

Голові  
разової спеціалізованої вченої ради  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
Доктору педагогічних наук, професору  
Рябовій Зої Вікторівні

### **ВІДГУК**

офіційного опонента доктора педагогічних наук, доцента, професора кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу

Кравченко Ганни Юріївни на дисертаційне дослідження

**Віролайн Оксани Василівни**

на тему «Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання», представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»

**Ступінь актуальності обраної теми** дисертаційного дослідження обумовлена питаннями, управління закладом загальної середньої освіти, яке прогнозоване на надання якісних освітніх послуг, які продукує освітня інституція та необхідністю впровадження інноваційних технологій у процес управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Саме відсутність змістовного організаційно-методичного забезпечення досліджуваного процесу в системі післядипломної освіти є наразі проблемним, а тому і актуальним.

Ми погоджуємося з авторкою, яка звертає увагу, що в умовах перехідного періоду розбудови Нової української школи формується спектр нових форм забезпечення якості освітнього процесу в системі повної загальної середньої освіти. А серед складових управлінського потенціалу закладів загальної середньої освіти виокремлюють саме організацію успішного освітнього процесу в умовах змішаного навчання.

Ми цілком підтримуємо точку зору авторки, яка зазначає, що з прийняттям Законів України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), упровадження Концепції Нової української школи (2018), «Положення про інституційну та дуальну форму здобуття загальної середньої освіти» (2021), «Положення про індивідуальну форму здобуття загальної середньої освіти» (2021) окреслено нові вектори розвитку закладів

загальної середньої освіти, що ґрунтуються на інтегративних процесах впровадження змішаного навчання, необхідність якого виникла у часи пандемії та військової російської агресії.

Враховуючи зазначене підтвердимо висновок авторки про те, що реформування системи освіти в Україні потребує нових підходів до управління закладами загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Підвищується значущість оцінки якості базової середньої освіти в умовах змішаного навчання як важливого чинника удосконалення механізмів організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти. Форма змішаного навчання, сприяє забезпеченню високого інтелектуального рівня особистості, відкриває перед нею широкі можливості для отримання освітніх послуг у необмеженому географічному просторі, відповідає індивідуальним освітнім потребам, сприяє розвитку індивідуальної освітньої траєкторії здобувача освіти. Тобто, рецензована робота звертає увагу на актуальні питання управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Аналіз педагогічної літератури засвідчив багатогранність досліджень із різних питань управління закладом загальної середньої освіти та забезпечення якості загальної середньої освіти, який дозволив авторці виокремити низку суперечностей, одна з яких: необхідність системного професійного розвитку педагогів закладів загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання та відсутність відповідних технологій управління процесом змішаного навчання, що і підтвердило цінність результатів проведених наукових досліджень, де поза увагою залишилися важливі аспекти теоретико-методичного та практичного розроблення проблеми управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Отже, підкреслимо як позитивне, зроблений в дисертації О. В. Віролайн ретельний реферативний огляд наукових джерел (автором проаналізовано 190 джерел із них 34 іноземними мовами).

Таким чином, актуальність дослідження не викликає сумнівів, тема дисертаційного дослідження О. В. Віролайн є актуальною і своєчасною.

Дисертаційне дослідження має зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Наукове дослідження виконано відповідно до тематичного плану Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України в межах комплексної теми кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (Державний реєстраційний номер РК 0117U002378, 2017-2021 р.). Тему дисертації затверджено Вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 7 від 19.12.2019 р.) та узгоджено бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних та психологічних наук України (протокол № 3 від 30.06.2022 р.).

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** У дисертаційному дослідженні О. В. Віролайн визначено науковий апарат: сформульовано мету, яка знайшла декомпозицію у п'яти завданнях, виділено об'єкт, предмет дослідження. На наш погляд, автором здійснено коректний підбір загальнонаукових методів дослідження, що сприяли досягненню мети та вирішенню завдань дослідження. Їх виділення, обґрунтування, доцільність й логічність використання вказують на наукову зрілість здобувача.

Аналізуючи зміст дисертаційного дослідження, можна дістатися висновку, що отримані результати та висновки, які сформульовані у дисертації й положення, що виносяться на захист, є достатньо обґрунтованими, мають логіку формулювання. Достовірність їх підтверджено результатами експериментальної перевірки та здійсненою їх достатньою апробацією. Так, основні положення, висновки й результати дослідження обговорено на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, методичному («Досвід організації дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти України в умовах воєнного

стану» (14 квітня 2022 року, м. Київ) та науковому («Реалізація авторської моделі» (28–29 листопада 2019 року, Вінниця) семінарах.

Основні результати дослідження відображено в 16 публікаціях, серед них: 5 наукових статей у фахових наукових виданнях, затверджених Міністерством освіти і науки України; 1 стаття у зарубіжному науковому виданні; 8 публікацій у збірниках матеріалів конференцій. Автор має свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 98355. Селективне навчання. Дата реєстрації 26.06.2020.

Підкреслимо, що отримані наукові продукти успішно впроваджуються в практику управлінської діяльності закладів загальної середньої освіти, зокрема відбулося впровадження в освітній процес Комунального закладу освіти «Середня загальноосвітня школа № 58» Дніпровської міської ради (Довідка № 122 від 20.09.2022), Кременчуцької гімназії № 1 Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області (Довідка № 01-23/339 від 20.09.2022), Комунального закладу Сумської обласної ради «Сумська обласна гімназія-інтернат для талановитих та творчо обдарованих дітей» (Довідка № 247 від 20.09.2022), Смілянського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I ступеня – гімназія імені Т. В. Сенатора» Смілянської міської ради Черкаської (Довідка № 204 від 20.09.2022), Гімназії № 6 Шепетівської міської ради Хмельницької області (Довідка № 01-41/230 від 21.09.2022), Гімназії № 172 «Нивки» Шевченківського району м. Києва (Довідка № 247 від 20.09.2022), Тернопільської української гімназії імені Івана Франка (Довідка № 02-12/175 від 22.09.2022). Впровадження засвідчується відповідними довідками.

Рецензоване дисертаційне дослідження О. В. Віролайнен відрізняється ґрунтовністю та логікою викладення матеріалу. Так, робота складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел. Дослідження містить таблиці, рисунки, додатки.

Зазначимо, що розділи рецензованої дисертації у повній мірі описують результати наукових пошуків автора й розкривають зміст розв'язання виділених на початку дослідження завдань.

**Наукова новизна та достовірність одержаних результатів дисертаційного дослідження** полягає в тому, що науково обґрунтовано сутність, структурно-змістові компоненти моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаним навчання та технологію її використання, а також організаційно-педагогічні умови управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання (нормативно-правові, методичні, психолого-педагогічні та матеріально-технічні).

Крім того, на наш погляд, заслуговує на схвалення уточнення компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (інформаційні, комунікативні, педагогічні), що необхідні для результативного управління закладом в умовах змішаного навчання; критерії результативності управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання (когнітивний, практично-діяльнісний, мотиваційний, особистісний) та показники їх визначення.

Підкреслимо, що нам імponує здійснення уточнення ключових понять дослідження в авторській інтерпретації: «змішане навчання в закладах загальної середньої освіти», «управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання», «технологія управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання».

Акцентуємо увагу, що серед найважливіших отриманих результатів дослідження, на наш погляд, є створення та впровадження в управлінську діяльність керівників закладів загальної середньої освіти моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; розроблення діагностичного інструментарію щодо технологічного забезпечення управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання (описання процедури розробки та використання), обґрунтування методики самоорганізації освітнього простору здобувача

освіти й шлях здобуття освітніх навичок у закладі загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

**Значення отриманих результатів для науки і практичного їх використання.** Матеріали та результати дисертаційного дослідження мають певну наукову і практичну цінність. Необхідно зазначити, що наукові здобутки дисертантки, зокрема ті, що були зазначені вище, дали змогу обґрунтовано розкрити значення запропонованих автором організаційно-педагогічних умов управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; обґрунтувати модель управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, технологію її використання та розробити діагностичний інструментарій щодо технологічного забезпечення управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Підкреслимо, що заслуговує на схвалення розроблення й упровадження в практику діяльності закладів загальної середньої освіти методичних рекомендації щодо управління закладом в умовах змішаного навчання, розробці циклу семінарських занять для керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників із питань їх готовності до управління закладом в умовах змішаного навчання. Зазначені матеріали можуть бути використаними науковцями, дослідниками, керівниками закладів загальної середньої освіти, організаторами курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів у системі післядипломної педагогічної освіти.

Нам подобається здійснений О. В. Віролайнен ґрунтовний аналіз категоріального апарату дослідження. Зокрема, автором проаналізовано сутність поняття «навчання» (С. 30-31), «змішане навчання» (С. 33-34), «управління» (С. 42), «система управління змішаним навчанням» (С. 43-44) На підставі узагальнення сутнісних характеристик зазначених понять, автором було уточнено поняття «змішане навчання у закладі загальної середньої освіти» (С. 35), «управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання» (С. 44), «критерій» (С. 69-70), «показник» (С. 71-72), «умова» (С. 44), «педагогічна умова» (С. 122-123) та

«організаційно-педагогічна умова» (С. 123-124, ), «технологія» (С. 127-128), «технологія управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання» (С. 138-139). Такий підхід вказує на глибоке розуміння автором досліджуваного процесу.

Позитивним у дослідженні є те, що авторка звернула увагу на Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти» (2020 р.) (С. 45-48), розробила та запропонувала узагальнену форму компетентностей сучасного керівника закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання (С. 46).

На підставі вивчення результатів наукових знахідок українських та зарубіжних науковців О. В. Віролайнен визначено, що впровадження в освітній процес дистанційного навчання як складової змішаного навчання стало повсякденною практикою для вищих шкіл країн Європи. Автор дослідження зазначає, що одними з найвідоміших освітніх осередків, що спеціалізуються на дистанційній освіті, є Відкритий університет у Великобританії (офіційна назва – The Open University), Національний університет дистанційної освіти (Universidad Nacional de Educación a Distancia), Відкритий університет 49 Нідерландів (Open University of the Netherlands), Заочний університет міста Хаген (Fernuniversität in Hagen) в Німеччині, Відкритий університет Ізраїлю (The Open University of Israel) та Центр відкритого навчання в Іспанії (Centro de Enseñanza a Distancia), а також багато інших. Саме вивчення світового та європейського досвіду, його аналіз та дослідження недоліків і переваг цієї системи сприяє покращенню вітчизняної системи змішаного навчання у ЗЗСО України (розд.1, підр. 1.2).

Аналізуючи сучасний світовий та європейський досвід системи змішаного навчання, авторка доводить необхідність поєднання його з інформаційно-комунікаційними технологіями. Таке поєднання визначає нові можливості та переваги змішаного навчання. З огляду на це О. В. Віролайнен розглядає варіанти поєднання навчальних, мережевих та індивідуальних технологій у педагогічній діяльності вчителя, розкриває можливості моделей

змішаного навчання через поєднання очної та дистанційної форм навчання в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти (С. 59-66).

Аналізуючи сучасний стан управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання О. В. Віролайнен було проведено анкетування у вигляді Google Форми (Додаток А). За результатами анкетування автором встановлено той факт, що найбільша кількість респондентів, як зазначено у діаграмі аналізу відповідей керівників ЗЗСО (С. 73, рис. 1.6.) - (84%) вказали на необхідність знання інформаційно-комунікативних технологій як фактора сучасних світоглядних трансформацій; необхідність усвідомлення закономірностей діяльності управлінської команди щодо організації змішаного навчання у ЗЗСО засвідчило 40% опитуваних; на необхідність знань, методів і прийомів управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання акцентували увагу 42% респондентів; значно менша кількість керівників ЗЗСО та їх заступників 74 (39%) визначили необхідними знання критеріальної бази оцінки інноваційної діяльності; знання про наукові методи дослідження та розв'язання дослідницьких задач у ЗЗСО виявились необхідними для 31% опитаних; найменша кількість, лише 7% респондентів, визнала необхідними знання науково-літературних джерел щодо впровадження змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти. Виходячи з отриманих результаті анкетування, авторка запропонувала структуру управління освітньою діяльністю здобувача закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, яку представлено (Рис. 2.2, С 93); структуру управління освітнім середовищем ЗЗСО в умовах змішаного навчання (Рис. 2.3, С.94) та методику використання само організованого освітнього простору, яка допомагає здобувачам освіти вдало організувати освітню діяльність за допомогою дистанційної платформи (Рис. 2.4, С. 95).

У процесі розкриття питання досягнення успіхів у впровадження змішаного навчання О. В. Віролайнен акцентує увагу на необхідності визначення організаційно-методичних засад освітньої системи, що забезпечує здобуття освітніх навичок у закладі загальної середньої освіти в



умовах змішаного навчання; створення освітнього середовища, яке характеризує та відображає складові управління освітньої діяльності у закладі загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання; забезпечення форм здобуття освіти та процесу якісного засвоєння знань випускниками закладу загальної середньої освіти в умовах упровадження змішаного навчання (С. 88, Рис. 2.6., С. 103).

Також, підкреслимо, що нам імпонує моделювання, яке здійснено автором, зокрема визначення, що основними компонентами моделі управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання визначено *цільовий компонент* (основна мета – розвиток у здобувачів освіти уміння здійснювати особистісне інтелектуальне дослідження та отримувати власні унікальні знання, а завданнями є організація ефективної роботи команди професіоналів, підготовка успішного конкурентоспроможного випускника, сприяння підвищенню рейтингу та забезпеченню автономії ЗЗСО); *теоретико-методологічний компонент* (складає нормативно-правове забезпечення, підходи та принципи управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання); *змістовий компонент* (розглядає суб'єкти, об'єкти та зміст управління); *організаційно-діяльнісний компонент* (визначає структуру управління освітнім середовищем, методику організації освітнього простору ЗЗСО та самоорганізації в умовах змішаного навчання; розкриває компетентності керівника ЗЗСО й персоналу та технологію управління системним професійним розвитком педагогів ЗЗСО в умовах змішаного навчання); *оцінювально-результативний компонент* (доводить ефективність обраного діагностичного інструментарію, розробленого відповідно до кваліфікаційних вимог призначених для вивчення показників та критеріїв механізму цільового управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання) (Рис. 2.8, С. 120).

Як вагоме надбання, необхідно відмітити, що для підтвердження ефективності моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання є розроблення автором базової кваліметричної моделі професійної діяльності педагогічних працівників відповідно до

кваліфікаційних вимог (Додаток Д).

Крім того, на наш погляд, заслуговують на увагу висновки авторки, що для практичного застосування моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання, необхідно визначити організаційно-педагогічні умови та технології управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. У своєму дослідженні до «організаційно-педагогічних умов» управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання дослідницею віднесено нормативно-правову, науково-методичну, психолого-педагогічну та матеріально-технічну умови (С. 125-126), а до технології управління закладом загальної середньої освіти зі змішаним навчанням - технології дистанційного навчання; мережеві технології та технології індивідуального навчання) (С. 128-137).

Окремого розгляду заслуговує організація й методика проведення педагогічного експерименту щодо перевірки ефективності моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання та її вплив підвищення рівня управлінської діяльності.

Автором здійснено грамотне розроблення програми дослідження, виділення мети та завдання, вибрано необхідний методичний інструментарій. Розроблено організаційно-методичний супровід упровадження моделі, яка позиціонує позитивну динаміку результативності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Педагогічний експеримент проводився у два етапи: констатувальний та формувальний. На констатувальному етапі дослідження було розроблено критерії, показники та рівні оцінювання результативності управління ЗЗСО в умовах змішаного навчання. У порівнянні узагальнених показників за відповідними критеріями у процесі експериментального дослідження початку формувального етапу та контрольного зрізу експериментальної групи закладів, на завершенні експерименту, авторкою зафіксовано підвищення даних показника критеріальної значущості на 0,19, що засвідчує результативність моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Підкреслимо, як позитивну рису проведеного

дослідження, що для забезпечення репрезентативності вибірки до експерименту було залучено 97 осіб керівного складу з 8 міст та областей України: міста Києва, міста Дніпра та Дніпропетровської області, міста Полтави та Полтавської області, міста Рівного та Рівненської області, міста Суми та Сумської області, міста Суми та Сумської області, міста Тернополя, міст Черкаси та Сміла Черкаської області, Хмельницької області. Вибірка представляє заклади загальної середньої освіти різних регіонів України, основні групи учасників освітнього процесу. Дослідження має достатню їх кількість. Отже вибірка є репрезентативною.

Зважаючи на результати експерименту, можна стверджувати, що впровадження розробленої, науково обґрунтованої та експериментально перевіреної моделі управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання є результативним процесом та може бути використаним у практичній площині діяльності менеджерів освіти.

**Отже, відповідність дисертаційного дослідження чинним вимогам не викликає сумнівів.** Акцентуємо, що під час оцінки змісту і завершеності роботи можна зробити висновок, що новизна і вірогідність загальних висновків дисертації підтверджуються результатами дослідження, здійснених дисертанткою, і загалом не викликають сумніву. Дисертацію написано на належному науковому рівні. Здобувачка володіє теорією проблеми і методами її дослідження. Зміст автореферату відображає зміст дисертації та досить повно висвітлює суттєві її аспекти, основні положення та висновки. Рівень апробації результатів дослідження є достатнім і підтверджується участю дисертантки у наукових заходах та науково-практичних конференціях різного рівня.

Також, зазначимо, що дисертаційна робота О. В. Віролайнен перевірена на унікальність тексту за допомогою автоматизованої системи «Unichек», що не виявило порушень академічної доброчесності (ID перевірки: 1012812127).

Дискусійні положення та певні зауваження щодо дисертаційної роботи. Позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження О.В. Віролайнен, звертаємо увагу на деякі дискусійні питання.

1. У підрозділі 1.2. авторка аналізує практики управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання і зазначає, що є корисним та цінним для дослідження. Разом із тим є незрозумілим яким чином було враховано в дослідженні зазначене.

2. У ході дослідження авторка використовує поняття «освітні навички» (наприклад, його зазначено у новизні, С.26, на Рис. 2.1, С.90 та ін.), але тлумачення цього поняття в тексті дисертаційного дослідження не наведено. На наше переконання, надання тлумачення цього поняття значно покращило б сприйняття тексту дисертації.

3. У роботі на С. 128-129 дослідницею перераховано технології управління в системі загальної середньої освіти. На нашу думку доцільним є більш детальне розкриття як безпосередньо впливають обрані технології управління на ефективність управління закладом освіти саме в умовах змішаного навчання.

4. Не зрозумілим, на наш погляд, є твердження авторки (С.152), що «під час даних контрольних замірів користувалися єдиними вагомостями критеріїв, що зазначені у таблицях 3.1. - 3.4». Про які єдині вагомості критеріїв йдеться.

5. У дисертаційному дослідженні у Додатку Б на С. 229-230 подано Базову кваліметричну модель професійної діяльності педагогічних працівників відповідно до кваліфікаційних вимог. Автор зазначає, що дана модель стала основою здійснення організації та проведення педагогічного дослідження. У ході дослідження авторкою роботи це підтверджено. Але, на наш погляд, враховуючи сучасні наукові дослідження українських фахівців та тему роботи, було б доцільніше розробити базову кваліметричну модель визначення ефективності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Це було б більш переконливішим та довело б

ефективність управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання.

Висловлені зауваження носять рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку проведеного О. В. Віролайнен дисертаційного дослідження.

**Загальна оцінка дисертації, висновок про відповідність дисертації, встановленим вимогам та можливість присудження наукового ступеня.**

Аналіз дисертаційної роботи, автореферату та опублікованих праць дає підстави зробити висновок про те, що дисертаційне дослідження Оксани Василівни на тему «Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання» є завершеним, цілісним, самостійним науковим дослідженням, яке має наукову новизну, теоретичне та практичне значення, відповідає чинним вимогам, зокрема «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)» «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження наукового ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року №44, а її авторка заслуговує присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю за спеціальністю – 011 «Освітні, педагогічні науки».

Офіційний опонент,  
доктор педагогічних наук, доцент, професор  
кафедри педагогіки, іноземної філології  
та перекладу

ХНЕУ імені Семена Кузнеця

Ганна КРАВЧЕНКО

