельєва, І. Іванюка, С. Клепка. Вражаючі масштаби, науково обґрунтовані рекомендації, позолочений коленкор книжок... Однак турбулентність соціуму та війна ворога проти України внесли корективи. Віднині ми маємо вже інше суспільство, інші виклики, реалії (невизначеність, масова міграція населення до країн Європи, освітні заклади – клони, тимчасова окупація територій, втрата контингенту закладів освіти, колабораціонізм, тотальна онлайн-форма освіти...). Ідеї романтичної освітньої політики, проголошені у багатотомних виданнях, – це вже *plusquamperfekt* (нім. минулий час) який знову і знову провокує керівництво галузі до реформ за сценаріями хотабітації.

В наших дослідженнях щодо підготовки в магістратурі майбутніх керівників закладів освіти особлива увага приділяється такому позапарадигмальному феномену як жертовність освітнього провідника. Ми звернулися за допомогою до ресурсів штучного інтелекту. На жаль результат нас не задовольнив. Нам запропонували позицію дауншіфтингу (*downshifting*): понижене, трофічне тлумачення героїзованого поняття нашої національної ідеї. Дослівно:

Жертвна особистість керівника закладу освіти - це людина, яка:

- *Постійно відчуває себе обтяженою проблемами та відповідальністю.*
- *Вважає, що ніхто інший не може зробити роботу так само добре, як вона.*



- Часто стає жертвою емоційного вигорання.
- Має схильність до самозвинувачення та самокритики.
- Не вмiє делегувати повноваження та завдання iншим людям.
- Боїться здатися слабкою або некомпетентною.
- Не вмiє ставити межi та говорити «ні».

Модель поведiнки жертвовної особистостi керiвника:

- Часто скаржитися на свої проблеми та труднощi.
- Перекладає вiдповiдальнiсть за свої невдачi на iнших людей.
- Не вмiє приймати комплiменти та визнавати свої досягнення.
- Часто почувається втомленою та виснаженою.
- Може мати проблеми зi здоров'ям через хронiчний стрес.
- Може мати проблеми з особистим життям через брак часу та сил.

Це така собі застережливо рацiональна ПiCO, запрошення нашої молодi у свiт «блiп-культури».

Ми вiдстоюємо iншу позицiю, в основi якої вищiсть, сингулярна сублiмацiя якостi «жертвовнiсть» особистостi менеджера-провiдника. Цитуємо документ БЗ4–1 314301 «Провiдництво» (<http://avr.org.ua/index.php/viewDoc/11064/>): Провiдник — людина Всесвiту, покликання, стратегiчне бачення, вмiння ненасильно скеровувати пiдлеглих, потреба в навчаннi, бачення сутi проблем, самодiяльнiсть, вiдповiдальнiсть, вiдповiднiсть, еманация сил заради iдеї, здатнiсть органiзовувати, вмiння ухвалювати критичнi рiшення, мати «майбутнє в кровi», жертвовнiсть, духовнiсть, шанування нацiональних вартостей.

Костянтин Ушинський, Микола Корф, Антон Макаренко, Василь Сухомлинський, Вiктор Шаталов та iншi невизнанi провiдники — в них є багато спiльного, передусiм те, що сенсом свого життя вони обрали боротьбу й саможертвовнiсть з усiм її аскетизмом щодо соцiального прийняття та визнання. Все їх життя нагадувало постiйну боротьбу з суспiльними нормами свого часу. Але ж можна було залишитися осторонь, «не висовуватися!» Так — нi, вони обрали тяжкий хрест Провiдникiв! Прекрасним є меседж Володимира Киричука: «жертвовнiсть — перетворює духовну активнiсть на вiчнiсть» [4].



Стосовно тієї структури нашої держави, яку майже тисячу років називали теплим словом «школа». Ми дослідили хронологічну насиченість системних, фундаментальних досліджень проблем менеджменту закладів 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. Наводимо авторське визначення «Вища мета менеджменту освіти» – забезпечення гармонійної консолідації зусиль колективу педагогів щодо реалізації місії освіти і розвитку покоління здобувачів та самореалізації кожного учасника освітнього процесу відповідно до високих стандартів та індивідуальних рівнів домагань.

Серед багатьох визначень менеджменту в освіті ми обираємо те, що проголосив Н.Коломінський. Чому? Тому, що він уникнув смислової тавтології. У цьому визначенні не зустрічаються два поняття-дублети «менеджмент» та «управління» [14]. В системі слів «керівництво», управління» та «менеджмент» ми вже давно заплуталися.

Ситуація ризикованого стану в освіті розвивається за сценарієм: невизначеність – надлишковість – цугцванг – ентропія – хаос.

У теорії шахмат є поняття «цугцванг». В проєкції на вищий рівень управління освітою – це ситуація, за якої всі керівники освіти прекрасно розуміють небезпечність бездіяльності, політичну необхідність щось змінити. При цьому ж вони розуміють, що кожен крок може бути безглуздим або навіть шкідливим, адже він веде до погіршення власної позиції. Тому «новій» ідеї треба надати плакатно-бравурний формат, знаходити агітаторів пропагандистів, які переконують спільноту у високості проголошеної ідеї. У соціології ця модель новотворчості 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 [32]. Професор П.Ю. Саух назвав таку політику вчинків «негативною креативністю» [17].

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».

За панічних умов невизначеності галузеві очільники, лідери підсвідомо залучаються до ідеї К Юнга про архетипи казки. Наукоподібній, по суті, проголошеній топ-менеджерами галузі казковій ідеї, метафорі надають статус фантомної реальності, яка начебто створює на певний час «систему координат», «регульований хронотоп» з обґрунтованими «на горі» цінностями і змістом. Треба обов'язково знайти харизматичного «Діда Панаса». Певний час ця дія буде мати достатній психологічний вплив. Вона допомагає довірливим педагогічним працівникам побачити себе у героїчних характеристиках боротьби за чергові «вітряні млини» [3]. У частини здобувачів магістерської програми (до 62%) ми фіксуємо низький рівень самоідентифікації, амбітності щодо провідницьких, керівних повноважень. Наша ментальна історія, на жаль, включає феномен «низького профілю» (*low profiles*) — соціальної поведінки або діяльності, що здійснюється з навмисною стриманістю і скромністю, щоб не привертати до себе увагу: «не висовуватися». Адже простіше погоджуватися з меседжами керівників, слухати казки і здійснювати розумову діяльність у ірраціональному режимі невимовних знань. Ілюзія стабільності тут переважає прагнення розвитку.

К. Корсак ініціює запровадження методології сучасної науки «нооуправління», змістом якої є мудрі дії будь-якого обсягу та призначення, що базуються на незнаннях і ноотехнологіях (штучний інтелект, smart, nano). Сучасним варіантом цього управління є плуралістична модель управління. Вона



передбачає свободу вибору переваг і діяльності, пошану чужого мислення тощо [13]. Професор П. Атаманчук відстоює думку, що основна функція менеджменту освіти – прийняття розумних рішень [1] Ми солідарні, але... Наше дослідження показало, що серед досвідчених колег закладів освіти 34% належить до медійного формату провідництва та є амбітними працівниками, вони здатні протистояти викликам, які ставить сучасне «суспільство знань», можуть провадити свої ідеї, але не мають доступу до посад та джерел впливу.

3% респондентів бачать себе на посаді держслужбовців, які можуть провадити державну освітню політику. 4% опитаних колег вважають себе спроможними до авторства теорій та концепцій, запровадження їх в методологію освіти. 18% респондентів вбачають себе на керівних посадах закладів освіти: можуть відстоювати імідж закладу в умовах конкуренції, здатні шукати засоби для досягнення цілей, можуть взаємодіяти з соціумом, підлаштовуючи свою поведінку відповідно до ситуації – характеризуються гнучкістю, якою повинен володіти провідник. 41% опитаних колег є на передовій лінії освітнього процесу. Завдяки індивідуальним визначним, вражаючим чи навіть харизматичним рисам впливу, вони провадять освітню політику держави.

Загалом, з цього виходить, що на 5 – 6 закладів освіти можна зустріти лише одного педагога з провідницькими характеристиками. Суперечливою виглядає сама місія керівників закладів освіти. Керівника сприймають радше як того, хто намагається підтримати, аніж змінити, встановлені структури, процедури чи цілі. Отже, керівника можна трактувати як стабілізуючу силу, що прагне до гомеостазу [18, 19].

У 2008 році найбільш відомі теоретики та практики менеджменту зібралися у Каліфорнії (США) для обговорення питань перспектив менеджменту у XXI столітті. Учасниками конференції стали, зокрема, такі всесвітньо відомі гуру менеджменту як Пітер Сенге, Генрі Мінцберг, К.К. Прахалад, Том Стюарт, Гарі Хемел та інші. Протокольне рішення – менеджмент - ідея Supreme.

До питань поступу менеджменту освіти спрямовані наукові пошуки Л.Березівської, Г.Єльнікової, В.Лугового, Л.Даниланко, І.Каленюк,



В.Кременя, В.Луначека, О.Мудрої, О.Боднар, К.Корсака, В.Крижка, О.Онаць, Л.Парашенко, В. Рогової, З. Рябової, О. Скубашевської, Г. Тимошко, А.Харківської, Є.Хрикова, Н.Шульги, Т. Bush, Р. Drucker, D. Fischer, M.Fullan, J. Godemann, C. Grey, L. Wedlin, I. McGill, Gary Hamel.

Парадигма наукового менеджменту з точки зору хронотопу (хронос – час, топос – місце) виконала свою місію і потребує...? заміни, оновлення, реінкарнації... Ми стоїмо на позиції раціональної науки і не маємо амбіцій Жуля Верна, Айзека Азімова, Артура Кларка стосовно фантастичного передбачення нової місії наукового менеджменту та менеджменту освіти зокрема. В царині національної освіти України менеджмент освіти відстояв парадигмальну позицію поряд з такими традиційними концептами як «школознавство», «управління освітою» та «керування освітніми процесами».

Менеджмент освіти раціонально збагатився ідеями та технологіями сучасності: гуманізму, синергетики, соціальної відповідальності, сталого розвитку, випереджальності, адаптивності та копінг- стратегій.

Однак деінде проголошуються думки, що принципи наукового менеджменту наразі вичерпали себе і стають рецептом катастрофи.

Глобальний стан невизначеності ускладнює прогностику проєкцій трансформації менеджменту освіти у XXI столітті. Оскільки ми не фантасти і не футурологи, ми розуміємо, що майбутнє наукового менеджменту та менеджменту освіти знаходиться поза межами нашого життєвого досвіду. На наукових конференціях з цієї проблематики відповіді ми не знаходимо. Не знаходимо навіть передчуття не віддалених у часі трансформацій ідеї, яка була засадничою у прогресі людської цивілізації вже понад сто років. Однак світ змінився. Американський філософ і письменник Річард Бах у повісті «Чайка по імені Джонатан Лівінгстон» пише: «сєнс життя у тому, аби досягти досконалості. Той же закон діє й тут: ми обираємо наступний світ у злагоді з тим, чому навчилися у цьому. Якщо ми не навчилися нічому, наступний світ буде таким же, як і цей, і нам доведеться знову долати ті ж перешкоди з тими ж свинцевими гирями на лапах». Відповідно до «м'яких» рекомендацій ми звернулися до



ресурсів штучного інтелекту. Отримали такі і прогнози: «Світ освіти постійно розвивається, зустрічаючись з новими викликами та можливостями. Ефективний менеджмент освіти стає ключовим фактором у забезпеченні стійкості та успішності системи освіти в майбутньому»

Трансформаційні тенденції менеджменту освіти: Цифрова трансформація. Глобалізація освіти. Зміна парадигми навчання. Персоналізація навчання.

Майбутнє менеджменту освіти: Використання штучного інтелекту. Розвиток навичок 21 століття. Створення гнучких систем навчання. Зміцнення співпраці з зацікавленими сторонами.

Ми не ставимо під сумнів ефективне майбутнє штучного інтелекту в освіті, однак на нашу думку реальними можуть бути такі напрямки та івенти деконструювання проблеми трансформації менеджменту освіти:

1. Парадоксальний (неочікуваний, ще вчора – незрозумілий) варіант розвитку реальності світового та національного простору освіти. Наразі наукові дослідження виходять із візій системи ХХ століття. Науковці, дослідники, едукологи «ходять по колу», визнають кризу, але перебувають у стані цугцвангу. У 1996 р. Жак Делор у доповіді ЮНЕСКО «Освіта: прихований скарб» проголосив імперативні ідеї розвитку освіти у ХХІ ст., але не зміг передбачити випереджальності ідеї компетентності, яка опанувала систему вже у 2000 році. Мова йде про глобальний менеджерський інсайт.

2. Прийняття та піднесення ролі і місії ірраціонального мислення науковців, менеджерів освіти, педагогів у творенні нових цінностей та конструктів галузі освіти; прийняття освіти, диверсифікованої до меж потреби творців та споживачів освітніх благ, послуг. Максимальний акцент на приховані, резервні можливості людини, неявні, невимовні знання, інсайт, вміння виходити за «горизонт», за межі будь-яких довільно встановлених табу. Стає можливою і затребуваною ідея С. Грофа про трансперсональність; все більше здобувачів освіти та педагогів прагнуть до статусу selfconstitution та self - made – man.

3. Відповідно до ідей Т.Куна про цикли розвитку наукових парадигм,



можливе постійне наповнення реальної парадигми менеджменту освіти новітніми здобутками, адаптація її до реалій сучасності, аби вона не перетворилася на іншонауку, повну протилежність первинному задуму вчених.

Один з механізмів такого підходу ми вбачаємо у технологіях трансверсальності. Необхідно забезпечити невинний пошук нового в перетинах синергій реального простору освіти та його інтелектуального ресурсу. Тут не може бути дрібниць. На думку В. Вельша «незліченна кількість альтернативних теорій має бути поставлена на перше місце, є інші точки зору, але жодна не вища за іншу»[25].

4. Криза в управлінні розвитком освіти з точки зору синергетичного циклу є закономірною стадією цього циклу. Важливо щоб держава, суспільство та наукові експерти контролювали рівень руйнівних, трофічних флуктуацій та дисипативного перебігу, нівелювали їх вплив на мотивацію диверсифікованих життєдайних новоутворень. Практикувати розвиток сценарного мислення у творців нового менеджменту освіти та форсайтні спроможності.

Лише синтезуючи сучасну освітянську практику, психолого-педагогічний супровід й дидактичне забезпечення ми зможемо отримати нову генерацію управлінців - провідників освіти, спроможних здійснити кардинальні зміни в характері управління освітою.