

## РЕЦЕНЗІЯ

доктора педагогічних наук, професора **КОЙЧЕВОЇ ТЕТЯНИ ІВАНІВНИ**  
на дисертацію **Стаценко Наталі Вікторівни** з теми «Підготовка  
майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти»,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за  
спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки

**Актуальність теми дисертації.** Актуальність започаткованої проблеми пов'язана із підвищенням вимог до професійної діяльності менеджерів освіти, яка передбачає здатність до управління інформаційними, технологічними, соціальними змінами, які відбуваються сьогодні як у суспільстві загалом, так і у сфері освіти зокрема. Зазначене свідчить про те, що проблема підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами є науково й практично значущою, оскільки від рівня сформованості відповідної готовності залежить ефективність модернізаційних процесів у системі освіти та її здатність адекватно реагувати на сучасні виклики розвитку. Отже, дисертаційне дослідження Стаценко Наталії Вікторівни є актуальним в епоху освітніх змін і не викликає жодних сумнівів.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження відповідає науковим темам кафедри освітнього менеджменту та публічного управління «Науково-педагогічне забезпечення освітнього менеджменту та публічного управління у контексті сучасних управлінських парадигм» (№ 0122U000074) і кафедри педагогіки «Проектування професійного становлення майбутніх фахівців в умовах університетської освіти» (№ 0120U002014), що входять до тематичного плану науково-дослідних робіт Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Тему дисертації затверджено вченою радою Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (протокол № 9 від 30 березня 2023 року).

**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Проведений аналіз дисертації Наталії Вікторівни Стаценко дає підстави розглядати її як завершений та цілісний доробок з проблеми, важливої для вітчизняної педагогічної науки та освітянської практики. Науково-понятійний апарат дисертації визначено відповідно до вимог і є достатнім для розв'язання окреслених дисертанткою завдань. Усебічному розв'язанню завдань наукового пошуку сприяла коректно використана система теоретичних і практичних методів дослідження, широка джерельна база. Обґрунтованість наукових результатів роботи забезпечено шляхом ретельного відбору методів дослідження. Позитивне враження справляє доцільне використання здобувачкою як загальнонаукових, так і конкретно-наукових методів дослідження. Зміст роботи та аналіз основних положень дисертації підтверджує досягнення мети і вирішення завдань дослідження. Пропозиціям

і розробкам та висновкам, що представлені в дисертації, властиві повнота та логічність викладу, достатній рівень достовірності та обґрунтованості.

**Наукова новизна дослідження.** Стаценко Наталією Вікторівною вперше визначено й науково обґрунтовано педагогічні умови підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (забезпечення мотивації майбутніх менеджерів освіти до управління змінами; використання в освітньому процесі інтерактивних технологій, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти; залучення майбутніх менеджерів освіти до самостійної творчої роботи, спрямованої на вдосконалення теоретичних знань і розвиток практичних умінь, необхідних в управлінні змінами); визначено сутність поняття «готовність майбутніх менеджерів освіти до управління змінами»; уточнено поняття «менеджер освіти», «професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти», «управління», «зміни в освіті», «управління змінами в закладах освіти», «виклики в системі освіти»; розроблено авторську класифікацію змін у закладі загальної середньої освіти, яка містить такі параметри і типи змін: за масштабом (глобальні, локальні, часткові); за терміном (довготривалі, короткотривалі, ситуативні); за ресурсами організації (соціальні, безпеково-організаційні, політико-правові) за напрямками діяльності (освітні, управлінські, здоров'язбережувальні, позакласні, наукові, методичні); розглянуто методологічні підходи у підготовці майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (системний, компетентнісний, функційний, інноваційний, інтегративний); виявлено компонентну структуру готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами (когнітивно-концептуальний, організаційно-діяльнісний, професійно-особистісний, рефлексивно-праксеологічний компоненти); визначено критерії та показники зазначеного феномена: інформаційно-пізнавальний (обізнаність з теоріями управління змінами, алгоритмом дій керівника в умовах змін, обізнаність із принципами та типами формування корпоративних команд; обізнаність із моделями організаційних змін та типами стратегій); стратегічно-управлінський (наявність умінь планувати розвиток закладу освіти в умовах змін, визначаючи пріоритети і ресурси, які необхідні для реалізації змін; уміння розробляти плани заходів відповідно до ситуації, прогнозувати ймовірні ризики та загрози, моделюючи наслідки змін; уміння застосовувати методи підвищення ефективності команди); психолого-операційний (наявність організаторських умінь; наявність толерантності до невизначеності; наявність умінь резильєнтності); аналітико-прогностичний (наявність умінь визначати готовність організації до змін; наявність умінь здійснювати аналіз управлінської діяльності, проєктуючи можливі сценарії змін; наявність умінь ухвалювати рішення в умовах невизначеності); розроблено модель підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти, що містить мету, етапи (інформаційно-мотиваційний, інтерактивно-діяльнісний, самостійно-творчий), педагогічні умови, форми, методи і засоби

їх реалізації, компоненти, критерії і кінцевий результат; подальшого розвитку набули теорія і методика професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти в закладах вищої освіти.

**Оцінка змісту та завершеності дисертації.** Дисертаційна робота Стаценко Наталії Вікторівни вирізняється логічною структурою, складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, кожен з яких характеризується певним внеском у розвиток теорії і практики освіти.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, розкрито ступінь її розробленості, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, позиціоновано методологічні, теоретичні та методичні засади, сформульовано гіпотезу, схарактеризовано методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів і можливості їх використання, подано відомості про апробацію й упровадження результатів роботи, її структуру та обсяг, загальну кількість публікацій.

У першому розділі **«Теоретичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти»** розглянуто теоретико-методологічні засади проблеми підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами; проаналізовано освітньо-професійну програму «Управління закладом освіти» підготовки майбутніх менеджерів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент; розглянуто роль педагогічної (виробничої) практики у професійній підготовці майбутніх менеджерів освіти; здійснено аналіз еволюції поглядів на феномени «управління» і «управління змінами» з розглядом конкретних моделей управління змінами, розроблених у рамках менеджменту; презентовано класифікацію управління змінами в закладах освіти. Подано авторські визначення таких ключових понять дисертаційного дослідження, як «менеджер освіти», «професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти», «управління», «управління змінами», «зміни в освіті». Здійснено аналіз еволюції поглядів на феномени «управління» і «управління змінами» з розглядом конкретних моделей управління змінами; розроблено класифікацію змін у закладах загальної середньої освіти, яка містить параметри, типи, характеристику змін і приклади їх реалізації. Визначено методологічні підходи у підготовці майбутніх менеджерів освіти із дотриманням відповідних принципів

У другому розділі **«Організаційно-педагогічні основи підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами»** визначено структуру готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (когнітивно-концептуальний, організаційно-діяльнісний, професійно-особистісний, рефлексивно-праксеологічний компоненти), обґрунтовано педагогічні умови (забезпечення мотивації майбутніх менеджерів освіти до управління змінами; використання в освітньому процесі інтерактивних технологій, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти; залучення

майбутніх менеджерів освіти до самостійної творчої роботи, спрямованої на вдосконалення теоретичних знань і розвиток практичних умінь, необхідних в управлінні змінами майбутніх менеджерів освіти); побудовано модель підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, реалізація якої передбачає поетапне (інформаційно-мотиваційний, інтерактивно-діяльнісний і самостійно-творчий етапи) впровадження визначених педагогічних умов.

У третьому розділі **«Експериментальна робота з підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти»** описано критерії і показники готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти, розроблено діагностичний інструментарій для з'ясування стану сформованості зазначеного конструкту, схарактеризовано рівні готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти, висвітлено результати констатувального етапу експерименту, розроблено експериментальну методичку підготовки магістрантів до управління змінами, здійснено порівняльний аналіз одержаних результатів на констатувальному та прикінцевому етапах експерименту.

Для визначення стану сформованості готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, для кожного компонента було дібрано критерії оцінювання з відповідними показниками: інформаційно-пізнавальний (обізнаність з теоріями управління змінами, алгоритмом дій керівника в умовах змін; обізнаність із принципами та типами формування корпоративних команд; обізнаність із моделями організаційних змін та типами стратегій, стратегічно-управлінський (наявність умінь планувати розвиток закладу освіти в умовах змін, визначаючи пріоритети і ресурси, які необхідні для реалізації змін; уміння розробляти плани заходів відповідно до ситуації, прогнозувати ймовірні ризики та загрози, моделюючи наслідки змін; уміння застосовувати методи підвищення ефективності команди), психолого-операційний (наявність організаторських умінь; наявність толерантності до невизначеності; наявність умінь резильєнтності (відновлення). аналітико-прогностичний (наявність умінь визначати готовність організації до змін; наявність умінь здійснювати аналіз управлінської діяльності, проектуючи можливі сценарії змін; наявність умінь ухвалювати рішення в умовах невизначеності).

Надано якісні характеристики рівнів сформованості готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (достатній, задовільний, низький).

Загальні висновки логічно впливають зі змісту роботи, у концентрованому вигляді відображають основні результати дослідження відповідно до його завдань. У роботі зроблені відповідні узагальнення й висновки, правильно оформлені додатки та список використаних джерел.

**Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації в опублікованих працях дисертантки.** Аналіз публікацій

Стаценко Наталії Вікторівни засвідчив їхню відповідність вимогам до оприлюднення результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Основні результати дослідження висвітлено у 15 публікаціях автора, із них: 4 одноосібних – у фахових виданнях України, 3 (у співавторстві) – у зарубіжних виданнях, 8 – апробаційного характеру.

**Результати дослідження належним чином апробовані і впроваджені в освітянську практику.** Експериментальна робота виконувалась на базі Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» і Комунального вищого навчального закладу «Херсонська академія неперервної освіти». В експериментальній роботі на різних етапах задіяно 206 здобувачів.

**Результати дослідження впроваджені в освітній процес** Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (довідка про впровадження № 178/23/1 від 23.09.2025 р.), Комунального вищого навчального закладу «Херсонська академія неперервної освіти Херсонської обласної ради» (довідка про впровадження № 01-16/354 від 10.12.2025 р), Комунального закладу вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» (довідка про впровадження № 494 від 11.12.2025 р.).

**Можливості використання практичного доробку автора.** Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблено й апробовано діагностувальну й експериментальну методики формування готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, програму спецкурсу «Управління змінами в закладах освіти». Зміст і результати наукового дослідження можуть використовуватися викладачами закладів вищої освіти України, під час розроблення навчальних курсів і науково-методичного забезпечення, підготовки наукових статей, у післядипломній освіті під час підготовки та підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів як менеджерів освіти, під час підготовки кваліфікаційних (магістерських) робіт.

**Дискусійні положення та зауваження.** Попри відмічений позитив, у роботі є спірні моменти, побажання та зауваження, які спонукають до дискусії, а саме:

1. Обґрунтовуючи актуальність дослідження, яка є цілком переконливою, на нашу думку, не вистачає акцентування на змінах в організації освітнього процесу, у діяльності педагогічного колективу, що відбуваються у закладах освіти в умовах повномасштабної війни, і відповідно необхідності підготовки майбутніх менеджерів освіти до цих викликів.

2. У зв'язку з попереднім зауваженням, розробляючи класифікацію змін, бажано було б виокремити саме ті зміни, які пов'язані із забезпеченням психологічної підтримки учнів та їхніх сімей в умовах воєнних дій, зокрема посилити увагу на завдання психологічної служби в школі, роботі з переміщеними особами тощо.

3. Важливим завданням закладу загальної середньої освіти на сучасному етапі модернізації системи освіти є впровадження інклюзивного навчання, що також потребує певних змін, тому бажано було б під час викладання спецкурсу запропонувати практичні заняття, які були б присвячені саме обговоренню питань щодо роботи з учнями, які мають особливі освітні потреби.

4. Під час опису експериментальної роботи, зокрема самостійно-творчого етапу, не приділено уваги виробничій (управлінській) практиці, про що йшлося в підрозділі 1.1, тобто не описано, яку роль зазначена практика відіграла у формуванні готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами.

5. Рукопис дисертації не позбавлений окремих технічних і стилістичних огріхів.

Натомість висловлені зауваження та побажання мають дискусійний характер, а тому не мають суттєвого впливу на високу позитивну оцінку рецензованого дисертаційного дослідження. Робота, безсумнівно, містить значні наукові доробки та нові, раніше не захищені наукові положення.

**Загальні висновки й оцінка дисертації.** Рецензована робота характеризується глибиною теоретичного аналізу і вагомістю методичних пропозицій. Це завершена науково-дослідна робота, виконана в контексті нових наукових підходів до освіти.

Дисертація повністю відповідає встановленим вимогам до наукових досліджень на здобуття ступеня доктора філософії, визначеним наказом МОН України від 12.01.2017 р. № 40, а також положенням «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44).

Враховуючи актуальність теми, наукову новизну одержаних результатів та їх практичну значущість, вважаємо, що дисертаційне дослідження **«Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти»** сприятиме якісним змінам у професійній підготовці фахівців відповідного профілю в закладах вищої освіти, а її авторка – **Стаценко Наталія Вікторівна** – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки.

Рецензент,  
доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри педагогіки  
Державного закладу «Південноукраїнський  
національний педагогічний університет»  
імені К. Д. Ушинського»



від 12.01.2023 р.  
ПІДПИС ЗАСВІДОЧЕНО  
Тетяна КОЙЧЕВА