

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

РЕЦЕНЗІЯ

доктора педагогічних наук, професора, професора кафедри
менеджменту освіти та права ЦПО ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» Гладкової Валентини Миколаївни
на дисертаційне дослідження Горішної Оксани Мирославівни
**«Управління змінами в освітньому процесі закладу
загальної середньої освіти»,**
поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»

Ступінь актуальності обраної теми дисертаційного дослідження.

Мінливість суспільного середовища потребує швидкої адаптації до змін, зумовлених: 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, які неспроможні ефективно працювати в умовах динамічних змін.

Актуальність теми дисертаційного дослідження обумовлена суперечностями між: інтенсивними змінами в управлінській парадигмі та недостатнім розвитком моделей системи управління змінами в освітньому процесі відповідно до завдань реформування освіти; об'єктивною потребою реальної оцінки доцільності, ефективності та результативності впровадження змін в освітній процес, та відсутністю валідних критеріїв оцінювання названих параметрів; достатньо розвиненою теорією управління змінами в загальному менеджменті та практикою експериментальної перевірки впровадження різних моделей управління змінами в освітньому процесі.

Найбільш істотні наукові результати, що містяться в дисертації.

Оцінюючи найважливіші здобутки дисертаційного дослідження, зазначимо такі, що мають вагомe значення для розвитку освіти в Україні: проаналізовано здобутки теорії і практики управління змінами у зарубіжному та вітчизняному менеджменті; розроблена та обґрунтована модель системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти; розкрито специфіку

управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти у функціонально-технологічному аспекті; експериментально перевірена дієвість розробленої моделі та побудовано технологію її реалізації; розроблена методика оцінювання системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти та методичні рекомендації.

Нові факти, одержані здобувачем.

Ознайомлення зі змістом дисертації, основними науковими працями Оксани Мирославівни Горішної дало змогу визначити найбільш істотні теоретико-методологічні положення, висновки та рекомендації, які мають наукову новизну. Зокрема, особистий внесок дисертантки у предмет дослідження полягає в тому, що *уперше*:

- *розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено* модель системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти, до складу якої входять такі модулі: *мотиваційно-цільовий* (базові детермінанти управління змінами в умовах модернізації освіти; мета управління змінами); *теоретико-нормативний* (нормативно-правова база освіти; ідентифікація змін; теоретичне забезпечення); *організаційно-управлінський* (підготовчий; організаційний; рефлексивний; прогностичний); *діагностико-коригувальний* (аналіз використаних ресурсів; аналіз ризиків змін, механізми подолання опору змінам, критерії оцінки, внесення коректив, коефіцієнт ефективності управління змінами); *результативно-прогностичний* (основні і проміжні результати);

- *уведено та 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»; «продлонгація змін»; «згортання змін»; «функції суб'єктів управління змінами»; «механізми подолання опору змінам»; «якість управління змінами»; «ефективність управління змінами»; «алгоритм управління змінами»;

- *виокремлено та розкрито сутність* можливих об'єктів змін в освітньому процесі за чотирма групами; характер управлінської діяльності (міждисциплінарний; адаптивний; соціокультурний; регулятивно-врівноважувальний; ситуаційний; формальний; неформальний; полімотивований) та показники досягнень успіху команди змін; механізми управління змінами; подолання опору змінам та показники досягнень успіху команди змін;

- *удосконалено*: методику оцінювання ефективності управління змінами, технологію та алгоритм управління змінами в освітньому процесі закладу загальної

середньої освіти; класифікації змін; зміст циклічно локалізованих функцій управління змінами в освітньому процесі відповідно до типів змін, відтак ці функції сформульовані: за напрямками здійснення, за динамікою, за ступенем інтенсивності;

- *запропоновано* модель критеріїв оцінювання системи управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти за десятьма параметрами, зміст яких описаний відповідними показниками за п'ятибальною шкалою оцінювання;

- *узагальнено*: класифікації змін; класифікації опору змін; механізми опору змін; типи і зміст детермінантів управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти;

- *подальшого розвитку набули* шляхи моделювання системи управління змінами; моделі компетентностей керівника з проблеми управління змінами в освітньому процесі, а також доповнено сутність понять: «зміни»; «функції управління змінами»; «загальні функції управління змінами»; «циклічно локалізовані функції управління змінами»; «вузькоспеціалізовані функції суб'єктів»; «технологія управління змінами»; «опір змінам».

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків, рекомендацій, які захищаються.

У процесі рецензування дисертаційного дослідження О.М. Горішної нами було зроблено висновок, що авторкою здійснено вдалий підбір методів дослідження, що забезпечило високий рівень обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Їх виділення, обґрунтування, доцільність і логічність використання вказують на наукову зрілість здобувачки. Достовірність результатів забезпечується: професійним вирішенням авторкою низки наукових завдань, що сприяло реалізації мети дослідження, та адекватністю структурно-логічної схеми дослідження визначеній меті: кожний наступний розділ чи параграф за принципом кумулятивності органічно пов'язаний з попереднім і доповнює його; використанням широкої джерельної бази за темою дисертації й достатнім масивом аналітичних даних.

У *першому розділі* дисертанткою розкрито теоретико-методичні основи управління змінами в освітньому процесі. Для цього здійснено аналіз теоретичного підґрунтя сутності управління змінами та можливості реалізації його в закладах загальної середньої освіти. На основі аналізу наукових джерел зарубіжного і вітчизняного менеджменту проаналізовано понятійний апарат сфери управління змінами та з'ясовано успіхи і проблеми у практиці управління ЗЗСО. Відповідно до теорії діяльності в освітньому процесі виділено такі компоненти: *умови, мотиви,*

цїлі, організаційні форми, основні види діяльності, а також об'єкти змін: зміст, форми, критерії оцінювання, мета і засоби, механізми управління. На основі наукового пошуку виділено поняття «управління змінами в освітньому процесі в закладах освіти» – це цілеспрямована та скоординована праця усіх суб'єктів освітнього процесу на основі використання новітніх технологій та моделей менеджменту задля пошуку швидких шляхів адаптації до змін в динамічному середовищі. На основі аналізу якісного стану управлінської практики щодо здійснення змін виокремлено проблеми та суперечності: нечітке розуміння педагогами сутності та необхідності змін; неготовність педагогів до ініціювання змін; низький рівень розвитку мотиваційних механізмів для реалізації змін; освітній консерватизм; відсутність колективного бачення щодо ефективності змін; невідповідність фахової компетентності педагогів до реалізації конкретних змін; неготовність керівників бути модераторами змін; несформована здатність адміністрації закладу застосовувати критерії оцінювання ефективності змін; застосування адміністративних методів подолання опору змінам; низький технологічний рівень впровадження змін та гнучкості кроків в алгоритмах; низький рівень фінансової підтримки змін; невміння педагогів пояснювати учням доцільність змін тощо.

У *другому розділі* обґрунтовано компоненти моделі системи управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО. Запропонована модель містить мотиваційно-цільовий, теоретико-нормативний, організаційно-управлінський, діагностико-коригувальний, результативно-прогностичний модулі. З'ясовано призначення кожного модуля та його складових. Проведено аналіз наукових напрацювань із проблем функцій, механізмів, технологій, алгоритмів управління змінами, запропоновано авторське трактування цих понять та пояснення специфіки процесів, пов'язаних із цими поняттями. У розділі подано дефініції: детермінанти управління змінами; загальні функції управління змінами; циклічно-локалізовані функції управління змінами, спеціалізовані функції суб'єктів управління змінами; механізми управління змінами; механізми пролонгації змін; механізми згортання змін; алгоритм управління змінами; технологія управління змінами.

У *третьому розділі* оцінено ефективність застосування розробленої моделі системи управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО на засадах критеріального аналізу; описано результати формульовального експерименту за етапами; обґрунтовано структуру і зміст критеріїв оцінювання; запропоновано модель компетентності керівника щодо УЗОП ЗЗСО та відповідні методичні рекомендації.

Зосереджено увагу на причинах виникнення опору змінам в освітньому процесі серед педагогічного колективу. Обґрунтовано сутність та взаємозв'язок

понять «опір змінам» та «управління змінами»; проаналізовано причини виникнення опору змінам у впровадженні змін та інновацій. Доведено, що стійкість до змін є умовою ефективного впровадження в освітній процес системи управління змінами. З'ясовано, що реакція на зміни пов'язана зі специфікою розвитку організаційної культури в ЗЗСО. Запропоновано для керівників закладів освіти механізми подолання опору змінам серед педагогів: налагодження комунікаційних каналів, популяризація змін, пошук зовнішніх експертів оцінювання змін, стимулювання командної роботи, навчання педагогів, психологічний супровід, перемовини з неформальними лідерами, мотивація, примус, винагорода та визнання значущості педагогів у процесі змін. Підкреслено, що ці механізми сприятимуть формуванню позитивного мікроклімату у ЗЗСО; налагодженню взаємовідносин між керуючою і керованою підсистемою; уникненню конфліктів та швидшому сприйняттю й свідомому підтримуванню змін.

Виклад матеріалу логічний та послідовний. Для тексту дисертації характерними є змістова завершеність, цілісність і логічність. Таким чином, можна з упевненістю сказати, що авторка дослідження має нестандартне мислення і вмє самостійно працювати, аналізувати та узагальнювати накопичений матеріал, формулювати самостійні висновки.

Матеріали дослідження можуть бути використані науковцями, керівниками ІШПО та методичних центрів для проведення семінарів, лекцій та курсів підвищення кваліфікації щодо проблем управління закладом освіти в умовах змін.

Повнота викладення результатів в опублікованих працях.

Зміст, структура та логіка викладу матеріалу в дисертаційній роботі, сформульовані висновки свідчать про високий рівень методологічної культури цього наукового дослідження та глибоку обізнаність авторки з об'єктом свого наукового пошуку – управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти з урахуванням змін в освітньому процесі.

Основні положення та наукові результати дисертаційної роботи викладено в достатній кількості наукових публікацій, зокрема, 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; 11 публікацій у збірниках наукових праць, матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності.

Аналіз дисертації та наукових публікацій Оксани Мирославівни Горішної, в яких висвітлені основні наукові результати дослідження, не дає підстав припускати, що в них мають місце порушення академічної доброчесності (академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація), оскільки результати перевірки за

допомогою автоматизованої системи підтвердили відсутність академічного плагіату. В разі використання ідей, тверджень, відомостей із зовнішніх джерел інформації, в роботі завжди є на них посилання, що відповідає нормам законодавства про авторське право й суміжні права.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.

У процесі рецензування дисертаційної роботи ми звернули увагу здобувачки на деякі дискусійні питання. Зокрема, нами було рекомендовано:

1. При розгляді процесу управління змінами (Розділ 1) доцільно було б стисло проаналізувати методологічні підходи та принципи, що складають теоретичну підставу такого управління.

2. При аналітичному розгляді змін як об'єкта управління в умовах невизначеності (п. 1.2), на нашу думку, слід було також спиратися не лише на засади синергетики, а й також на засади фундаментальної акмеології (особливо врахувати її складову – синергетичну акмеологію).

Також варто було звернути увагу на логічний ланцюжок: неусвідомлена невизначеність – усвідомлена невизначеність – усвідомлена визначеність – неусвідомлена невизначеність.

3. У таблиці 1.3 (с. 68-71), в якій наведено класифікацію змін, доцільно було додати конструктивні – деструктивні та стимулюючі – гальмівні зміни.

4. С. 107 – йдеться про формування індивідуальної траєкторії навчання здобувачів освіти. Тут доцільно підкреслити важливість акме-синергетичних аспектів такого формування.

5. При розгляді функцій управління змінами (табл. 2.1, с. 128-129) бажано було б звернути увагу на компетенції, що забезпечують виконання цих функцій.

6. Розділ 3, п. 3.1 – на нашу думку, замість синергетичного методологічного підходу краще зазначити акме-синергетичний або акмеологічний підхід.

7. Для обробки результатів експерименту доцільно було б використовувати більш потужний апарат математичної статистики, зокрема, критерій Стьюдента, кореляційні плеяди тощо.

Проте висловлені зауваження та побажання є дискусійними і не впливають на загальну високу позитивну оцінку рецензованої дисертації.

Висновок. На підставі здійсненого аналізу тексту дисертаційного дослідження можна стверджувати, що дисертація Горішної Оксани Мирославівни «Управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки», є цілісним, самостійним, завершеним науковим дослідженням, має наукову теоретичну і практичну цінність, є актуальним. За змістом, якістю, обсягом, повнотою викладення основних результатів, які є

