

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
доктору педагогічних наук, професору  
КАРТАШОВІЙ Любові Андріївни

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**кандидата педагогічних наук, професора,  
професора кафедри педагогіки, адміністрування,  
спеціальної освіти та соціальної роботи**

**Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти»  
МАХИНІ Тетяни Анатоліївни**

**на дисертаційне дослідження БОДОМА Гаррета Рахматовича на тему  
«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ  
ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МЕТОДИЧНОЇ  
РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»,**

**поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»**

**Ступінь актуальності обраної теми.** У сучасних умовах цифрової трансформації та реалізації політики децентралізації питання розвитку цифрової компетентності керівників ЗЗСО є вкрай важливим для підвищення ефективності управління освітою на рівні територіальних громад. Дисертаційне дослідження Г. Р. Бодома безпосередньо відповідає вектору державних реформ, зокрема Концепції розвитку цифрових компетентностей (2021 р.) та Професійного стандарту керівника закладу загальної середньої освіти (2021 р.), що визначають інформаційно-цифрову компетентність як обов'язкову складову професійної діяльності керівника. Реформа «Нова українська школа» також акцентує увагу на ролі керівника як лідера цифровізації, а процеси децентралізації надають територіальним громадам ключові повноваження щодо управління освітою та організації методичної роботи, що актуалізує потребу в ефективних управлінських механізмах розвитку цифрової компетентності на місцевому рівні. Водночас, як слушно зазначає Г. Р. Бодом, воєнний стан і зростання кіберзагроз актуалізували потребу посилення цифрової безпеки закладів освіти, формування у керівників компетентностей кризового управління та забезпечення кіберстійкості освітнього середовища, що значно ускладнює реалізацію цифрової трансформації на рівні територіальних громад.

Таким чином, дисертаційне дослідження Г. Р. Бодома є вчасним і методологічно обґрунтованим, оскільки спрямоване на подолання системних суперечностей, виявлених автором у процесі розробки стратегії наукового пошуку. Зокрема, йдеться про розрив між зростаючими вимогами до цифрової готовності управлінців в умовах воєнного стану та відсутністю адаптованої управлінської моделі в діяльності методичних служб територіальних громад. Обраний автором вектор дослідження дозволив отримати результати з належним ступенем наукової новизни, що відповідають актуальним запитам сучасної освітньої політики України.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до наукових тем «Сучасні тенденції підготовки фахівців в умовах євроінтеграції» РК № 0125U001181 та «Трансформація професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритого університету післядипломної освіти» РК № 0120U104637.

**Значення отриманих автором результатів для педагогічної науки і практики.** Дисертаційне дослідження Г. Р. Бодома без сумніву має практичну значущість, зумовлену тим, що одержані результати є достатньо обґрунтованими та успішно апробованими. Зокрема, автором розроблено та впроваджено авторський проєкт «Альфа», спрямований на створення ефективного освітньо-управлінського середовища для розвитку цифрової компетентності керівників ЗЗСО в умовах методичної роботи територіальних громад. У межах дослідження проєкт адаптовано до завдань розвитку цифрової компетентності керівників ЗЗСО та інтегровано в систему методичної роботи територіальних громад на базі платформи Rediker Software із застосуванням інтерактивної панелі AdminPlus.

Окрім того, у процесі реалізації проєкту розроблено авторську методику діагностування рівня сформованості цифрової компетентності керівників та оновлено навчально-методичне забезпечення, орієнтоване на розвиток цифрової компетентності в умовах методичної діяльності територіальних громад.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертаційному дослідженні.** Науково понятійний апарат дисертації визначено відповідно до обраної теми дослідження. Автором чітко окреслено об'єкт і предмет, сформульовано мету та завдання дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів. Згідно з визначеними метою і завданнями у роботі логічно вибудовано структуру наукового пошуку. Г. Р. Бодомом продемонстровано системний підхід до розв'язання наукової проблеми, що базується на інтеграції управлінського та методичного аспектів.

Ознайомлення зі змістом дисертації, основними науковими працями Гаррета Рахматовича Бодома дало змогу визначити найбільш істотні теоретико-методологічні положення, висновки та рекомендації, що мають наукову новизну. Найбільш вагомими результатами дослідження є наступні.

У дисертаційному дослідженні здійснено цілісний аналіз управління розвитком цифрової компетентності керівників ЗЗСО через призму методичної роботи територіальних громад. Уточнено сутність цифрової компетентності як інтегративної якості, що поєднує управлінську культуру з високим рівнем технологічної грамотності та кіберстійкості.

Визначено чотири фундаментальні компоненти цифрової компетентності керівника ЗЗСО, що безпосередньо впливають на ефективність менеджменту: *мотиваційно-ціннісний* (сформованість внутрішньої потреби та ціннісних орієнтацій щодо використання цифрових інструментів); *інформаційно-технологічний* (рівень володіння інноваційними платформами та ресурсами обробки даних); *комунікативний* (здатність організовувати цифрову взаємодію та мережеве партнерство) та *рефлексивний* (готовність до критичного самооцінювання та неперервного саморозвитку в цифрову епоху).

Г. Р. Бодомом розроблено структурно-функціональну модель управління, що базується на принципах гнучкості та цифровізації. Модель інтегрує цільовий, методологічно-концептуальний, критеріальний та результативно-аналітичний блоки, забезпечуючи перехід від фрагментарних заходів до цілісного механізму трансформації управлінської діяльності. Автором подана ґрунтовна деталізація

та методологічна збалансованість зазначеної моделі (Рис. 2.1.), яка не є суто статичною схемою, а отримує всебічне наукове обґрунтування та методичне наповнення впродовж усього тексту роботи. Автор послідовно та рівномірно розкриває зміст кожного блоку моделі: від теоретико-методологічного підґрунтя й принципів цифрової дидактики (персоналізації, доцільності, гнучкості) до чітко визначених організаційно-методичних умов, системи діагностичних критеріїв та п'ятиетапного алгоритму впровадження моделі в реальну практику територіальних громад. Така глибока проробка функціональних зв'язків між цільовим, процесуальним та результативним компонентами забезпечує високу технологічність і цілісність розробки моделі, перетворюючи її на завершений практичний інструментарій для системної цифрової трансформації методичної роботи на місцевому рівні.

Теоретичні напрацювання автора стали фундаментом для практичної реалізації дослідження, що дозволило ефективно перейти від концептуальних схем до впровадження дієвих інструментів цифровізації. Особливою цінністю роботи є її виражена прагматична спрямованість, втілена в авторському проєкті «Альфа». Проєкт забезпечує створення цифрового освітньо-управлінського середовища на базі сучасних технологічних рішень.

Як засвідчують довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження, його основні положення реалізовувалися упродовж двох взаємопов'язаних періодів.

Перший період (до 2021 року) пов'язаний із безпосереднім проведенням педагогічного експерименту та апробацією результатів дослідження у практиці діяльності закладів освіти та методичних служб. У цей час результати були впроваджені в роботу Запорізької загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів № 94 Запорізької міської ради, Опорного закладу «Решетилівський ліцей імені І. Л. Олійника Решетилівської міської ради», Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти ім. М. В. Остроградського, а також закладів освіти м. Харкова (ЗЗСО № 93 імені В. В. Бондаренка, гімназії № 13, ЗЗСО № 115). Впровадження здійснювалося в умовах становлення системи територіальних громад, коли управлінські та методичні механізми ще перебували у процесі трансформації.

Другий період (2021–2025 рр.) характеризується розширенням та масштабуванням результатів дослідження в умовах уже сформованої системи територіальних громад і оновлених підходів до управління освітою. У цей час структурно-функціональна модель і методичні рекомендації щодо управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти були інтегровані у підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти в Рівненському державному гуманітарному університеті та Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка. Крім того, у 2025 році підтверджено подальше використання результатів дослідження в системі післядипломної педагогічної освіти, зокрема в діяльності Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти ім. М. В. Остроградського. Така поетапність засвідчує не лише ефективність апробації, а й стійкість, адаптивність і практичну значущість отриманих результатів у сучасних умовах розвитку освіти.

**Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків, рекомендацій, які захищаються.** Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, що виносяться на захист, забезпечуються цілісною логікою побудови дисертаційного дослідження Г. Р. Бодома, що

структуровано за трьома взаємопов'язаними розділами, кожен із яких відображає послідовні етапи наукового пошуку щодо управління розвитком цифрової компетентності керівників ЗЗСО в умовах методичної роботи територіальних громад. У першому розділі закладено теоретико-методологічні основи дослідження: уточнено понятійно-категоріальний апарат, проаналізовано вимоги національних реформ і міжнародних рамок (DigComp, DigCompEdu, стандарти UNESCO), обґрунтовано роль територіальних громад як базового рівня управління освітою та доведено необхідність технологізації процесу професійного розвитку керівників. У другому розділі розроблено методичні засади управління розвитком цифрової компетентності, зокрема визначено її структуру, критерії та рівні сформованості, обґрунтовано організаційно-методичні умови ефективного управління, а також теоретично розроблено структурно-функціональну модель, що ґрунтується на принципах системності, гнучкості та цифровізації. Достовірність отриманих результатів підтверджено у третьому розділі шляхом проведення педагогічного експерименту (2017–2021 рр.) за участю 294 керівників закладів освіти, у межах якого впроваджено авторський проєкт «Альфа» та здійснено статистичну обробку результатів із використанням методів математичної статистики (критерій Фішера), що засвідчило позитивну динаміку розвитку цифрової компетентності в експериментальних групах. Статистичні дані підтверджують, що зафіксоване зростання рівнів цифрової компетентності в експериментальних групах є наслідком впровадження авторської моделі та визначених організаційно-методичних умов, а не випадковим результатом.

Узагальнення теоретичних і емпіричних результатів дало змогу автору сформулювати обґрунтовані висновки та практичні рекомендації для методичних служб територіальних громад, закладів післядипломної освіти та керівників ЗЗСО.

**Повнота викладу результатів дисертаційного дослідження в наукових фахових виданнях.** Для розв'язання поставлених завдань дисертантом було опрацьовано 160 наукових джерел, з них 25 іноземною мовою. Теоретичні положення та висновки результатів дисертаційного дослідження відображено у 10 друкованих працях – із них – 6 одноосібні, 1 – у співавторстві (6 – у міжнародних та провідних наукових фахових виданнях, а 1 – містить методичні рекомендації; 3 – в інших журналах та збірниках – матеріалів конференцій). Апробація результатів дисертації, основні результати дослідження представлено в доповідях та обговорено на 6 Міжнародних конференціях.

**Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності.** Дисертаційна робота Г. Р. Бодома перевірена на унікальність тексту за допомогою автоматизованої системи «StrikePlagiarism», що не виявило порушень академічної доброчесності (ID перевірки 333207510).

**Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.** Позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження Г. Р. Бодома варто звернути увагу на деякі дискусійні питання.

1. Попри очевидну актуальність теми, період проведення основного педагогічного експерименту (2017–2021 рр.) в умовах реформ децентралізації створює певну методологічну суперечність із об'єктом дослідження. Як справедливо зазначає сам автор, значна частина впроваджень результатів, здійснених до 2021 року, відбувалася в закладах освіти, які на той час ще не були повністю інтегровані в структуру сформованих територіальних громад. Оскільки основна фаза формувального етапу тривала протягом 2018–2019 н.р., а остаточне

закріплення статусу ТГ як базового рівня місцевого самоврядування відбулося лише у 2020 році, виникає дискусійне питання щодо відповідності умов апробації розробленої моделі із сучасним етапом розвитку територіальних громад для підтвердження валідності моделі в поточних умовах децентралізації.

2. Аналіз дисертаційного дослідження Гаррета Рахматовича Бодома свідчить про те, що питання штучного інтелекту розглядається автором як один із ключових стратегічних трендів та інструментів майбутньої цифрової трансформації управління освітою, хоча воно не є центральним об'єктом експериментальної частини роботи (с. 48, с. 59, с. 85, с. 121, с. 197). Цілком розділяючи думку автора, вважаємо, що дослідження значно б виграло, якби автор надав більш деталізовані методичні алгоритми або практичні кейси інтеграції згаданих інструментів штучного інтелекту безпосередньо в структуру авторського проєкту «Альфа». Таким чином, перехід від декларації ІІІ як «перспективного напрямку» до його практичної апробації в межах формувального етапу експерименту дозволив би ще переконливіше довести ефективність розробленої моделі в умовах стрімкої цифрової трансформації освіти.

3. Запропонована автором чотирьохкомпонентна структура (мотиваційно-ціннісний, інформаційно-технологічний, комунікативний та рефлексивний складники) цифрової компетентності керівників ЗЗСО демонструє логічну відповідність ключовим сферам DigCompEdu, що свідчить про методологічну цілісність моделі. Зокрема, інформаційно-технологічний компонент вдало інтегрує дескриптори сфер «Цифрові ресурси» та «Навчання та викладання», а комунікативний – сфери «Професійна залученість». Водночас, для підсилення наукової ваги дослідження та забезпечення повної відповідності дескрипторам рівнів «Лідер» (C1) та «Піонер» (C2), варто більш детально розкрити відповідність авторських показників специфічним знансєвим дескрипторам DigComp 2.2, таким як C1.K5 (розуміння етичних наслідків роботи алгоритмів і ІІІ) та C2.K5 (здатність критично оцінювати складні цифрові екосистеми), оскільки ці аспекти згадуються в роботі переважно як перспективні напрями. Це дозволить ще переконливіше довести, що запропонована структурно-функціональна модель не лише відповідає національному стандарту, а й повністю інтегрована в європейський освітній простір, готуючи керівника ЗЗСО до ролі лідера цифрових змін у територіальній громаді.

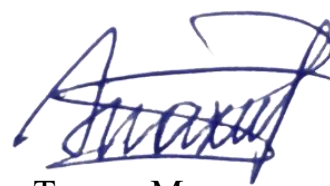
4. Цілком розділяючи думку автора про те, що сучасний керівник ЗЗСО має «працювати на випередження» вважаємо доцільним врахування у роботі положень DigComp 3.0 – оновленої версії Європейської рамки цифрової компетентності (2025), що забезпечило б вищий ступінь прогностичності розробленої методики, дозволяючи готувати керівників до викликів, які лише починають формуватися в освітньому середовищі територіальних громад.

5. Хоча в роботі згадується необхідність кіберстійкості в умовах війни, було б доцільно надати більше диференційованих рекомендацій для громад, що знаходяться в безпосередній близькості до зони бойових дій (наприклад, специфіка офлайн-збереження даних за відсутності мережі). Зокрема, автор вказує, що базовий мінімум педагогічних технологій має включати «дистанційне навчання у кризовій ситуації» та в «складних умовах воєнного стану». Для прифронтових громад це вимагає переходу від загальних стратегій до конкретних протоколів дій у разі повної відсутності зв'язку, оскільки цифрова компетентність керівника включає здатність «забезпечувати безперервність освітнього процесу в умовах надзвичайних ситуацій»

Висловленні зауваження носять рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку проведеного Г. Р. Бодомом дисертаційного дослідження.

**Висновок.** Дисертаційна робота БОДОМА Гаррета Рахматовича на тему «Управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах методичної роботи територіальних громад» виконана на належному теоретико-методологічному рівні, є самостійним, логічним, завершеним дослідженням актуальної проблеми; відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44), а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки».

04.04.2026 р.

  
Тетяна Махія



підпис   
**ЗАСВІДЧУЮ:**  
Нач. від. роботи з персоналом 