

УДК 371.14:[005-051:37.07]

Василь Крижко

Бердянський державний педагогічний університет
ORCID ID 0000-0002-7144-7892

Олена Козлова

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID ID 0000-0003-1626-5188

Олександра Мармаза

Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
ORCID ID 0000-0002-0979-9256

DOI 10.24139/2312-5993/2026.01/026-041

ПРО КОНЦЕПТ «PORCUPINE STRATEGY» В МАГІСТЕРСЬКІЙ ПРОГРАМІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ: ТОЧКА ЗОРУ

Актуалізовано нагальну проблему модернізації підготовки майбутніх менеджерів за умов воєнного стану, післявоєнної розбудови держави та національної освіти. Оскільки серед безпекових проблем та стратегій ідеї миру, війни та відбудови посідають імперативні позиції, розкрито важливість розвитку ціннісних орієнтирів та відповідних компетентностей майбутнього менеджера освіти в процесі магістерської підготовки; окреслено формати висвітлення та внесення змін у зміст програми підготовки керівника закладу освіти у контексті його майбутньої діяльності за нових реалій загроз, ризиків та викликів з боку агресивного північного сусіда відповідно до концепту «сталевого дикобраза».

Ключові слова: управління закладом освіти, менеджер освіти, педагогіка перемоги, концепт «сталевий дикобраз», підготовка майбутнього менеджера, розвиток провідницьких рис майбутніх керівників.

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія російської імперії з метою знищення України як держави триває вже четвертий рік і набуває драматичних перспектив. Наша держава втратила значну кількість воїнів-захисників, понад 7 мільйонів громадян України перемістилися до країн Європи, втрачено 20% території держави. Відбулася надзвичайна за характером і масштабами міграція молодого покоління українців у пошуках Ноевого Ковчегу. Молодь України перебуває в інших культурах, здобуває нові соціальні, мовні, екзистенційні практики. Молоді люди стали суб'єктами відносин з державою в питаннях реалізації власних сподівань та пошуку соціального ліфта в невизначеному майбутньому. На їх очах відбувається катастрофічне унеможливлення майбутнього на теренах рідної землі. Однак, зазначимо, що система освіти нашої держави має високий рівень резистентності та досить швидко напрацювала адаптивні форми самозбереження.

В умовах невизначеності та турбулентності (постійних, швидких і непередбачуваних змін) магістерська підготовка майбутнього менеджера освіти має суттєво трансформуватися. Така професійна освіта має орієнтуватися не лише на передачу знань, а й на формування унікальних компетентностей, які дозволять випускнику вищого навчального закладу ефективно функціонувати в динамічному освітньому середовищі. Акцентуємо увагу, що пріоритет у навчанні зміщується на розвиток здатності до проактивного управління та стратегічного мислення керівника. Підготовка має перейти від реактивної (відповідь на проблеми) до проактивної (передбачення та формування майбутнього) моделі, готуючи менеджера-лідера, здатного формувати цілісність, відкритість, прагматичність, надійність, інтегративність, синергійність освітньої системи.

Аналіз актуальних досліджень. Сучасні науковці Н. Ничкало, О. Овчарук, В. Гордієнко, І. Іванюк розкрили наявні випробування, новий досвід та перспективи української освіти в умовах російської війни (Ничкало, Н. Г., Овчарук, О. В., Гордієнко, В. П., & Іванюк, І. В., 2022). В. Продан зосередив увагу не лише на освіті в умовах війни та надзвичайних ситуаціях, а й на досвіді країн та перспективах його використання для України (Продан, В. І., 2023).

Думки про виклики, які постали перед вищою освітою України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, та питання щодо їх вирішення висвітлили провідні вчені В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, І. Драч, О. Слюсаренко, Ю. Скиба та ін. (Кремень, В. Г., Луговий, В. І., Саух, П. Ю., Драч, І. І., Слюсаренко, О. М., Скиба, Ю. А., 2023).

Лідерство як стратегію управління в освіті в умовах кризи та війни, стилі, ролі та ефективні моделі управлінської поведінки розкрили М. Братко, Є. Сіменик, С. Маляр (Братко, М. В., Сіменик, Є. С., & Маляр, С. А., 2025).

В означеному контексті проблема змісту підготовки майбутнього менеджера освіти до управління потребує професійного обговорення, а необхідність оновлення освітніх програм стає очевидною.

Мета статті: актуалізувати проблему розвитку ціннісних орієнтирів майбутнього менеджера освіти в процесі магістерської підготовки та окреслити формати висвітлення простору національної освіти щодо адаптації до діяльності за нових реалій загроз, ризиків та викликів з боку агресивного північного сусіда відповідно до концепту «сталого дикобраза» в змісті програм підготовки керівника закладу освіти.

Методи дослідження: аналіз філософських, політичних, педагогічних джерел та науково-методичної літератури з менеджменту для висвітлення основних положень статті; систематизація, порівняння підходів, точок зору щодо розвитку подій в державі та освітній політиці; оцінка актуальності та якості змісту програм підготовки майбутніх менеджерів освіти у контексті сьогодення.

Виклад основного матеріалу. Для більш повного розуміння глибини та складності піднятої проблеми пропонуємо результати нашого аналізу її генези.

Аксіоматично, що Україна з 2014 року переживає найтяжкі часи власної історії. Це пов'язано з визначенням нових геополітичних координат розвитку держави, спробами позбавлення «безголовості» національних еліт та жорстокою військовою агресією північного сусіда (Будзан, Б., 2001). В. Газін бере на себе відповідальність і визначає цей реальний період як «Нова Руїна» (New the Ruin), за аналогією драматичних подій, що відбувалися в Україні у XVII столітті. Період Руїни, як відомо, відзначився політичною турбулентністю та невизначеністю, кровопролитними війнами та занепадом української державності (Газін, В. В., 2008). Гадяцький полковник Григорій Граб'янка у своєму «Літописі Граб'янки» 1793 року писав «...у ті дні не один заможний чоловік покинув свою домівку і страху ради ховався де міг, а всі інші жителі, по містах і селах перебуваючи між смертю і життям, кожен думав, до чого приведе оця ненаситна жадоба крові та коли цьому лиху настане кінець» (Газін, В. В., 2008). І знову держава Україна рік боронить свої території, громадян, політичні інституції та національну самоідентичність від агресивного північного ворога. Завжди українці, коли здобували незалежність, думали, що це назавжди. Це велика омана. За незалежність треба боротися щодня. Не можна допустити Нової Руїни в долі України (Курило, В., 2025; Яковлева, Т., 2003).

Упродовж всього історичного періоду «сусідства» мали місце спроби затягнути Україну до імперії у якості малоросів. Український письменник, сотник Армії УНР, Євген Маланюк ще у 20-х роках минулого століття писав: «Малоросійство бо – наша історична хвороба (В. Липинський називав її хворобою бездержавности), хвороба многовікова, отже хронічна. Ні часові застрики, ні навіть хірургія – тут не допоможуть. Її треба буде довго-довгі десятиліття – ізживати. ...всупереч популярній у нас думці, малоросійство то не москвофільство і не ще яке-небудь фільство. То – неміч, хвороба, каліцтво внутрішньонаціональне.

Це – національне поразенство. Малоросійство – це не політика і навіть не тактика, лише завжди апріорна, і тотальна капітулізація. Капітулізація ще перед боєм» (Курило, В., 2025).

В історичному минулому (1941-1944 роки) України мало місце трирічну окупацію всієї території німецько-фашистськими загарбниками. Ми уважно вивчили дослідження Петра Панченка, Володимира Гінда, Олександра Міхно, Івана Кравчука, Марії Бистрої щодо освіти України на окупованих територіях часу другої світової війни (рейхскомісаріат «Україна»). То була велика біда, але рашистська навала за рівнем злоби та ненависті до всього нашого, українського сягнула набагато більшого рівня. Меморати директорки школи Тетяни Новоселої про сучасну російсько-українську війну в царині освіти на тимчасово окупованих територіях засвідчують небачений і незрівняний рівень ненависті рашистів до нашої національної школи (Курило, В., 2025). Нищиться, не забороняється, а нещадно нищиться, все українське: мова, історія, самобутність, пам'ять, культура, символи. Ці оповідання демонструють щирий та неупереджений вияв емоційних оцінок оповідачів щодо зміни життєвого устрою та свідомості педагогів, батьків, учнів. Такий наратив, з одного боку, вказує на катастрофічну неготовність українців до навали росіян та, з іншого, на психологічну готовність сприйняти правду як об'єктивну реальність. Безперечно, що особливістю осмислення наслідків війни в окупації – є відсутність страху перед активними бойовими діями та наявність внутрішньої людської безпорадності через конфлікт усталених попередніх переконань та жорсткими реаліями, що виявилися не лише помилкою, а й фейком.

«Вчися у минулого, живи сьогодні, сподівайся на завтра» – ці мудрі слова А. Ейнштейна змушують нас розумно екстраполювати досвід минулого до реалій драматичного сьогодення.

Зауважимо, що освіта України постає не лише як інструмент економічного розвитку чи соціальної мобільності, а й як ключовий елемент духовного та морального відродження людини в умовах цивілізаційних викликів. Саме через освіту можливе формування нового гуманістичного світогляду, що забезпечить сталий, етичний і справедливий розвиток української держави та суспільства.

Автори переконані на важливості впровадження інноваційних управлінських стратегій, що ґрунтуються на відкритості до змін, використанні цифрових технологій, розвитку цифрових компетентностей та нових моделей провідництва і лідерства. Означене

можна інтерпретувати як перехід від традиційного, технократичного розуміння управління до антропоцентричного, де освітня політика, менеджмент освіти стають простором формування нової якості буття у світі знань, комунікацій та глобальних взаємозв'язків.

Власне кажучи, підготовка майбутніх менеджерів освіти за освітніми програмами «Менеджмент освіти» та «Управління закладом освіти» є стандартизованою технологією підготовки еліти нашого суспільства. Добір здобувачів з орієнтацією не на амбітність, а на особливі риси та якості особистості керівника забезпечують вищі навчальні заклади магістрантами з достатньою внутрішньою мотивацією. Відтак за методологією наших освітніх програм ми не формуємо означені професійно важливі риси, а лише їх степенуємо та розвиваємо. При цьому розуміємо розвиток як дію, яка приводить до зростання об'єкта, посилення або ускладнення його будови/структури, а іноді й до повного переродження (Thomas, A., 1999). Під управлінням розвитком необхідних якостей майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури ми розуміємо системний процес цілеспрямованого впливу викликів геополітичних реалій, суспільства, стейкхолдерських груп та роботодавців, ресурсів та синергій освітньо-професійних програм, запитів здобувачів з метою якісної підготовки їх до виконання прогностичної місії за стану невизначеності, мінливості та складності.

Під час викладання освітніх компонентів «Менеджмент освіти», «Управління закладом освіти», «Провідництво в освіті», «Управління освітою в умовах невизначеності», «Управління інноваціями та розвитком закладу освіти», «Безпекові стратегії управління закладом освіти» та інших викладачі випускових кафедр створюють насичений освітній простір освітньої програми, в якому провідна ідея – вміння генерувати майбутнє. На жаль частина університетів нині релоковані до інших небезпечних територій, через що втрачені роками напрацьовані зразки успішних управлінських практик. Однак, сучасна ситуація унікальна своєю невизначеністю розвитку реальної ситуації. Маємо значну кількість здобувачів вищої освіти, які певний час перебували на тимчасово окупованих територіях і є носіями досвіду практик «руського миру» в освіті України.

Наразі наші здобувачі магістерських програм «Менеджмент освіти» та «Управління закладом освіти» – це люди, громадяни України, які живуть і будуть жити вже в дещо іншій державі. Технологія завтрашнього дня вимагає людей, які можуть ухвалювати критичні

рішення, які можуть знаходити власний шлях в новому оточенні, які достатньо швидко встановлюють нові відносини у швидко змінній реальності. Вона приймає таких людей, у яких, за визначенням англійського дослідника і письменника Чарльза Сноу, «майбутнє в крові».

Зазначимо, що освіта функціонує як інструмент, що активно використовується для сприяння інтеграції молодого покоління в логіку сучасних реалій та досягнення відповідності; вона стає практикою свободи; засобом, за допомогою якого люди критично і творчо ставляться до реальності; вирішують, як саме брати участь у перетворенні свого світу. До управління освітою мають прийти нові «актори», збурені вітрами агресії ворога, викликів і ризиків VUCA та BANI світів, рефлексією недолугої освітньої політики «карго культу», ворожіння на примари майбутнього і блукання манівцями прогресивних систем освіти. На жаль, принцип вибору позиції освітянина дещо підмінився реальною й обтяжливою надлишковістю. Порушена ключова концепція «Тектології» О. Богданова – «закон найменших» – ідея про те, що стабільність системи визначається стабільністю її найменшого елемента (учня та вчителя, а не зажуреного міністра).

Щодо особливостей керівників нової формації – провідників, генералістів та поліматів – то варто звернутися до спадщини філософа Григорія Сковороди. Заслугують особливої уваги його ідеї про невичерпність (невловимість) та пороговість людської особистості, що дбає про розвиток: «Людина порогового стану не має остаточної визначеності – ні соціальної, ні персональної – це людина міжсвіття. Довкола таких постатей виникають різні інтерпретації, серед яких ... марно шукати єдиноправильної. Пороговий стан – це і є невловність» (Белей, Л., 2022).

Президент Європейської комісії, вищого органу виконавчої влади Європейського Союзу, Урсула фон дер Ляєн у березні 2025 року на «Securing Our Future London Summit» запропонувала країнам Європи перетворити Україну у «*steel porcupine*» – «сталевий дикобраз», якого не зможуть «переварити» потенційні загарбники (до речі, вперше образ дикобраза щодо військової політики держави запровадив американський професор Вільям С. Мюррей). Захід прагне перетворити Україну на «наїжаченого дикобраза», забезпечити сучасною зброєю, якісною підготовкою та іншою підтримкою, відтак агресор буде не в змозі її завоювати. Для України стратегія «дикобраза» означає підтримку своєї економіки для виробництва озброєнь,

доведення технологій до стандартів НАТО та підтримки потужної армії в довгостроковій перспективі. Назвемо приклади країн сучасних «дикобразів» – це Ізраїль, Швейцарія, Фінляндія.

Філософи В. Андрущенко, В. Воронкова, С. Клепко, В. Нікітенко та ін. апіорі висловили своє бачення ситуації розвитку воєнних подій в Україні. Вони започаткували ключові поняття феномену «дикобраза» в освіті – це «філософія перемоги» та «педагогіка перемоги» (Андрущенко, В., 2014; Клепко, С. Ф., 2016). Зауважимо, що такі поняття обслуговують царину національної освіти і потребують виваженої, критичної інституалізації.

Зазначимо, що нині наш «їжачок-дикобраз» ще малий і слабенький. Тому освіта зобов'язана стати його нянею та гувернанткою. Освітні кластери, на кожному віковому етапі здобувача, повинні вчити його боронити Батьківщину, оскільки північний агресор – територіальна загроза, вирок безпеці багатьох наших майбутніх поколінь. Убезпечити державу і освіту – це не лише розмістити заклади освіти під землею, але й максимально використати ресурси кожної освітньої компоненти. Доцільно відмітити, що визначені компетентності повинні мати імперативний характер в освітніх програмах кожного закладу вищої освіти і бути перенесеними з теоретичного рівня на рівень практичної фізичної спроможності кожного здобувача. Вбачаємо основне завдання в цьому напрямі менеджменту освіти – трансформувати, олюднити невпинний процес непорушного становлення переконаного громадянина України. Безперечним є те, що Вітчизна наша тут – саме в Запоріжжі, Одесі, Харкові, Сумах, Херсоні, а не за кордоном. Перемоги – означає не уникнути вибору, не втекти від екзистенційного страху, а прийняти його як умову автентичного буття. Перемога у цьому розумінні – це не результат битви, а сміливість бути зараз і саме тут. Перемога – це не коли завершилась війна, а коли ми почали творити зміст того, заради чого вона велась.

У педагогічному дискурсі перемога набуває змісту не лише як результат, а як процес внутрішньої трансформації особистості. Це не точка фіксації успіху, а тривалий шлях самопізнання, самотворення та виявлення потенціалу суб'єкта навчання. У педагогіці перемога – це не лише результат (наприклад, оцінка, конкурс), а насамперед процес зростання особистості. До прикладу, в інклюзивній освіті перемогою вважається навіть малий поступ дитини з особливими потребами – не об'єктивний стандарт, а особистий прогрес. Отже, у педагогіці

перемога – це персоналізований, еволюційний процес, вкорінений у цінності довіри, підтримки та автономії (Курило, В., 2025).

Педагогіка миру розглядається як освітня парадигма і педагогічний проект, що вважаються надзвичайно важливими і вартими досконалого вивчення в прагненні до сталого миру. У цьому випадку «наїжачитися», прийняти метафору дикобраза необхідно кожній конкретній особистості як педагога, так і здобувача вищої освіти.

Відмітимо, що зміст освітньої компоненти «Безпекові стратегії управління освітою» орієнтує здобувачів не лише на захист, оборону, а й на проблеми післявоєнної відбудови інфраструктури освіти, її організаційних та змістовних смислів. Мудрий політик Григорій Ващенко ще у 1957 році передбачав небезпеку половинчатості керівних та організаційних дій з відбудови України: «Може статися так, що вороги будуть переможені, а коли прийде справа до мирного будівництва в Україні, наш народ виявить повну непідготовленість, і це кінець-кінцем може призвести до того, що нами знову опанують якісь спритні чужинці» (Ващенко, Г., 1957).

Вважаємо, що важливою є трансляція майбутнім менеджерам освіти ідеї «*Build Back Better*» – «Відбудувати краще, ніж було» у контексті відновлення України після воєнних руйнувань. Будувати, створювати так, щоб зменшити втрати у випадку нової катастрофи. Це – теми практичних занять орієнтованих на розвиток прогностичних компетентностей де генеруються різноманітні, полярні варіанти. Вони проводяться у деліберативному форматі, який передбачає особистісні позиції: *Open eyes* – відкрий очі та *Open your mind* – відкрий розум.

У процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти в умовах магістратури стали дієвими сучасні методи і технології, включаючи математичні. Зокрема, дискутуємо за методиками професора математики Стенфордського університету Брюса Буена де Мескіти. Засобами своїх формул він передбачив розпад СРСР, війну в Україні та можливий крах Кремля у 2025–2026 роках. Точність його передбачень сягає 95%, і що є важливим, професор не ворожить, а обчислює. Його кредо: майбутнє – це не випадковість, а результат формули, де змінними є люди, їхні страхи і бажання.

Ситуація прогнозу майбутнього освіти в Україні у післявоєнний час наразі невизначена. У психології існує два поняття невизначеності: «*uncertainty*» і «*ambiguity*». «*Ambiguity*» – це ситуації, де відомі альтернативи і є кілька їх інтерпретацій; «*Uncertainty*» – це ситуації, в

яких невідомі альтернативні варіанти дії та відсутня інтерпретація. Щодо першого поняття в перекладі більше підійде «неясність», а до другого – «невизначеність». Невизначеність, як правило, розглядається як усвідомлення того, що наші переконання та уявлення про реальність не можуть точно передбачити майбутні події у нашому середовищі і технології інтерполяції тут не спрацьовують. Малоефективними видаються й результати технології «*Venn diagram*».

Виходячи з цього, ми розробили і запропонували таку демонстраційну математичну формулу:

$a \times x_1 \times x_2 \times \dots \times x_n = ?$ Реальність майбутнього, де:

- a – ситуативна реальність сьогодення;
- x_1 – невизначеність_
- x_2 – невизначеність;
- x_n – неясність.

Отже, дійшли висновку, що у концепті «сталевого дикобраза» образи і смисли освіти майбутнього найбільш реальні у побудові оригінальних і сингулярних когнітивних конструкцій – ментальних моделей. Ці моделі побудовані не лише на принципах логіки. Вони є продуктом ірраціонального та невимовного знання та засновані на необчислюваних, спростованих, невиразних, когнітивних фактах. Такі конструкції є продуктом інтелектуальної інтуїції людини. Ментальні моделі базуються на припущеннях, правдивих для певного фрагмента ситуації, через що потребують уважного ставлення до себе. Смисли ментальних моделей важко артикулюються у символи.

У процесі підготовки здобувачі магістерської програми роблять спроби передбачити майбутнє національної освіти у післявоєнний період за підходом, запропонованим британським економістом Джорджем Шеклом. Мисленнева модель така: за умов невизначеності (див. формулу) здобувач в певному сенсі бачить речі далекого майбутнього так, як він прогнозує, як йому хочеться, а потім уявляє собі наслідки своїх майбутніх дій; ці наслідки можуть видатися або вкрай сприятливими, або ні, наразі і це нам невідомо. На підставі цих подань абрисів майбутнього здобувачі ухвалюють колаборативне «рішення» про майбутнє.

Стосовно проголошеної «педагогіки перемоги», то як концепту майбутнього нашої держави і національної освіти необхідно мати план, методологію побудови моделі, спроможної до успіху в новій реальності на міжнародному, національному та інституційному рівнях. Вживаємо

термін «ситуація розвитку», оскільки вона наразі є у стані невизначеності. А нашого «дикобраза» ще треба виростити, зробити прийнятним усім суспільством. Адже вже зараз необхідно відпрацювати політику ставлення до таких явищ воєнного часу як колабораціонізм, ухилянство, «ждучи»... Так, в контексті етики Еммануеля Ле Вінаса і Жана-Поля Сартра колаборація постає не лише як вчинок, а як криза автономії суб'єкта. Моральне прощення освітянина-колаборанта не є актом виправдання, воно не очищує біографію, але може відкрити шлях до нової етичної та соціальної ідентичності. Зауважимо, що стан маргіналізації особистості, що передує колабораціонізму надзвичайно складний: маргінальною людиною стає індивід, що знаходиться на краю кількох культур (політичних, соціальних, економічних) і не належить жодній з них, це особистість, яка опиняється на периферії кожної з культур і не є членом ні однієї, ні іншої. Однак, важливо також пам'ятати: покарання не є функцією освіти.

Отже, підготовка майбутніх менеджерів освіти в умовах повномасштабної війни та повоєнний період в Україні набуває критичного значення та вимагає суттєвого переосмислення, фокусуючись на антикризовому управлінні, стійкості та психосоціальній підтримці учасників управлінського процесу. Зупинимось більш докладно на цих основних особливостях підготовки та компетентностях майбутніх менеджерів освіти в умовах війни та повоєнні часи в Україні.

Акцентуємо, що антикризове та безпекове управління – це ключовий аспект, який повинен стати наскрізним у підготовці майбутніх менеджерів освіти. Воно передбачає оперативне реагування та прийняття рішень, зокрема: навчання швидкій діагностиці кризових явищ (загроза обстрілів, руйнування інфраструктури, зміна локації учасників освітнього процесу) та негайному ухваленню законних і своєчасних управлінських рішень. Не менш важливим є питання щодо організації безпечного освітнього середовища, яке стосується формування компетентності у сфері шкільної безпеки, включно з організацією укриттів, навчанням евакуаційним заходам та дотриманням протоколів під час надзвичайних ситуацій. Формування готовності до організації освітнього процесу з урахуванням гнучкості форм навчання, вміння швидко переходити між очним, дистанційним та гібридним форматами, забезпечуючи безперервність освітнього процесу незалежно від обставин, повинні бути представлені в змісті підготовки. Компетентість майбутнього керівника щодо управління ризиками в змістових модулях

підготовки формується шляхом розвитку навичок оцінювання та мінімізації ризиків, пов'язаних із фізичною безпекою, кіберзагрозами та фінансовою стабільністю закладу в умовах нестабільності.

Безперечним є те, що війна значно погіршила психоемоційний стан усіх учасників освітнього процесу. Майбутні менеджери освіти мають бути готові до цього. Важливим стає оволодіння навичками організації психологічної допомоги для учнівства, викладачів та батьків; керівник має вміти розпізнавати ознаки стресу, травми та залучати відповідних фахівців. У цьому контексті управління емоційним інтелектом передбачає розвиток емоційної стійкості та здатності конструктивно керувати емоціями у стресових ситуаціях. При цьому не менш важливою є підтримка вчительства; створення умов для подолання професійного вигорання та надання підтримки вчителям, які власне пережили травматичні події війни.

Підтримка довіри та міжособистісна комунікація стають критично важливими під час кризи. Це зумовлює формування у майбутніх менеджерів освіти формування навичок прозорості, оперативної та заспокійливої комунікації з усіма стейкхолдерами (батьками, органами влади, міжнародними партнерами) в умовах невизначеності; вміння залучати ресурси громадськості, волонтерів та донорів для відновлення та підтримки освітнього закладу.

Переконані, що у повоєнний час фокус життя зміститься на відновлення та модернізацію, відтак набуває значення проєктний менеджмент: навички залучення фінансування (гранти, міжнародна допомога) та управління проєктами з відновлення освітньої інфраструктури; інноваційне мислення та здатність не просто відновлювати, а модернізувати освітні заклади з урахуванням сучасних стандартів безпеки, інклюзивності та потреб Нової української школи (НУШ); уміння забезпечення стабільності діяльності закладу та ефективного використання обмежених ресурсів у період відновлення.

Отже, це означає, що крім стандартних управлінських якостей, підготовка майбутнього менеджера освіти має розвивати ініціативність і підприємливість (готовність виявляти ініціативу та шукати нетрадиційні рішення для забезпечення роботи закладу освіти); здатність логічно обґрунтовувати позицію та критичне мислення (для оцінки ризиків та прийняття рішень в умовах інформаційного тиску та невизначеності); уміння вчитися впродовж життя (необхідність постійно адаптуватися до нових викликів та змін у законодавстві та

суспільстві). Означені особливості підготовки спрямовані на формування менеджера-лідера, здатного не лише виживати в кризі, а й бути агентом змін та повномасштабної відбудови української освіти.

Зазначимо, що практика магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти підтверджує ефективність використання методів, що імітують реальні ситуації невизначеності, зокрема:

- Кейс-стаді (Case Studies): розбір реальних кризових ситуацій в освітніх закладах (наприклад, перехід на дистанційне навчання, оптимізація мережі шкіл, робота в умовах воєнного стану).

- Імітаційні та ділові ігри: моделювання прийняття рішень у ситуаціях високої невизначеності та ризику.

- Навчання на основі проблем (Problem-Based Learning): самостійне визначення та розв'язання студентами комплексних, неструктурованих проблем.

- Менторство та супервізія: залучення досвідчених менеджерів освіти-практиків, які мають досвід роботи в кризових умовах, для передачі реального досвіду.

- Модульність: створення гнучких навчальних модулів, які можуть швидко оновлюватися відповідно до актуальних викликів.

Отже, в умовах війни та повоєнної відбудови України майбутні менеджери освіти повинні мати посилений набір компетентностей, що поєднує антикризове управління, психосоціальну стійкість та стратегічне лідерство для відновлення та модернізації освітньої системи. Ці компетентності формують не лише адміністратора, а стійкого лідера (Resilient Leader), здатного забезпечити функціонування та якісний розвиток освітньої системи в найскладніших соціальних умовах.

Наше дослідження амбітних здобувачів магістерського рівня вищої освіти зі спеціальностей «Менеджмент освіти» та «Управління закладом освіти», керівників закладів загальної середньої освіти, дозволяє прийти до певних узагальнень. Відомо, що в онтологічному розвитку особистості провідників 80% їх мислєдіяльності – це ірраціональне, сценарне та пазлове мислення. Таке мислення утворює, формує вивірені основи традиційного, концептуалізованого, «адекватного» світорозуміння. Зауважимо, що для нас поки «чорною скринькою» залишаються 20% прихованої частини розуму особистості самодостатнього провідника. Відповідно ми віднесли їх до позапарадигмальних та непарадигмальних ресурсів, якими здатні оперувати лише неявні знання.

Викликає інтерес думка Полані про те, що неявне знання передбачає навчання та навички, але не таким чином, щоб його можна було записати (Polanyi, M., 2009). Виходячи з цього, у практиці реалізації місії освітньо-професійної програм «Менеджмент освіти», «Управління закладом освіти» ми намагаємося певним чином сприяти розвитку у майбутніх менеджерів креативної сфери, що реально існує на кордоні їх свідомості та ірраціональних характеристик. При цьому виходимо з думки, що неявні знання надзвичайно специфічні за змістом та формами вияву, вони є компонентом габітусу, що включає індивідуально-особистісний характер – направленість особистості.

В епоху VUCA – BANI світів і воєнних руйнувань освітньої та цивільної інфраструктури України немає остаточного розв'язання проблеми чи остаточної кінцевої точки, а є лише постійне оновлення, яке адаптується до обставин, що постійно ситуативно змінюються. Еволюція і конкуренція в людській цивілізації досягли рівня, на якому домінування відбувається в інтелектуальній сфері, а тому «дикобраз» повинен підштовхувати здобувачів вищої освіти до якісних проривних знань. Здобувачі магістерського рівня за освітніми програмами «Менеджмент освіти», «Управління закладом освіти» опрацьовують нагальну проблему «сталего дикобраза» як фокус безпеки національної системи освіти та сучасних конкретних закладів освіти.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. На думку наших країн-партнерів, політиків та едукологів нині продуктивною є стратегія «сталего дикобраза» подальшого співіснування з ворожою та агресивною реальністю.

З огляду на означене, підготовка майбутнього менеджера освіти має зосереджуватись на формуванні таких компетентностей, як: компетентність антикризового та безпекового управління; психосоціальна та емоційна компетентність; компетентність стратегічного лідерства та відбудови; компетентність комунікації та співпраці.

Набуває важливості впровадження інноваційних управлінських стратегій, що ґрунтуються на відкритості до змін, використанні цифрових технологій та реалізації нових моделей провідництва і лідерства. Вважаємо, що необхідним є перехід від технократичного розуміння управління до антропоцентричного, що передбачає вибудову нової освітньої політики формування нової якості особистості у світі знань, комунікацій та глобальних взаємозв'язків.

Відтак подальших досліджень потребує проблема визначення методологічних підходів, змісту, методів розвитку компетентностей майбутнього менеджера освіти в процесі підготовки за освітніми програмами «Менеджмент освіти», «Управління закладом освіти», які є актуальними в умовах війни та повоєнної відбудови України, які інтегрують ідеї антикризового управління, психосоціальної стійкості та стратегічного лідерства для збереження, відновлення та модернізації національної освітньої системи.

ЛІТЕРАТУРА

- Андрущенко, В. (2014). Педагогіка миру: актуальність теорії та практики. *Вища освіта України*, (2), 5–12 (Andrushchenko, V. (2014). Pedagogy of peace: The relevance of theory and practice. *Higher Education of Ukraine*, 2, 5–12).
- Белей, Л. (2022). *Сковорода – порогова постать сучасної української культури. Бесіда з Тарасом Лютим*. UCHOOSE. <https://uchoose.info/skovoroda-porogova-postat-suchasnoyi-ukrayinskoyi-kultury/> (Belei, L. (2022). *Skovoroda as a Threshold Figure in Contemporary Ukrainian Culture: A Conversation with Taras Liutyi*. UCHOOSE. 01.12.2022. URL: <https://uchoose.info/skovoroda-porogova-postat-suchasnoyi-ukrayinskoyi-kultury/>).
- Братко, М. В., Сіменик, Є. С., & Маляр, С. А. (2025). Лідерство як стратегія управління в освіті в умовах кризи та війни: стилі, ролі, ефективні моделі. *Наукові інновації та передові технології*, 8(48), 1816–1828. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27626/27588> (Bratko, M. V., Simenyk, Ye. S., & Maliar, S. A. (2025). Leadership as a management strategy in education under conditions of crisis and war: Styles, roles, and effective models. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 8(48), 1816–1828. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27626/27588>).
- Будзан, Б. (2001). *Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи*. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи» (Budzhan, B. (2001). *Management in Ukraine: Current state and prospects*. Kyiv: Solomiia Pavlychko Publishing House “Osnovy”).
- Ващенко, Г. (1957). *Проект освіти в самостійній Україні*. Національний Комітет СУМ (Vashchenko, H. (1957). *The project of education in an independent Ukraine*. National Committee of the Ukrainian Youth Association (SUM)).
- Газін, В. В. (2008). Яким Сомко: на шляху до гетьманської булави... *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Історичні науки*, (1), 44–54 (Hazin, V. V. (2008). Yakym Somko: On the way to the hetman's mace... *Bulletin of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University. Historical Sciences*, (1), 44–54).
- Клепко, С. Ф. (2016). Педагогіка миру і філософія війни: пошук істини. *Постметодика*, (2), 21–23 (Klepko, S. F. (2016). Pedagogy of peace and the philosophy of war: In search of truth. *Postmethodika*, (2), 21–23).
- Кремень, В. Г., Луговий, В. І., Саух, П. Ю., Драч, І. І., Слюсаренко, О. М., Скиба, Ю. А., та ін. (2023). *Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді* (В. Г. Кремень, Ред.). Педагогічна думка.

- <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/publications/IHED-2023>
(Kremen, V. H., Luhovyi, V. I., Saukh, P. Yu., Drach, I. I., Sliusarenko, O. M., Skyba, Yu. A., et al. (2023). *Higher education of Ukraine under martial law and post-war recovery: Challenges and responses* (V. H. Kremen, Ed.). Pedagogichna Dumka. <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/publications/IHED-2023>).
- Курило, В. (Ред.). (2025). *Візії та світанки освіти* (Колективна монографія). ФОП Самченко А. М. (Kurylo, V. (Ed.). (2025). *Visions and dawns of education* (Collective monograph). FOP Samchenko A. M.).
- Ничкало, Н. Г., Овчарук, О. В., Гордієнко, В. П., & Іванюк, І. В. (2022). Українська освіта в умовах російської війни... *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*, 1(5), 7–39. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(5\).2022.7-39](https://doi.org/10.35387/ucj.1(5).2022.7-39) (Nychkalo, N. H., Ovcharuk, O. V., Hordienko, V. P., & Ivaniuk, I. V. (2022). Ukrainian education under conditions of the Russian war... *Bulletin of the UNESCO Chair "Lifelong Professional Education of the 21st Century,"* 1(5), 7–39. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(5\).2022.7-39](https://doi.org/10.35387/ucj.1(5).2022.7-39)).
- Продан, В. І. (2023). Освіта в умовах війни та надзвичайних ситуацій... *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 78(1), 126–132. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_78\(1\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_78(1)_22) (Prodan, V. I. (2023). Education under conditions of war and emergency situations... *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 78(1), 126–132. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_78\(1\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_78(1)_22)).
- Яковлева, Т. (2003). *Руїна Гетьманщини: від Переяславської ради-2 до Андрусівської угоди (1659–1667 рр.)* (Л. Білик, Пер.). Основи (Yakovleva, T. (2003). *The Ruin of the Hetmanate: From the Pereiaslav Council–2 to the Andrusiv Treaty (1659–1667)* (L. Bilyk, Trans.). Osnovy).
- Thomas, A. (1999). What makes good development management? *Development in Practice*, 9(1–2), 9–17 (Thomas, A. What makes good development management? *Development in Practice*. 1999. Vol. 9, № 1/2, pp. 9–17).
- Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. University of Chicago Press (Polanyi, M. The Tacit Dimension. Chicago and London: The University of Chicago Press, 2009. 128 p.).

SUMMARY

Kryshko Vasily, Kozlova Olena, Marmaza Oleksandra. On the concept of «porcupine strategy» in the master's program for training future education managers: a point of view.

The problem of modernizing the training of future managers under martial law, post-war state building and national education is updated. Training requires significant rethinking, focusing on anti-crisis management, resilience and psychosocial support. The importance of developing value orientations and relevant competencies of a future education manager is revealed.

It is determined that anti-crisis and security management is a key aspect that should become cross-cutting in the training of future education managers. The competence of a future manager in risk management in the content modules of training is formed by developing skills in assessing and minimizing risks associated with physical security, cyber threats and the financial stability of the institution in conditions of instability. It is noted that mastering the skills of organizing psychological assistance for students, teachers and parents becomes important; The manager must be able to recognize signs of stress, trauma and involve specialists. In this context, emotional intelligence management involves the development of emotional resilience and the ability to constructively manage emotions in

stressful situations. At the same time, supporting teachers is no less important; creating conditions for overcoming professional burnout and providing support to teachers who have themselves experienced traumatic events. In the post-war period, the focus of life will shift to restoration and modernization, so project management becomes important. The training of a future education manager should develop initiative and entrepreneurship (the willingness to take the initiative and seek unconventional solutions to ensure the work of the institution).

These features of training are aimed at forming a manager-leader who is able not only to survive in a crisis, but also to be an agent of change and reconstruction of Ukrainian education.

The formats for highlighting and making changes to the content of the training program for the head of an educational institution in the context of his future activities in the new realities of threats, risks and challenges from the aggressive northern neighbor in accordance with the concept of the «steel porcupine».

Key words: *management of an educational institution, education manager, pedagogy of victory, the concept of the «steel porcupine», training of a future manager, development of leadership qualities of future leaders.*