

## **ВІДГУК**

офіційного опонента – в.о. завідувача кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, доктора педагогічних наук, професора  
Уманського національного університету

**Кірдан Олени Леонідівни**

на дисертаційну роботу **Стаценко Наталії Вікторівни**  
**«Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти»,**

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки  
галузі знань 01 Освіта / Педагогіка

### **1. Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок із галузевими науковими програмами.**

Виконання функцій керівника закладу освіти вимагає від майбутніх менеджерів освіти бути відповідальними перед державою і суспільством, щодня розв'язувати складні завдання, мати високі професійні та особисті якості. Тому сьогодення освіти в Україні спонукає до формування в майбутніх менеджерів освіти готовності до управління змінами, розширення їхньої професійної придатності до виконання функцій керівника закладу освіти.

Успіх у роботі закладу освіти визначається багатьма чинниками. Одним із найважливіших є особистість менеджера освіти, його професійна підготовка, світогляд, лідерські якості, розвинене усвідомлення власного покликання та готовність до професійної управлінської діяльності.

У Професійному стандарті «Керівник закладу загальної середньої освіти» (2021 р.) до трудової функції забезпечення стратегічного управління закладом освіти входить компетентність А 2 стратегічного управління закладом освіти, що передбачає професійну компетентність – «здатність управляти змінами». Професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти повинна бути спрямована, як справедливо зазначає дисертантка, «на формування цілісної системи знань про теорії та моделі управління змінами,

типологію змін і механізми їх реалізації, а також на розвиток практичних умінь і навичок стратегічного планування, ресурсного забезпечення, управління ризиками та ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності». Таким чином, система підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти має ґрунтуватись на чіткій науково-методичній основі.

Водночас констатуємо, що підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти не знайшла належного відображення у наукових працях вітчизняних дослідників, а сучасний період характеризується тим, що відбувся випереджувальний розвиток практики підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами із суттєвим відставанням розвитку наукової теорії. У контексті означеного вище актуальність і значущість дисертаційної роботи «Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти» не викликає сумніву.

Дисертацію виконано в межах науково-дослідницької роботи 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».

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність.**

Дисертація Стаценко Наталії Вікторівни є завершеним науковим дослідженням, яке виконане на належному науково-методичному рівні.

Дисертаційна робота передбачає теоретичне обґрунтування й експериментальну апробацію моделі, педагогічних умов та методики підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах

освіти. Поставленої мети авторка роботи досягла шляхом розв'язання чітко визначених наукових завдань.

Завдяки доцільно сформованій репрезентативній джерельній базі дослідження, що містить 267 найменувань (із них 43 – іноземною мовою), дисертантка змогла проаналізувати матеріали вітчизняних і зарубіжних науково-педагогічних періодичних видань, інтерпретаційні джерела (монографії, дисертації, автореферати дисертацій, праці українських і зарубіжних учених), навчально-методичну та довідкову літературу, інтернет-ресурси.

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, є обґрунтованими; вони забезпечені застосуванням комплексу взаємодоповнювальних методів (*теоретичні методи*: вивчення й аналіз філософської, соціальної, психолого-педагогічної, методичної літератури з проблеми підготовки майбутніх менеджерів освіти, узагальнення передового досвіду; *емпіричні методи дослідження* (спостереження, бесіди, вивчення діяльності здобувачів освіти під час аудиторної та позааудиторної роботи, тестування, самооцінка тощо); *педагогічний експеримент* (констатувальний, формувальний і прикінцевий етапи); кількісний та якісний аналіз результатів дослідження з використанням методів математичної статистики ( $\lambda$ -критерій Колмогорова-Смирнова)), адекватних предмету, меті та завданням дослідження, а також об'єктивним аналізом здобутих результатів.

Достовірність результатів дисертаційного дослідження не викликає сумнівів, оскільки забезпечена широким використанням наукових методів, порівняльним аналізом результатів, репрезентативною джерельною базою, широкою апробацією результатів роботи у науково-комунікаційних заходах різного рівня.

### **3. Наукова новизна дослідження.**

Дисертація Н. В. Стаценко є комплексним дослідженням, у якому 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».

Водночас *розроблено* 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 феномену: 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; толерантності до невизначеності; умінь резильєнтності); аналітико-прогностичний (наявність умінь визначати

готовність організації до змін; 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.

Окрім того, у дисертації уточнено поняття «менеджер освіти», «професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти», «управління», «зміни в освіті», «управління змінами в закладах освіти», «виклики в системі освіти».

#### **4. Теоретична цінність і практична значущість отриманих наукових результатів.**

Дисертаційна робота Н. В. Стаценко містить нові, раніше не захищені наукові положення, а обґрунтовані результати у сукупності розв'язують актуальне наукове завдання.

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

Основні положення, результати та висновки дисертаційного дослідження можуть бути використані науково-педагогічними працівниками під час розроблення навчальних курсів і науково-методичного забезпечення викладання навчальних дисциплін, здійснення наукових досліджень, підготовки підручників і навчальних посібників для ЗВО; розробки навчальних планів, програм та посібників; науковцями, викладачами ЗВО,

аспірантами, студентами, менеджерами освіти в професійній діяльності. Зокрема, розроблено й апробовано діагностувальну й експериментальну методики формування готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, програму спецкурсу «Управління змінами в закладах освіти».

### **5. Загальна оцінка змісту роботи.**

Дисертація Н. В. Стаценко на правах рукопису має чітку структуру і містить всі необхідні структурні елементи: анотації українською й англійською мовами, список опублікованих праць за темою дисертації, перелік скорочень та умовних позначень, вступ, три розділи з висновками до них, а також списки використаних джерел до розділів, висновки і додатки. Основний текст викладено на 214 сторінках.

У вступі Наталія Вікторівна детально обґрунтувала актуальність проблеми; вказала на зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами; визначила науковий апарат; зазначила гіпотезу і методи дослідження; розкрила наукову новизну і схарактеризувала практичне значення одержаних результатів; надала інформацію про базу дослідження, впровадження та апробацію результатів дослідження.

У першому розділі роботи – «Теоретичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти» – дисертанткою схарактеризовано процес підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами як об'єкт наукових досліджень (п. 1.1); окреслено генезу управління змінами та класифікацію змін в освіті (п. 1.2); схарактеризовано методологічний вектор підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (п. 1.3).

До переваг змісту цього розділу зараховуємо узагальнення різнопрофільних та різногалузевих підходів до тлумачення термінологічного поля досліджуваної проблеми, представленого поняттями «менеджер освіти» (с. 36–38 дисертації), «підготовка» та «професійна підготовка» (с. 38–40 дисертації), «управління» (с. 40–42 дисертації), «управління змінами»,

«управління змінами в закладах освіти», «виклики в системі освіти» (с. 42–45 дисертації), на основі чого уточнено їх потрактування.

Вагомим вважаємо аналіз підготовки майбутніх менеджерів освіти за кордоном та в Україні, зокрема за магістерськими освітніми програмами, що викладено дисертанткою на с. 46–53 дисертації.

Позитивно оцінюємо розгляд дисертанткою теорій управління змінами у хронологічній послідовності їх появи (с. 57–63 дисертації) та розроблений дисертанткою додаток А1 «Основні положення концепцій управління змінами в організації» (с. 250–251 дисертації).

На наш погляд, значущим є те, що дисертанткою, з опорою на науковий доробок дослідників та на підставі проведеного експертного оцінювання, було розроблено класифікацію змін у загальній середній освіті за визначеними параметрами, типами змін у ЗЗСО, а також надано їхню характеристику (таблиця 1.2.1 на с. 70–71 дисертації).

На наш погляд, перевагою підрозділу 1.3 є те, що авторці вдалося виокремити та схарактеризувати методологічні підходи, що сприятимуть підготовці майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, зокрема: системний, компетентнісний, функціональний, інноваційний та інтегративний.

У другому розділі дисертаційної роботи – «Організаційно-педагогічні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти» – визначено компонентну структуру готовності майбутніх менеджерів до управління змінами у закладах освіти (п. 2.1); науково обґрунтовано педагогічні умови підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (п. 2.2); запропоновано модель підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (п. 2.3).

Позитивно оцінюємо: виокремлення компонентів готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами (когнітивно-концептуального, організаційно-діяльнісного, професійно-особистісного, рефлексивно-

праксеологічного) (с. 116–130 дисертації); визначення та наукове обґрунтування педагогічних умов підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти: забезпечення мотивації майбутніх менеджерів освіти до управління змінами (с. 132–134 дисертації); використання в освітньому процесі інтерактивних технологій, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (с. 134–140 дисертації); залучення майбутніх менеджерів освіти до самостійної творчої роботи, спрямованої на вдосконалення теоретичних знань і розвиток практичних умінь, необхідних в управлінні змінами майбутніх менеджерів освіти (с. 140–144 дисертації).

Значущою є запропонована дисертанткою модель формування готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами (рис. 2.3.1 на с. 147 дисертації), реалізація якої передбачає поетапне впровадження визначених педагогічних умов.

Третій розділ дисертації – «Експериментальна робота з підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти» – охоплює визначення стану готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти на констатувальному етапі дослідження (п. 3.1); експериментальну методику підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (п. 3.2) та порівняльний аналіз результатів експериментальної роботи на констатувальному і прикінцевому етапах дослідження (п.3.3).

На наш погляд, важливим є те, що у п. 3.1 визначено стан готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (за результатами анкетування), на основі чого актуалізовано потребу «у цілеспрямованій підготовці майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, формуванні в них системного бачення ролі команди, колегіальності управлінських рішень і значущості підтримки з боку всіх учасників освітнього процесу для забезпечення успішної реалізації освітніх трансформацій».

Цінним вважаємо розроблений та впроваджений дисертанткою вибірковий курс «Управління змінами в закладах освіти» (с. 196–217 дисертації; додаток В).

Заслугує на схвалення порівняльний аналіз результатів експериментальної роботи на констатувальному і прикінцевому етапах дослідження, проведений у підрозділі 3.3.

Висновки до роботи логічні, вони відповідають завданням дослідження. Додатки до роботи є інформативними й органічно доповнюють текст дисертації, слугують вагомим підґрунтям для заглиблення у досліджувану проблему.

Дисертаційне дослідження Н. В. Стаценко є повністю завершеним. Авторка дослідження досягла мети, успішно розв'язала поставлені завдання.

#### **6. Відсутність порушень академічної доброчесності.**

За результатами перевірки та аналізу дисертації Н. В. Стаценко не було виявлено ознак академічного плагіату, елементів фабрикації та фальсифікації. Аналіз дисертації надає підстави для висновку, що авторка робить посилання на джерела при використанні ідей та положень, які в них представлені, відповідно до норм законодавства про авторське право та суміжні права.

#### **7. Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.**

Загалом позитивно оцінюючи наукове і практичне значення отриманих дисертанткою результатів, вважаємо за необхідне висловити окремі міркування й побажання:

1. Вартий схвалення запропонований у теоретичному розділі дисертаційної роботи ґрунтовний аналіз визначень науково-термінологічного апарату, які стосуються розгляду сутності ключових понять з питань підготовки майбутніх менеджерів освіти. Проте аналіз має переважно реферативний характер, тобто не вистачає авторської позиції стосовно висловлювань науковців, які опікуються проблемами підготовки здобувачів

освіти до управління змінами. Зокрема, бажано було б зазначити, з якими твердженнями авторка погоджується, а з якими вона не згодна і чому.

На наш погляд, не потребує аналізу сутність загальновідомих та загальноживаних усталених термінів «умова», «педагогічні умови» (с. 32–33), «моделювання», «модель» (с. 46), «критерій» (с. 66–67). Визначення цих явищ можна було подати в додатках.

2. Педагогічні умови, визначені авторкою, є науково обґрунтованими та мають значний потенціал для практичного застосування. Водночас їх аргументація була би більш переконливою за умови залучення ширшого кола емпіричних джерел, зокрема, результатів експертних опитувань менеджерів-практиків, стейкхолдерів, що посилює б практичну значущість дисертаційного дослідження.

3. У таблиці 3.1.1 «Компоненти, критерії, показники та методики рівнів сформованості готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами» (с. 168–169) відсутні посилання на джерела використаних методик. Доцільно було би після зазначення авторів вказати джерела, з яких методики запозичені або адаптовані, що підвищує наукову коректність і достовірність результатів діагностики.

4. Експериментальна база дослідження представлена двома закладами вищої освіти, здобувачів освіти яких довільно розподілили на експериментальну і контрольну групи. Уважаємо, варто було б аргументувати, чому саме ці заклади слугували базою дослідження і яким чином забезпечувалася репрезентативність вибірки.

5. Результати дослідження набули би ще більшого практичного значення, якби авторкою були підготовлені та опубліковані методичні рекомендації або навчальний посібник щодо формування готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, оскільки запропонований у дисертаційній роботі теоретичний матеріал і рекомендовані практичні заняття можуть стати у пригоді як здобувачам освіти і викладачам відповідних навчальних дисциплін, так і менеджерам-

практикам під час роботи, наприклад, із педагогічним колективом закладу освіти під час впровадження змін.

Разом із тим, зазначені зауваження не знижують загального позитивного враження від дисертаційного дослідження Стаценко Наталії Вікторівни, відображають власну позицію опонента і можуть слугувати предметом дискусії при обговоренні дисертаційної роботи.

#### **8. Повнота викладу основних результатів дисертації в наукових працях.**

Основні наукові положення дослідження викладено в 15 публікаціях автора, із них 4 – у фахових виданнях України, 3 – у зарубіжних виданнях, 8 – апробаційного характеру. Розвідки, що мають співавтора, містять чітко вказаний особистий внесок здобувачки, що викладено на с. 4 дисертаційної роботи.

На основі аналізу змісту публікацій Н. В. Стаценко можна констатувати, що наукові положення, висновки та рекомендації, отримані в результаті проведеної роботи, у друкованих працях викладено достатньо повно.

Зміст, обсяг та кількість друкованих праць відповідають чинним вимогам Міністерства освіти і науки України щодо публікацій основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії і надають авторці право публічного захисту дисертаційного дослідження.

#### **9. Оцінка мови і стилю викладення матеріалу дисертації.**

Дисертацію викладено українською мовою. Аналіз структури та змісту засвідчує, що дисертаційне дослідження є цілісним, характеризується чіткістю викладу матеріалу та логічною послідовністю. Ілюстративний матеріал структуровано в 13 таблицях та 7 рисунках, що полегшує сприйняття матеріалів дослідження.

#### **10. Відповідність змісту дисертації спеціальності, з якої вона подається до захисту.**

Зміст дисертаційної роботи відповідає предметній області спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки.

## 11. Загальний висновок.

Аналіз роботи та опублікованих праць дозволяє зробити висновок про те, що дисертаційне дослідження Наталії Вікторівни Стаценко є актуальною, завершеною, самостійною, цілісною науковою працею, яка містить наукову новизну, теоретичне і практичне значення, обґрунтовані й аргументовані висновки.

Дисертація «Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти» відповідає вимогам наказу Міністерства науки і освіти України за № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), Порядку 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, зі змінами, внесеними Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022 р., № 502 від 19.05.2023 р. та № 507 від 03.05.2024 р.), а її авторка, Стаценко Наталія Вікторівна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки галузі знань 01 Освіта / Педагогіка.

27.04.2026 р.

Офіційний опонент –

в.о. завідувача кафедри педагогіки

та освітнього менеджменту,

доктор педагогічних наук, професор

Уманського національного університету

Олена КІРДАН

