

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
доктору педагогічних наук, професору,  
дійсному члену (академіку) НАПН України  
Олійнику Віктору Васильовичу

### 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 *Єщенко Марини Миколаївни* з теми  
*«Управління розвитком громадянських компетентностей  
керівників закладів загальної середньої освіти  
у системі післядипломної педагогічної освіти регіону»,*

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 змін у професійному розвитку педагогічних та керівних кадрів. Формування та розвиток компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти є складним та багатоаспектним процесом і вимагає активної участі всіх суб'єктів освітнього середовища, чіткого планування, вибудовування індивідуальної траєкторії, а також систематичного моніторингу та оцінки результатів. Питання управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти потребують здійснення досліджень з урахуванням різноманітності форм, видів, напрямів підвищення кваліфікації та інших особливостей професійного розвитку.

У цьому аспекті вважаємо актуальним дослідження Єщенко Марини Миколаївни, яке присвячене розробці, теоретичному обґрунтуванню та експериментальній перевірці ефективності моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

Дисертаційну роботу 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 управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону (рис.2.1), яка містить такі блоки: мотиваційно-цільовий, теоретико-методологічний, змістово-технологічний, діагностико-результативний.

Вартісним у дисертації здобувачки є експериментальне дослідження чинників розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону, зокрема розроблено структуру індикаторів для оцінки розвитку громадянських компетентностей (табл. 3.1), кількісні показники самооцінки розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти (табл. 3.2), кількісні показники оцінки програми підвищення кваліфікації у частині розвитку громадянських компетентностей за системою показників (табл. 3.4), кількісні показники оцінки освітньої діяльності закладу освіти щодо розвитку громадянських компетентностей здобувачів освіти (табл. 3.5).

## ***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 управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону, яка включає такі блоки: мотиваційно-цільовий (визначено мету та завдання дослідження); теоретико-методологічний (окреслено концептуальні засади та обґрунтовано вибір методологічних підходів та принципів до управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти); змістово-технологічний (включає види освіти, форми підвищення кваліфікації та технології, а також зміст навчання); діагностико-результативний (містить критерії, показники та рівні, на яких базується процес розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти та очікуваний результат).

Варто наголосити, що у моделі представлено суб'єкти управління та самоуправління розвитком громадянських компетентностей та зазначено їхній взаємозв'язок.

Новизною вирізняється експериментально досліджені чинники розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

Здобувачкою уточнено поняття «громадянські компетентності керівників закладів загальної середньої освіти»; структуру та критерії сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти;

організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

Авторкою удосконалено зміст, технології, форми та методи розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

Подальшого розвитку набули підходи до моделювання управління розвитком компетентностей керівних та педагогічних кадрів в умовах андрагогічного циклу.

#### ***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 245 найменувань (із них 39 – іноземними мовами). Вірогідність отриманих результатів забезпечує й фактологічний матеріал дисертації, який узгоджується із запропонованою моделлю управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

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.

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 закладів післядипломної педагогічної освіти України.

Дисертацію виконано на високому науковому рівні. М.М. Єщенко 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.

Заслугове також на схвалення виклад матеріалу, структурованість та логічна послідовність розділів, стилістична коректність тексту дисертації, її відредагованість.

У дисертації М.М. Єщенко дотримано 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 Єщенко Марини Миколаївни складають теоретичну і методичну базу для впровадження моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти регіону. Важливими і практично значущими є методичні рекомендації та діагностичний інструментарій чинників та критеріїв сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти (анкети, опитувальники, діагностичні таблиці).

Результати дослідження впроваджено в освітній процес Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради (довідка від 13.04.2023 від № 280), Полтавської академії неперервної освіти ім. М. В. Остроградського (довідка від 16.03.2023 № 36), Івано-Франківського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка від 12.09.2023 № 01/523), Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка від 13.09.2023 № 464).

#### ***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 та методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти системі післядипломної педагогічної освіти регіону. Основні положення дисертації доцільно використовувати у діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти, зокрема під час розроблення програм курсів підвищення кваліфікації та в міжкурсовий період; центрів професійного розвитку педагогічних працівників та інших суб'єктів підвищення кваліфікації. Матеріалами дослідження можна скористатися під час професійної підготовки майбутніх керівників закладів 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 роботи відповідає розв'язанню поставлених завдань дослідження. Логічну структурованість забезпечують висновки та узагальнення, а також унаочнюють 7 таблиць та 16 рисунків. Для повноти сприйняття дисертації у додатках представлено інструментарій оцінювання: анкета для керівників закладів загальної середньої освіти щодо впровадження громадянської освіти; дослідження розвитку громадянських компетентностей в освіті; анкета вхідного/вихідного контролю для використання в управлінні розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти.

У **вступній частині** дисертантка обстоює необхідність використання якісно нових форм, видів технологій розвитку громадянських компетентностей керівних кадрів у системі післядипломної педагогічної освіти. Дослідниця переосмислює доробок українських та зарубіжних учених із порушеної проблеми в сучасному науковому дискурсі та, визначаючи відсутність дослідженості проблеми управління розвитком зазначеної компетентності, зокрема керівних кадрів, з урахуванням процесів децентралізації, демократизації та автономії закладів загальної середньої освіти, що й зумовило вибір теми дослідження (с. 21).

У **першому розділі** дисертаційної роботи *«Теоретичні та практичні засади розвитку громадянських компетентностей»* дисертантка аналізує стан дослідженості та сутність змісту поняття «громадянська компетентність» в українській та зарубіжній теорії, де зазначена компетентність трактується переважно як інтегративна якість особистості, що містить систему цінностей, знання та вміння орієнтуватися в суспільному житті; активно, ефективно та свідомо взаємодіяти із суспільством, реалізуючи права, обов'язки та свободи; усвідомлювати цінності громадянського суспільства, важливість сталого розвитку (с. 43).

Схвальних відгуків заслуговує проаналізований у параграфі 1.3 досвід швейцарських науковців, які зазначають, що сучасні заклади освіти потребують не лише управління (що стосується технічних й інструментальних аспектів), а й врядування (що забезпечує відкритість і прозорість систем освіти). Управління закладом освіти – це шкільне адміністрування, виконання правових фінансових і навчальних умов, наприклад, ієрархічні відносини між директором і учнями базуються на дотриманні інструкцій і порядку. Врядування ж, навпаки, відображає динаміку соціальних змін у сучасному суспільстві. Закладам освіти доводиться співпрацювати з різними суб'єктами та бути готовими до розв'язання непередбачуваних проблем. За таких умов усі учасники освітнього процесу, і передусім здобувачі освіти, відіграють важливу роль. Адже вони активно взаємодіють, ефективно комунікують, мають вплив, приймають спільні рішення. Усі ці процеси можливі за умови розвинутих громадянських компетентностей керівних кадрів (ст. 56).

На основі вивчення та аналізу українських та європейських практик формування та розвитку громадянських компетентностей керівників закладів дисертантка зазначає, що лише кілька країн (Естонія, Данія, Німеччина, Ірландія, Румунія, Швеція, Велика Британія) мають науково обґрунтовані, практично визначені та ретельно відпрацьовані на національному рівні класифікації компетентностей керівних кадрів та шляхи їх розвитку. Також заслуговує на увагу аналіз професійних стандартів європейських країн, зокрема й аналіз компетентностей та особливостей їх розвитку (ст. 59).

У **другому розділі** дисертації *«Концептуальні засади управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону»* визначено структуру та критерії сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, що зумовлено низкою властивостей, засад та підходів до керівної діяльності як цілеспрямованої, соціально-психологічної системи взаємозалежних структурних і функціональних компонентів, пов'язаних із вирішенням керівних завдань та досягненням відповідних результатів (с. 64). Критерії, показники та рівні сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти представлено в таблиці 2.1.

Дисертанткою виокремлено та обґрунтовано ціннісно-мотиваційний, когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний та дослідницько-рефлексивний компоненти громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти та чотири рівні сформованості: базовий, поглиблений, професійний та експертний (с. 70).

Окремої уваги заслуговують запропоновані дисертанткою організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі, які представлені відповідно до рівнів: стратегічного, організаційного та соціально-психологічного, що описано в п. 2.2.

Авторка практично реалізує теоретичну базу дослідження, окреслену в першому розділі праці. Зокрема, Марина Миколаївна обґрунтовує модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону (рис.2.1), що містить такі блоки: мотиваційно-цільовий; теоретико-методологічний, змістово-технологічний та діагностико-результативний. Дослідниця детально описує кожен блок і зазначає, що модель є складною двовимірною системою, яка характеризує взаємодію суб'єктів і об'єктів управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти.

Позитивно оцінюємо визначену систему завдань, що впроваджуються на різних рівнях, зокрема: на рівні освітньої галузі; на рівні системи післядипломної педагогічної освіти; на рівні регіональних закладів

післядипломної педагогічної освіти; на рівні особистості, а також завдання, які мають стратегічну та практичну спрямованість (с. 107).

Марина Миколаївна досить ефективно поєднує в моделі теоретичне обґрунтування та тлумачення структурних елементів (мети, завдань, концептуальних засад, методологічних прийомів та принципів, змістово-технологічного наповнення, критеріїв, показників, рівнів), а також зв'язків між ними, як цілісної системи, що забезпечує системний та неперервний розвиток громадянських компетентностей керівників ЗЗСО.

У **третьому розділі** *«Результати експериментального дослідження моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти»* авторкою проаналізовано результати анкетування керівників закладів загальної середньої освіти щодо впровадження громадянської освіти (рис. 3.1 – рис. 3.13), що підтверджує необхідність розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти як одних із пріоритетних в умовах реформування освітньої галузі.

Представлено результати експериментального дослідження чинників розвитку громадянських компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону та доведено дослідницьку гіпотезу про те, що існують значущі залежності між формами організованого навчання громадянської освіти, практичною організаційною діяльністю щодо її впровадження у закладах загальної середньої освіти та рівнем громадянських компетентностей директорів шкіл. Такі залежності мають вигляд прямої кореляції, тобто тісно співвідносяться між собою, а значить, управління розвитком громадянських компетентностей повинно відбуватися у цілісній системі (с. 129).

За результатами дослідження дисертантка виокремила нові вектори розвитку громадянських компетентностей керівних кадрів з урахуванням євроінтеграційних процесів, розробила методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, що містять опис ідей та практик неформальної освіти у громадянській освіті в широкому полі їхнього застосування: як в закладах освіти, так і у діяльності суб'єктів підвищення кваліфікації, громадських організацій та інших об'єднань, що функціонують в громадах та сприяють її суспільному розвитку (с. 151).

Дисертація засвідчує достатню належність, інформативність, чіткість та концептуальність **загальних висновків**, що увиразнюють її належний науковий рівень і теоретико-практичну цінність. Важливість і повноту дослідження Єщенко Марини Миколаївни 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. Авторка розкриває основні смислові категорії наукового дослідження. Це, зокрема: «громадянська компетентність», «громадянські компетентності», «громадянські компетентності керівників закладів загальної середньої освіти». На нашу думку варто було б подати власне визначення поняття «розвиток громадянських компетентностей керівників ЗЗСО» як базового для створення моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіону.

2. У параграфі 1.2, де було здійснено аналіз українського та європейського досвіду формування та розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти проаналізовано більше теоретичні аспекти. Доцільно було б висвітлити саме практичні підходи й успішні практики вдосконалення громадянських компетентностей та суб'єктів, які задіяні в цих процесах.

3. У параграфі 2.3 представлено модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіону (рис. 2.1.), схематичне зображення якої містить значну кількість взаємозв'язків між елементами та модулями, що потребує детального опису для більш чіткого розуміння моделі, зокрема, що стосується ролі та діяльності представлених суб'єктів.

4. У параграфі 2.2 представлено організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО. Вважаємо їх недостатньо конкретизованими для практичного використання в роботі закладів післядипломної педагогічної освіти.

5. У п.3.2 дисертації представлено методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗС у системі ППО. Уважаємо, що потребують уточнення і більш чіткої конкретизації саме управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО та врахування відповідних суб'єктів, які представлені в моделі.

### ***9. Повнота висвітлення результатів дисертації в опублікованих працях***

Результати дослідження з необхідною повнотою викладено у в 15 працях: 12 – одноосібні, 5 праць опубліковано в наукових фахових виданнях України, що входять до категорії «Б» та 1 стаття у міжнародному виданні, 1 монографія, 5 публікацій за результатами участі в наукових заходах, 3 – навчально-методичні посібники у співавторстві.

### ***10. Висновок***

Аналіз дисертації, анотацій та опублікованих праць дає підстави для висновку про те, що дослідження **Єщенко Марини Миколаївни** «Управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної



*середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону» 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, **Єщенко Марина Миколаївна**, 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

30.01.2024