

Голові разової спеціалізованої вченої ради
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
доктору педагогічних наук, професору
Сорочан Тамарі Михайлівні

ВІДГУК

офіційного опонента – доктора педагогічних наук, професора,
виконуючого обов'язки ректора, першого проректора
Комунального вищого навчального закладу «Херсонська академія
неперервної освіти» Херсонської обласної ради

Жорової Ірини Ярославівни

на дисертаційне дослідження *Горішної Оксани Мирославівни* з теми
*«Управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої
освіти»*, поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі
знань 01 Освіта / Педагогіка
зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки

1. Актуальність теми виконаної роботи та зв'язок з планами відповідних галузей науки

Підвищення ефективності та якості освіти, своєчасне реагування на сучасні виклики і потреби суспільства зумовлюють необхідність освітніх змін. Управління змінами в закладі загальної середньої освіти є складним та багатоаспектним процесом і вимагає активної участі всіх суб'єктів освітнього середовища, чіткого планування та керівництва, а також систематичного моніторингу та оцінки результатів. Питання управління змінами в закладах загальної середньої освіти потребують здійснення досліджень з урахуванням різноманітності категорій учасників освітнього процесу, інтенсивності навантаження упродовж навчального року, відтермінованості у часі результатів запроваджених нововведень та інших особливостей діяльності закладу освіти.

У цьому аспекті вважаємо актуальним дослідження Горішної Оксани Мирославівни, яке присвячене розробці, теоретичному обґрунтуванню та експериментальній перевірці ефективності системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти.

Дисертаційну працю виконано згідно з планами науково-дослідницьких робіт Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» і відображає окремі результати науково-дослідницької теми «Трансформація професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритого університету післядипломної освіти» (держаний реєстраційний номер 0120U104637).

2. Найбільш істотні наукові результати, що містяться в дисертації.

У дисертаційній праці обґрунтовано модель системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти (рис.2.1), яка містить

такі модулі: мотиваційно-цільовий, теоретично-нормативний, організаційно-управлінський, діагностико-коригувальний, результативно-прогностичний. Кожен з модулів має свою специфіку, мету і призначення у системі управління, а також зміст і структуру.

Вартісним у дисертації здобувачки є розроблена технологія управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО (табл.2.3), яка передбачає покрокову реалізацію змін і перетворень за допомогою управлінських рішень, що допомагають впроваджувати нові підходи та інструменти для досягнення успіху при умові адаптування всіх суб'єктів до нової реальності. Представлена технологія корелює зі структурними модулями моделі системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти. Деталізований опис змісту дій управління змінами в межах пропонованої технології підтверджує їхню практичну значущість та релевантність застосування.

3. Нові факти, одержані здобувачем

Оцінюючи дисертаційну роботу за параметрами наукової новизни, відзначаємо її цілковиту очевидність, оскільки вперше розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено модель системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти, яка включає такі модулі: мотиваційно-цільовий (базові детермінанти управління змінами в умовах модернізації освіти; мета управління змінами); теоретико-нормативний (нормативно-правова база організаційно-управлінський (концептуальний, процедурний, діагностичний, підсумковий); діагностико-коригувальний (аналіз використаних ресурсів; аналіз ризиків змін, механізми подолання опору змінам, критерії оцінювання, внесення коректив, коефіцієнт ефективності управління змінами); результативно-прогностичний (основні і проміжні результати).

Варто наголосити, що вперше показано вектори реалізації процесу управління змінами: пролонгації та згортання.

Серед нових фактів, одержаних дослідницею, варто відзначити результати наукового пошуку подолання опору змінам (налагодження комунікаційних каналів, популяризація змін, пошук зовнішніх експертів оцінки змін, стимулювання командної роботи, навчання педагогів, психологічний супровід, переговори з неформальними лідерами, мотивація, примус, винагорода та визнання значимості педагогів у процесі змін).

Новизною вирізняється удосконалення методики оцінювання ефективності управління змінами та змісту циклічно-локалізованих функцій управління змінами в освітньому процесі відповідно до типів змін.

Новими фактами за результатами дисертаційного дослідження є розробка технології управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти; критеріїв оцінювання ефективності системи управління змінами в освітньому процесі, зміст яких описаний за 10 параметрами у п'ятибальній шкалі оцінювання.

Здобувачкою запропоновано трактування понять: «зміни у розвитку»; «зміни в освітньому процесі»; «управління змінами в освітньому процесі»

закладу загальної середньої освіти»; «детермінанти управління змінами»; «механізмами управління змінами»; «пролонгація змін»; «згортання змін»; «функції суб'єктів управління змінами»; «механізми подолання опору змінам»; «якість управління змінами», «ефективність управління змінами»; «алгоритм управління змінами». У репрезентованому контексті це зроблено вперше, що забезпечує наукову новизну дисертаційної праці.

Виокремлення та розкриття авторкою дисертації сутності можливих об'єктів змін в освітньому процесі; механізмів управління змінами; характеру управлінської діяльності та показників досягнень успіху команди змін також дає підстави для ствердження про наявність новизни.

Подальшого розвитку набули шляхи моделювання системи управління змінами; структура і зміст компетентності керівника з проблеми управління змінами в освітньому процесі, а також доповнено сутність понять: «зміни»; «основні (стрижневі) функції управління змінами»; «циклічно локалізовані функції управління змінами»; «вузькоспеціалізовані функції суб'єктів»; «технологія управління змінами»; «опір змінам».

4. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Аналіз змісту дисертації та публікацій здобувачки є підставою для висновку про наукову обґрунтованість і достовірність викладених автором результатів.

Висвітлені теоретичні положення мають вагоме наукове підґрунтя, що засвідчує значний обсяг літератури з досліджуваної проблематики, зокрема, це 303 найменувань (із них 88 – іноземними мовами). Вірогідність отриманих результатів забезпечує й фактологічний матеріал дисертації, який узгоджується із запропонованою моделлю та технологією управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти.

Викладений у вступі науковий апарат дає можливість цілісно уявити авторське бачення розв'язання досліджуваної проблеми, його алгоритм, інструментарій, способи інтерпретації одержаних результатів.

Використання комплексу взаємопов'язаних та взаємозумовлених методів наукового дослідження забезпечило одержання достовірних і обґрунтованих результатів наукового дослідження. Вибір методів дослідження зумовлено чітко сформульованою метою і є доцільним відповідно до завдань, які розв'язує дисертантка. Одержані дані та результати їх опрацювання вказують на ефективність наукової траєкторії дослідження.

Новизну і вірогідність загальних висновків дисертації забезпечено методологічною обґрунтованістю вихідних положень; використанням методів відповідно до мети та завдань дослідження; аналізом значного обсягу науково-педагогічних джерел, нормативної бази, позитивними результатами впровадження результатів дисертаційного дослідження у практику роботи управлінь освіти і науки, закладу вищої освіти, закладів загальної середньої освіти України.

Дисертацію виконано на високому науковому рівні. О.М. Горішна володіє теорією проблеми і методами її дослідження. Позитивне враження справляє оформлення роботи, актуальні інформаційні матеріали, що містяться в дисертації. Зміст анотацій, поданих українською і англійською мовами, відображає зміст дисертації та висвітлює суттєві її аспекти та основні положення. Рівень апробації результатів дослідження є достатнім, що підтверджено участю дисертантки у науково-практичних заходах різного рівня.

Заслуговує також на схвалення виклад матеріалу, структурованість та логічна послідовність опису системи управління змінами в закладі загальної середньої освіти, стилістична коректність тексту дисертації, її відредагованість.

У дисертації О.М. Горішна дотримала вимоги чинного законодавства щодо авторського права й принципів академічної доброчесності. У роботі наявні покликання на джерела інформації у випадку використання ідей, розробок, теорій, тверджень інших авторів, надано достовірну інформацію про методики і результати дослідження, джерела використаної інформації.

5. Значення для науки і практики отриманих автором результатів

Наукові здобутки Горішної Оксани Мирославівни складають теоретичну і методичну базу для впровадження системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти. Важливими і практично значущими є методичні рекомендації та діагностичний інструментарій оцінювання рівня готовності учасників освітнього процесу до змін (анкети, опитувальники, діагностичні таблиці).

Результати дослідження впроваджено в освітній процес Богодухівської гімназії № 1 Богодухівської районної ради Харківської області (довідка № 01-22/11 від 04.02.2021р.); Бучанського навчально-виховного комплексу «Спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів – загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів» № 4 (довідка №22 від 25.02.2021р.); Кременчуцької гімназії № 1 Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області (довідка № 01-23 від 22.03.2022р.); управління освіти і науки Тернопільської міської ради (довідка №1372/03 від 29.12.2022р.); відділу освіти Підволочиської селищної ради Тернопільської області (довідка №4 від 30.01.2023р.); Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (довідка №173/33-03 від 01.03.2023р.).

6. Рекомендації щодо використання результатів і висновків дисертації

Матеріали дослідження можуть бути використані в управлінській, навчально-педагогічній та науковій діяльності, оскільки в дисертаційній праці містяться педагогічно обґрунтовані та експериментально перевірені модель, технологія та рекомендації щодо впровадження системи управління змінами в практику роботи сучасних закладів загальної середньої освіти. Основними положеннями дисертації можна скористатися у викладацькій діяльності під час розроблення лекційних курсів «Освітній менеджмент», «Кризовий менеджмент», «Технологія ухвалення управлінських рішень» тощо. Матеріали дослідження доцільно використовувати в системі післядипломної педагогічної

освіти, професійній підготовці майбутніх керівників закладів освіти, зокрема посилення практико-орієнтованого спрямування управлінської складової підготовки менеджерів освіти.

Усе вищезазначене засвідчує практичне значення дослідження та його внесок у розв'язання конкретних наукових проблем.

7. Оцінка змісту дисертації та її завершеність

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, значною мірою забезпечується логічною структурою роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, списку використаних джерел до кожного розділу, загальних висновків та додатків. Логіка і послідовність викладу тексту праці відповідає розв'язанню поставлених завдань дослідження. Логічну структурованість роботи забезпечують висновки та узагальнення, а також унаочнюють 28 таблиць та 13 рисунків. Для повноти сприйняття дисертації у 17 додатках представлено інструментарій оцінювання рівень готовності учасників освітнього процесу до змін (анкети, опитувальники, діагностичні таблиці), результати анкетування педагогів та критерії оцінювання ефективності системи управління змінами в освітньому процесі закладів загальної середньої освіти.

У **вступній частині** дисертантка обстоює необхідність використання якісно нових систем управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти. Дослідниця переосмислює доробок вітчизняних та зарубіжних учених із порушеної проблеми в сучасному науковому дискурсі та, визначаючи недостатній розвиток та відсутність валідних критеріїв оцінювання моделей системи управління змінами в освітньому процесі відповідно до завдань реформування освіти, обирає за мету «розробити і теоретично обґрунтувати систему управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти, експериментально перевірити її ефективність» (с.26).

У **першому розділі** дисертаційної роботи «*Теоретико-методичні основи управління змінами в освітньому процесі*» дисертантка аналізує теоретичне підґрунтя сутності управління змінами та з'ясовує основні константи дослідження: освітній процес, управління освітнім процесом у ЗЗСО, компоненти управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО, типи та принципи управління змінами та ін.

Імпонує той факт, що дисертантка розглядає історичну ретроспективу розвитку моделей змін, які розроблені у зарубіжному менеджменті (п.1.1) і робить висновок, що «з розвитком ЗЗСО відбувається і еволюція змін, адже на зміни впливають зовнішні і внутрішні чинники» (с.51).

На основі вивчення та аналізу джерельної бази дисертантка розглядає філософські основи змін як соціального явища та складає узагальнену класифікацію змін за різними ознаками (табл.1.3), що забезпечує глибину дослідження зазначеного феномену.

Схвальних відгуків заслуговує проаналізований у параграфі 1.3 сучасний досвід управління змінами в освітньому процесі за такими напрямками: сприйняття педагогами змін, які впроваджуються у закладі освіти; готовність педагогів до змін; ефективність впровадження концепції НУШ; планування розвитку фахової компетентності педагога; впровадження інклюзивного навчання; особливості організації освітнього процесу в умовах дистанційного навчання. Проведені дослідження дозволили виділити успіхи та проблеми управління змінами в освітньому процесі.

У **другому розділі** дисертації *«Структура і зміст моделі системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти»* обґрунтовано модель системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти, розглянуто функції і механізми управління змінами в освітньому процесі в умовах модернізації освіти, представлено технологію та алгоритми управління змінами.

Авторка практично реалізує теоретичну базу дослідження, окреслену в першому розділі праці. Зокрема, Оксана Мирославівна обґрунтовує модель системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти (рис.2.1), що містить такі модулі: мотиваційно-цільовий, теоретико-нормативний, організаційно-управлінський, діагностико-коригувальний, результативно-прогностичний. Дослідниця детально описує кожен модуль і зазначає, що модель є динамічною, змістова наповнюваність її елементів має здатність змінюватись відповідно до зовнішніх і внутрішніх факторів освітнього середовища. Усі теоретичні засади, функції і механізми управління змінами, технологія і алгоритми, параметри оцінювання ефективності управління змінами в освітньому процесі, відображені в дисертації, інтегровані в розроблену модель.

Позитивно оцінюємо комплексний підхід до оцінювання ефективності управління змінами в освітньому процесі за такими параметрами: реагування освітнього середовища на зміни; використання механізмів управління змінами; раціональність планування в умовах змін; дизайн освітнього середовища; оптимальність управлінських рішень в умовах змін; формування команди змін; якість алгоритмізації процесу управління змінами; інструменти подолання опору змінам; організаційна компетентність керівника в умовах змін; вплив рівня розвитку автономії на процес управління змінами.

Оксана Мирославівна досить ефективно категоризує функції і механізми управління змінами в освітньому процесі в умовах модернізації освіти. Представлена за різними критеріями класифікація циклічно-локалізованих функцій управління змінами в освітньому процесі (табл.2.1) структурована й чітко описана, а достатня кількість релевантних прикладів дає підставу не сумніватися в компетентності дисертантки коректно класифікувати та моделювати управлінські дії в умовах змін.

Окремої уваги заслуговує диференційований підхід до управління змінами в закладі освіти в залежності від їх масштабності. Зокрема дисертантка

акцентує, що управління комплексними змінами в освітньому процесі може здійснюватися за допомогою технології, а локальними змінами – на основі алгоритму. У п.2.3 представлено технологію управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО, що складається з таких етапів, як: концептуальний, процедурний, діагностичний, підсумковий. А також на основі аналізу алгоритмів управління змінами у вітчизняному та зарубіжному менеджменті (табл.2.4) розроблено алгоритм управління локальними змінами в освітньому процесі (табл.2.5). Усі окреслені нею технології і алгоритми загалом є досить актуальними та своєчасними для застосування в управлінні змінами в освітньому процесі закладів загальної середньої освіти, що ще раз підтверджує актуальність обраної теми та важливість її втілення.

У **третьому розділі** «*Експериментальна перевірка розробленої моделі системи управління змінами в освітньому процесі та методичні рекомендації*» авторкою було наведено результати експериментальної перевірки розробленої моделі системи управління змінами в освітньому процесі закладів загальної середньої освіти, що проводилася за чотирма етапами: концептуально-проективним, констатувальним, формувальним-діагностичним, узагальнюючо-прогностичним (с.169). Переконаливості дослідженню надають підрахунки здобувачки у відсоткових показниках на кожному етапі експериментального дослідження.

За результатами дослідження дисертантка виокремила нові вектори управління освітнім процесом відповідно до розвитку суспільних процесів, представила модель компетентності керівника для ефективного управління змінами в освітньому процесі, розробила методичні рекомендації для керівника щодо впровадження управління змінами.

Дисертація засвідчує достатню належність, інформативність, чіткість та концептуальність **загальних висновків**, що увиразнюють її належний науковий рівень і теоретико-практичну цінність. Важливість і повноту дослідження Горішної Оксани Мирославівни забезпечують досить інформативні додатки.

8. Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Загалом позитивно оцінюючи наукове і практичне значення здобутих дисертанткою результатів, висловимо певні міркування, що мають, переважно, рекомендаційний та уточнювальний характер:

1. У п.1.1 дисертації проаналізовано теоретичне підґрунтя сутності управління змінами та можливості його реалізації в закладах загальної середньої освіти. Уважаємо, що варто було б **закцентувати** увагу на особливостях освітнього середовища закладу загальної середньої освіти: відтермінований характер результатів управлінської діяльності, що мають суспільно важливе значення і впливають на якість освітньої діяльності; предметом управлінської діяльності є інформація і суб'єкти освітнього процесу (різного віку та соціального статусу, з гендерним дисбалансом) та ін.

2. Авторка розкриває основні смислові категорії наукового дослідження. Це, зокрема: «управління освітнім процесом у ЗЗСО» (с. 37), «зміни в освітньому процесі» (с. 67), «управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО» (с. 95). На нашу думку варто було б подати власне визначення поняття «система управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО» як базового для створення моделі системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти.

3. У параграфі 1.3. проаналізовано сучасний досвід управління змінами в освітньому процесі за такими напрямками змін: сприйняття педагогами змін, які впроваджуються у закладі освіти; готовність педагогів до змін; ефективність впровадження концепції НУШ; планування розвитку фахової компетентності педагога; впровадження інклюзивного навчання; особливості організації освітнього процесу в умовах дистанційного навчання. Ураховуючи реформаційні процеси в системі загальної середньої освіти, доцільно було б проаналізувати досвід управління змінами, пов'язаний із запровадженням Державного стандарту початкової освіти.

4. У параграфі 2.1 представлено модель системи управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО (рис. 2.1.), схематичне зображення якої містить значну кількість взаємозв'язків між елементами та модулями, що потребує детального опису для більш чіткого розуміння моделі. Крім того, вважаємо, що у поданій моделі варто було б врахувати параметри оцінювання ефективності системи управління змінами в освітньому процесі, зазначені в параграфі 3.1: реагування освітнього середовища на зміни; використання механізмів управління змінами; раціональність планування в умовах змін; дизайн освітнього середовища; оптимальність управлінських рішень в умовах змін; формування команди змін; якість алгоритмізації процесу управління змінами; інструменти подолання опору змінам; організаційна компетентність керівника в умовах змін; вплив рівня розвитку автономії на процес управління змінами в освітньому процесі (с.175-176).

5. У параграфі 2.3. зазначено, що управління комплексними змінами в освітньому процесі може здійснюватися за допомогою технології, а локальними змінами – на основі алгоритму (с.143). Доцільно конкретизувати за якими ознаками здійснюється визначення конкретного типу змін.

9. Повнота висвітлення результатів дисертації в опублікованих працях

Результати дослідження з необхідною повнотою викладено у 21 публікації, серед яких: 6 статей у наукових фахових виданнях України (з них 4 – електронні); 1 стаття – у міжнародному журналі; 1 стаття в колективній монографії в Україні і 1 – за кордоном; 12 публікацій у збірниках наукових праць, матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

10. Висновок

Аналіз дисертації, анотацій та опублікованих праць дає підстави для висновку про те, що дослідження **Горішньої Оксани Мирославівни**

«Управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти» є завершеним, самостійним дослідженням, яке має наукову новизну, теоретичне і практичне значення для педагогічної науки й практики. Дисертація заслуговує на позитивну оцінку, відповідає вимогам, визначеним наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) і затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами), а її авторка, **Горішна Оксана Мирославівна**, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки, галузь знань 01 Освіта / Педагогіка.

Офіційний опонент,
доктор педагогічних наук, професор,
в.о.ректора, перший проректор
КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти»

 Ірина ЖОРОВА

01.12.2023

