

*Вихід № 6 від 06.12.2023*

ПОЛТАВСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ  
ОСВІТИ ІМ. М. В. ОСТРОГРАДСЬКОГО  
36014, м. Полтава,  
вул. Соборності, буд. 64-Ж  
тел. (0532) 563-852

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

### ВІДГУК

офіційного опонента – доктора педагогічних наук, доцента,  
професора кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти  
Полтавської академії неперервної освіти ім. М. В. Остроградського

**Білик Надії Іванівни**

на дисертаційне дослідження **Горішної Оксани Мирославівни**  
«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

*Актуальність обраної теми.* Зміни в освітньому просторі України відбуваються в усіх сферах і за різними напрямками відповідно до викликів цивілізації та ефективності внутрішнього розвитку країн. Однак немає єдиного алгоритму розв'язування проблем управління змінами. Зарубіжний менеджмент має достатньо розвинуту теорію управління змінами в економічно-політичному секторі господарювання, але й у вітчизняній освіті використовуються лише елементи відповідних моделей. Варто відмітити, що в українському освітньому менеджменті тільки починає зароджуватись теорія управління змінами, і вона поки що представлена лише окремими публікаціями. Тому певна спроба теоретико-практичного обґрунтування управління змінами в освітній діяльності закладу загальної середньої освіти має вагоме значення для побудови фундаменту цілісної теорії управління змінами.

Відтак актуальність зазначеної проблеми є незаперечною, й, на думку автора дослідження Горішної Оксани Мирославівни, підтверджується такими факторами: «мінливістю середовища і потребою швидкої адаптації до змін, зумовленими цивілізаційними викликами; змістом реформ у системі загальної середньої освіти та нормативно-правовим їх супроводом; зростанням конкуренції на ринку освітніх послуг, що призводить до ліквідації закладів освіти, неспроможних ефективно працювати в умовах динамічних змін» [с. 2].

Зазначені фактори слугують певним лейтмотивом до дослідження процесів управління змінами, оскільки, з точки зору автора дисертаційної праці, «зміни стали невід'ємною частиною щоденного життя закладів

загальної середньої освіти» [с. 3], про що свідчать результати констатувального експерименту авторського дослідження. Зважаючи на недостатньо розроблений контекст заявленої проблеми, Горішна Оксана Мирославівна достатньо логічно визначила об'єкт, предмет, мету дослідження, а також окреслила науково-прикладні завдання, що цілісно охоплюють змістово-функціональну семантику роботи.

*Найістотніші наукові результати, що містяться у дисертації.* Спектр наукової новизни достатньо широкий, оскільки розроблено модель системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти; виокремлено функції такого управління; визначено механізми опору змінам, розкрито сутність можливих об'єктів змін в освітньому процесі, характер управлінської діяльності в умовах змін; уведено трактування понять: «зміни у розвитку»; «зміни в освітньому процесі»; «управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти»; «детермінанти управління змінами»; «механізми управління змінами»; «продовження змін»; «згортання змін»; «функції суб'єктів управління змінами»; «механізми подолання опору змінам»; «якість управління змінами», «ефективність управління змінами»; «алгоритм управління змінами».

Важливим для подальших наукових досліджень є висновок Горішної О. М. про те, що процес управління змінами може здійснюватися у технологічному циклі або в напрямі пролонгації, або згортання. Відповідно до цього виокремлено механізми. У моделі «Продовження змін» серед механізмів виділено: організаційне узгодження; підтримку мотиваційного ефекту успіху; екстраполяцію змін, а у моделі «Згортання змін» – аналіз відторгнення; оцінку наслідків; уникнення біфуркації. Комплекс механізмів управління змінами у моделі системі управління впливає на елемент «Управлінське рішення», за допомогою якого проводиться реалізація, корегування і контроль управлінських дій на кожному етапі відповідної технології.

Досліджена проблема є багаторівневою, відтак авторка звернула увагу на такий важливий психологічний компонент, як опір змінам, підкреслюючи той факт, що «агресивні зміни можуть бути каталізатором появи опору» [с. 186], а «опір є явищем, що виникає в організації під час перетворень і впливає на досягнення цілей змін» [с. 189]. І автор робить висновок, що керівникам освіти необхідні «джерела конструктивної діагностики та зворотного зв'язку... для досягнення стійких і значущих змін, що корегує цілі змін» [підрозділ 3.2, с. 189]. Новизна цього структурного елемента дослідження полягає в тому, що вперше визначені не тільки десять механізмів подолання опору змінам, але й вказується на їх особливості, переваги та недоліки у табл. 3.5 [с. 198–200].

Новизною позначені циклічно-локалізовані функції управління змінами в освітньому процесі, що згруповані за напрямками здійснення; динамікою; ступенем інтенсивності (підрозділ 2.2) і сконцентровано подані у табл. 2.1 [с. 126–127].

*Оцінка змісту та завершеності дисертації.* Розв'язуючи перше завдання, Горішна Оксана Мирославівна підіймає низку важливих освітніх проблем сьогодення, серед яких: недостатня обізнаність педагогів у необхідності змін через неналежне інформування; нерозвинена спроможність педагогів і керівників до ініціювання змін; низький рівень розвитку мотивації для реалізації змін; освітній консерватизм; відсутність колективного бачення щодо ефективності змін; неготовність керівників бути модераторами змін; несформована здатність адміністрації закладу застосовувати критерії оцінювання ефективності змін; застосування адміністративних методів подолання опору змінам; низький технологічний рівень упровадження змін і гнучкості кроків в алгоритмах тощо [с. 93], які є необхідними для здійснення управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти. Аналіз успіхів і проблем управління змінами проводився у рамках констатувального експерименту на основі мікродосліджень. Заслуговує уваги те, що авторка глибоко аналізує теоретичні здобутки з теорії і практики управління змінами та робить власні висновки. Саме здатність до аналізу дозволила здобувачці подати власні дефініції, які простежуються у різних розділах.

Логічним підтвердженням здатності авторки до узагальнень є розроблення моделі системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти – що було змістом другого завдання. Варто зауважити, що дисертантка достатньо логічно структурує систему управління, заповнює її необхідними елементами та коректно подає опис запропонованої моделі. Причому такі важливі компоненти моделі як функції та механізми, технологія та алгоритми, опір змінам – автор детальніше розкриває в окремих розділах, що дозволяє посилити глибину змісту цілої системи управління змінами.

Третє завдання зорієнтоване на експериментальну перевірку запропонованої моделі системи управління змінам в освітньому процесі. Для реалізації цього завдання автор використовує різного роду анкети, відображає результати графічно й описово. Аналіз експериментального дослідження свідчить про відповідний рівень грамотного користування математичним апаратом. Коефіцієнт ефективності управління змінами в освітньому процесі та індекс приросту якості управління змінами обчислюється за допомогою

відповідних формул і переконує у валідності експерименту та ефективності розробленої моделі.

Методичні рекомендації, що пов'язані з реалізацією четвертого завдання, структуровані за певними змістовими компонентами і сприятимуть глибшому розумінню впровадження системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти.

**Значення одержаних результатів для науки й практики та рекомендації щодо їх можливого використання.** Дисертаційна робота містить достатньо вагомий матеріал для практики управління закладами освіти в умовах змін. Зокрема, керівники закладів освіти можуть скористатись матеріалами теоретичного аналізу наукових джерел зарубіжних і вітчизняних учених для розроблення програм навчання педагогів. Можуть бути використані і механізми подолання опору змін в умовах дискусій щодо необхідності змін. Але найціннішими, на нашу думку, є критерії оцінювання ефективності управління змінами в освітньому процесі, адже ці критерії керівник зможе не тільки використати їх в електронному варіанті для оцінювання рівня розвитку системи управління змінами, але й вносити корективи, адаптувати до специфіки функціонування закладі загальної середньої освіти.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Достовірність отриманих автором результатів, висновків і рекомендацій забезпечується застосуванням сучасних теоретичних методів, їх кількісною та якісною відповідністю результатам експериментальної перевірки. Результати дослідження апробовані на 12 конференціях різних статусів. Обсяг і кількість проаналізованих джерел (із 303 найменувань 88 – іноземною мовою) достатньою мірою характеризують Горішну Оксану Мирославівну як наполегливого і досить зрілого науковця.

Уважаємо, що науковий апарат дисертаційної роботи визначений досить конкретно, а його компоненти узгоджуються між собою, що проявляється у коректному визначенні завдань дослідження, вибору методів та логіці викладу.

Приємно зазначити, що знайомство, як редактора електронного наукового фахового журналу «Імідж сучасного педагога» з науковими публікаціями дисертантки, відбувалося протягом 2021 року: «Алгоритм управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти» [45]; «Функції управління закладом загальної середньої освіти в умовах змін» [26].

Даючи загальну позитивну оцінку результатам дослідження Горішної О. М., вважаємо за необхідне висловити деякі зауваження та побажання:

1. Для формування концепції дослідження автором використано системний, структурно-функціональний, синергетичний, компетентнісний, процесний підходи. Однак, варто було б врахувати термінологічний підхід, в основі якого покладено не лише вивчення історії становлення та аналіз термінів і позначуваних ними понять, але й розроблення, уточнення, поглиблення понятійного апарату, встановлення підпорядкованості та взаємозв'язку понять, що складають основу наукового дослідження, хоча автор частково посилається на використання методу термінологічного аналізу та операціоналізації понять [с. 28].

2. Автором дослідження введено та запропоновано трактування понять: «зміни у розвитку»; «зміни в освітньому процесі»; «управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти»; «детермінанти управління змінами»; «механізми управління змінами»; «продлонгація змін»; «згортання змін»; «функції суб'єктів управління змінами»; «механізми подолання опору змінам»; «якість управління змінами», «ефективність управління змінами»; «алгоритм управління змінами» [с. 7]. У той же час на [с. 8] подано ключові слова (заклад загальної середньої освіти, зміни, адаптація, опір змінам, інновації, освітній процес, управління закладом освіти, управління освітнім процесом, управління змінами в освітньому процесі, умови невизначеності, механізми, моделювання, компетентність керівника, професійний розвиток), які частково не збігаються.

3. У дослідженні, з нашої точки зору [с. 19, 168], доречніше було б змінити назву Розділу 3. «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА РОЗРОБЛЕНОЇ МОДЕЛІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ» на тему «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА РОЗРОБЛЕНОЇ МОДЕЛІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ», тому що п. 3.3 уже містить іншу фразу «...методичні рекомендації до впровадження системи управління змінами в освітньому процесі».

4. Є окремі рекомендації щодо визначеного автором першого завдання щодо узагальнення теоретичних основ управління змінами та досвіду практики у зарубіжному та вітчизняному менеджменті. Аналіз наукових джерел засвідчує, що дисертантка опрацювала недостатню кількість сучасних друкованих наукових джерел, зокрема, із 303 джерел використано 129 за 1937–2015 роки, а це становить 60%, тобто за останні 8 років тільки 40%. Крім того, подано 88 (за списком використаних іноземних джерел, pp. 215–303), серед

яких використано 38 за 1969–2012 роки, що становить 43 %, а з 2013 року – 57%.

5. За текстом дисертації простежуються певні огріхи орфографічного та стилістичного характеру, тому відповідно до сучасного правопису пропонуємо замінити:

- 1) теоретично-нормативний – на: теоретико-нормативний [с. 4];
- 2) прогностично-узагальнюючий – на: прогностично-узагальнювальний [с. 6]. Вживання дісприкметників активного стану з -уч-, -юч- не рекомендовано нормами сучасної української мови;
- 3) Продовження таблиці – на: Подовження таблиці [с. 44; 91; 196];
- 4) вживати поняття «напря́м» – шлях діяльності, розвитку кого-, чого-небудь; спрямованість якоїсь дії, явища, а не напрямок – лінія руху або лінія розміщення кого-, чого-небудь; про вектор у просторі [табл. 1.11, с. 82];
- 5) врахувати використання слів: розробка – на: розроблення, опитаних – на: опитуваних (від опітування – це метод збору соціологічної інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього) або опосередкованого (письмове опитування, анкетування).

6. Простежуються описки в оформленні джерел за ДСТУ 8302:2015. Наприклад, у роботі зустрічаємо: Навчальний посібник [пп. 45, 100, 141, 167], Навч. посібник [п. 107], навч. пос. [п. 154] – правильно: навч.-метод. посіб., навч. посіб. Також необхідно звернути увагу: не 2-е, а 2-ге вид. [п. 114].

Однак, означені зауваження є свідченням складності і багатоаспектної дослідженої проблеми і не знижують науковий рівень та практичну цінність праці. Робота перевірена за допомогою автоматизованої системи Unіcheck, яка підтвердила відсутність академічного плагіату.

**Загальний висновок.** Актуальність теми дослідження, належний теоретико-методологічний рівень, аргументованість і вірогідність отриманих результатів, висновків і методичних рекомендацій, відповідний рівень наукової новизни, теоретичне і практичне значення, висока культура узагальнення дослідницьких матеріалів та оформлення рукопису дисертації дає підстави стверджувати, що дисертаційна робота Горішної 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  
кафедри педагогічної майстерності  
та інклюзивної освіти Полтавської  
академії неперервної освіти  
ім. М. В. Остроградського

Надія БІЛИК

Підпис підтверджую:

В.о. директора Полтавської  
академії неперервної освіти  
ім. М. В. Остроградського



Вадим ПИЛИПЕНКО

06 грудня 2023 року