

Голові
разової спеціалізованої вченої ради
Державного закладу вищої освіти
«Університет менеджменту освіти» НАПН України
доктору педагогічних наук, професору,
Приходькіній Наталії Олексіївні

ВІДГУК

**офіційного опонента кандидата педагогічних наук, доцента Харківського
національного економічного університету імені Семена Кузнеця
Почуської Ольги Олексіївни**

**на дисертаційне дослідження Казначеської Тетяни Олександрівни
на тему «Управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в
умовах цифровізації», представленого на здобуття наукового ступеня
доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»**

Ступінь актуальності обраної теми дисертаційного дослідження

Дисертаційне дослідження Тетяни Олександрівни Казначеської присвячене проблемі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації теми, актуальність якої зумовлена одночасною дією кількох суспільно значущих чинників. Позашкільна освіта опинилася на перетині кількох потужних викликів: стрімкої цифровізації управлінських процесів, необхідності забезпечення безперервності освітнього процесу, зростаючої конкуренції за увагу дітей і батьків та суспільно-політичних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною і повоєнною відбудовою (с. 21). За таких умов управління комунікаціями виходить за межі суто інформаційного забезпечення діяльності й перетворюється на стратегічний ресурс підтримки стійкості закладу, збереження контингенту та формування довіри й партнерства з учасниками освітнього процесу і громадою (с. 21).

Актуальність теми підтверджується і статистично: авторка наводить дані, згідно з якими за 2010-2024 рр. мережа закладів позашкільної освіти скоротилася з 1511 до 1279 одиниць, тобто приблизно на 15 %, тоді як контингент вихованців зменшився з 1 275,3 тис. до 910,2 тис. тобто осіб майже на 29 % (с. 21-22). Той факт, що темпи втрати контингенту майже вдвічі перевищують темпи скорочення мережі закладів, авторка слушно інтерпретує як свідчення поглиблення розриву між потребою дітей у позашкільній освіті та реальними можливостями її здобути, і саме якість управління комунікаціями визначено одним із ключових інструментів утримання контингенту та збереження конкурентоспроможності закладів (с. 22).

Дослідниця переконливо демонструє нормативну зумовленість теми: реалізація Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023-2030 рр., євроінтеграційний курс України, а також орієнтири міжнародних документів, зокрема Цілей сталого розвитку ООН, Європейського простору освіти, цифрових стратегій ЄС (с. 21) створюють запит на науково обґрунтований інструментарій управління комунікаціями в закладах освіти. Умови воєнного стану додатково розширили функціональне навантаження на комунікаційну систему закладу: за спостереженням авторки, для значної частини молоді позашкільна освіта стала не лише простором розвитку здібностей, а й ресурсом психологічної підтримки та стабільності, тож управління комунікаціями набуває функцій кризової та антикризової взаємодії, підтримки довіри й координації допомоги (с. 22-23).

Обґрунтовуючи вибір теми, авторка здійснила ґрунтовний огляд наукового доробку, зокрема праці В. Ковальчука, Г. Кузнецової, Т. Махині, Н. Приходькіної, Г. Єльнікової, З. Рябової, О. Просіної, О. Биковської, Л. Лебедик, О. Дубасенюка, О. Почуєвої, В. Кременя, В. Бикова, О. Ляшенка та зарубіжних дослідників G. Dima, I. Zaumane, C. Brion, B. Kiral та ін. (с. 23-25) і показала, що, попри значний масив досліджень з управління комунікаціями в закладах загальної середньої й вищої освіти та в корпоративних структурах, проблема управління комунікаціями саме в закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації залишається фрагментарно і недостатньо дослідженою (с. 25-26): відсутні праці, у яких було б розроблено цілісну модель управління комунікаціями ЗПО, описано механізм її впровадження та методику оцінювання ефекту.

На основі цього аналізу авторка коректно виокремлює комплекс суперечностей, що визначили дослідницьку проблему (с. 26-27): між потребою закладів позашкільної освіти в ефективному управлінні комунікаціями та недостатньою розробленістю теоретико-методичного забезпечення цього процесу; між практичною потребою керівників ЗПО в науково обґрунтованому інструментарії та відсутністю цілісної моделі управління, що враховує специфіку позашкільного закладу; між потенціалом цифрових технологій та відсутністю системного підходу до їх застосування в управлінні комунікаціями. Слід відзначити, що, на відміну від закладів загальної середньої чи вищої освіти, для яких питання управління комунікаціями останніми роками набуло ґрунтовного наукового опрацювання, позашкільна освіта як мережева, багатосуб'єктна система з добровільною участю (с. 3) залишалася поза увагою дослідників саме в цьому аспекті. Тому спроба Т. О. Казначеевої розробити спеціалізовану, а не запозичену з корпоративного чи адміністративного менеджменту модель управління комунікаціями заповнює реальну прогалину в педагогічній науці.

Дослідження виконано в межах науково-дослідної тематики кафедри економіки та менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України «Тренди, ризики та детермінанти соціально-економічного розвитку організації в умовах цифрової трансформації» (2021-2025 рр., реєстраційний номер УкрІНТЕІ № 0121U114199) та «Розвиток підприємницьких і управлінських компетентностей за умов цифрової економіки: міждисциплінарний підхід» (реєстраційний номер 0126U000433) (с. 31). Тему дисертації затверджено Вченою радою закладу (протокол № 11 від 30.11.2022) та Міжвідомчою радою з координації наукових досліджень у галузі педагогіки і психології НАПН України (протокол № 6 від 27.12.2022) (с. 31), що підтверджує її відповідність державним пріоритетам розвитку педагогічної науки.

Отже, дисертаційне дослідження Т. О. Казначеевої є актуальним у теоретичному, методологічному та практичному вимірах: воно відповідає нагальним запитам управлінської практики закладів позашкільної освіти, спирається на чинну нормативну базу державної освітньої політики і водночас заповнює конкретну прогалину в педагогічній науці, пов'язану з відсутністю цілісного, науково обґрунтованого інструментарію управління комунікаціями, адаптованого до специфіки позашкільної освіти в умовах цифровізації та воєнного стану.

Достовірність і новизна наукових положень, висновків і рекомендацій

Дисертаційне дослідження відрізняється чітко визначеною науковою новизною (с. 29-30). Дисертанткою під час дослідження були одержані такі наукові результати:

вперше:

- теоретично обґрунтовано та розроблено соціально-технологічну модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в умовах цифровізації, яка, на відміну від існуючих, інтегрує соціально-педагогічні, організаційно-управлінські та цифрові компоненти в єдину систему, здатну до адаптації в умовах воєнних та повоєнних викликів;

- сформовано кваліметричну факторно-критеріальну матрицю оцінювання, яка має 10 факторів та 30 критеріїв, а також забезпечує кількісну інтегральну оцінку якості управління комунікаціями з урахуванням специфіки позашкільної освіти;

- розроблено варіативний алгоритм впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями закладу позашкільної освіти, що передбачає оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії реалізації та поетапну дорожню карту як план дій;

уточнено:

- зміст основних понять дослідження та подано авторську інтерпретацію, зокрема: управління; комунікація; комунікаційний процес; комунікаційний

простір; управління комунікаціями закладу позашкільної освіти; модель управління комунікаціями закладу позашкільної освіти;

- критерії та показники оцінювання ефективності управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації у кваліметричному вимірі;

обґрунтовано:

- використання системного, людиноцентричного, інтеграційного, мережевого та соціально-технологічного підходів в управлінні комунікаціями закладу позашкільної освіти;

- необхідність переходу від фрагментарного використання окремих управлінських і комунікаційних підходів до розробки соціально-технологічної моделі управління комунікаціями, яка інтегрує соціально-педагогічні (суб'єктність, партнерство, довіра, організаційна культура в колективі) та технологічні (цифрові платформи, інструменти, аналітика даних) компоненти;

набули подальшого розвитку:

- теоретичні засади управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації;

- кваліметричний підхід до оцінювання якості управлінських процесів у сфері позашкільної освіти.

Достовірність наукових результатів забезпечується широкою й репрезентативною джерельною базою (154 найменування, з них 48 іноземною мовою, с. 33), обґрунтованістю методологічних підходів (системного, людиноцентричного, інтеграційного, мережевого, соціально-технологічного), поєднанням теоретичних, емпіричних та кваліметричних методів дослідження, застосуванням анкетування 250 педагогічних працівників 19 закладів позашкільної освіти (с. 90) в поєднанні з експертним оцінюванням, а також практичною апробацією моделі на базі трьох закладів позашкільної освіти системи МАН, що підтверджено відповідними довідками про впровадження. Робота містить чотири додатки, які деталізують емпіричний інструментарій дослідження зокрема авторську анкету «Оцінка управління комунікаціями» та порівняльну характеристику наявних моделей управління комунікаціями (Додаток Б, с. 57), що дає змогу незалежно перевірити відповідність емпіричних процедур описаній методології.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Дисертація має чітку логічну структуру, що відповідає сформульованій меті й поставленим завданням дослідження. Робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів із висновками до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел і чотирьох додатків; загальний обсяг 227 сторінок, з них 165 сторінок основного тексту, 36

таблиць і 12 рисунків. Кожен розділ є науково самостійним і водночас органічно пов'язаним з іншими частинами роботи від теоретичного обґрунтування проблеми через емпіричну діагностику до практичної апробації авторської моделі.

Перший розділ «Управління комунікаціями закладу позашкільної освіти в теорії та практиці». Для досягнення мети дослідження авторка застосувала комплекс взаємопов'язаних методів, згрупованих за рівнями їх застосування (с. 28-29): загальнонаукові теоретичні методи (аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування й узагальнення, системний аналіз) для побудови цілісної теоретичної конструкції управління комунікаціями ЗПО; спеціальні методи (порівняльний аналіз моделей, моделювання) для розробки факторно-критеріальної матриці й соціально-технологічної моделі; емпіричні методи (анкетування, експертне опитування, статистичний аналіз) для збору й інтерпретації даних. Такий інструментарій, на нашу думку, забезпечує методологічну цілісність дослідження від теоретичного обґрунтування до емпіричного аналізу й практичних рекомендацій.

У підрозділі 1.1 систематизовано теоретико-методичні засади дослідження управління комунікаціями, розкрито сутність комунікації як інтегрувального елемента системи управління закладом освіти, що поєднує всі складові управлінської діяльності (с. 37). Авторка обґрунтовує три ключові тези: комунікація не є допоміжною функцією управління, а пронизує всю управлінську систему; жодна з наявних моделей комунікаційного процесу (лінійна, інтерактивна, транзакційна, когнітивна, мережева, цифрова) не є універсальною для умов позашкільної освіти; практичні підходи до управління комунікаціями (адміністративно-інформаційний, педагогічно-орієнтований, системно-структурний, комунікативно-менеджерський, проєктно-мережевий, цифровий) є взаємодоповнювальними, а не взаємовиключними (с. 44).

У підрозділі 1.2 здійснено критичний аналіз чотирьох груп наявних моделей управління комунікаціями: класичних управлінських моделей, орієнтованих на ієрархічні організації (адміністративна школа А. Файоля, М. Вебера); моделей комунікаційного менеджменту й публічних комунікацій; мережевих і проєктно-орієнтованих моделей; цифрових і гібридних моделей (с. 46). Детально охарактеризовано, зокрема, командно-адміністративну модель, у межах якої комунікація реалізується за схемою «команда – виконання – звіт» (с. 50), і показано її обмеженість для довгострокової управлінської перспективи в закладі освіти. Порівняльний аналіз описаних моделей узагальнено в Додатку Б, що засвідчує систематичність опрацювання цього питання.

У підрозділі 1.3 сформульовано концептуальні засади моделювання управління комунікаціями саме для закладу позашкільної освіти. Авторка визначає комунікаційний простір ЗПО як багаторівневу систему рівень

безпосередньої взаємодії учасників освітнього процесу, рівень організації навчально-виховного процесу, рівень формулювання цілей розвитку закладу, рівень взаємодії з органами державної влади (с. 63) і деталізує структуру комунікативного процесу через п'ять етапів: формування задуму, кодування та вибір каналу, передача повідомлення, декодування, зворотний зв'язок (с. 64). Обґрунтовано доцільність інтеграції організаційно-педагогічних, мережевих і цифрових моделей у межах єдиної авторської конструкції з урахуванням специфіки добровільної участі, мережовості та багатосуб'єктності ЗПО (с. 58, 3). Висновки до першого розділу (с. 65) логічно узагальнюють здійснений теоретичний аналіз і формують методологічне підґрунтя для емпіричної частини дослідження.

Другий розділ «Тенденції розвитку управління комунікаціями закладу позашкільної освіти». У підрозділі 2.1 на основі офіційної статистики та власних узагальнень авторка виявляє чотири фази динаміки мережі ЗПО за 2010-2024 рр. (с. 72), а також суттєву регіональну диференціацію цифрового розвитку закладів залежно від типу громади (табл. 2.1, с. 74) і динаміку показників цифрової інфраструктури за 2018-2024 рр. (табл. 2.2, с. 75). Здійснено аналіз структури використання цифрових каналів комунікації (табл. 2.3, с. 77), що виявив домінування неформальних каналів (месенджерів) над структурованими платформами.

У підрозділі 2.2 здійснено комплексну діагностику стану комунікаційного простору на основі SWOT-аналізу (табл. 2.7, с. 88-89) та розробленої авторкою факторно-критеріальної матриці (10 факторів, 30 критеріїв), за якою отримано базове інтегральне значення 0,77, що відповідає середньому рівню розвитку системи управління комунікаціями, наближеному до високого (с. 101). Диференційований профіль факторних оцінок виявив як сильні сторони (внутрішні регламенти, залучення вихованців), так і системні слабкі місця взаємодію адміністрації з педагогами (0,08), комунікацію з батьками (0,06), психологічний клімат (0,07), цифровізацію (0,07) і професійний розвиток (0,06) (с. 107), що збігається з проблемами, зафіксованими в міжнародних дослідженнях, і, на думку авторки, підтверджує внутрішню узгодженість вимірювального інструментарію (с. 107).

У підрозділі 2.3 систематизовано виклики та тенденції управління комунікаціями ЗПО в умовах цифровізації, при цьому авторка методологічно коректно розмежовує ці два поняття: виклики як зовнішні й внутрішні умови, що ускладнюють функціонування комунікаційного середовища, і тенденції як стійкі напрями змін, зафіксовані емпірично (с. 110). Виявлено, зокрема, дефіцит зворотного зв'язку (60 % педагогів отримують його рідко), слабкість горизонтальних зв'язків між підрозділами (47 % оцінюють взаємодію як слабку) та нерівну цифрову компетентність педагогічного колективу (табл. 2.17, с. 111).

Здійснено зіставлення з міжнародним досвідом Фінляндії, Латвії, США, ЄС і Великої Британії (табл. 2.6, с. 81). Висновки до другого розділу (с. 120) чітко фіксують діагностовані проблемні зони, що визначають вимоги до авторської моделі.

Третій розділ «Моделювання процесів управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти». У підрозділі 3.1 представлено й кваліметрично обґрунтовано авторську соціально-технологічну модель, що інтегрує п'ять структурних блоків на основі системного, людиноцентричного, інтеграційного, мережевого й соціально-технологічного підходів. Людиноцентричний підхід визначає комунікаційний простір ЗПО як середовище підтримки всіх учасників освітнього процесу (с. 156), а мережевий підхід заклад позашкільної освіти як ланку розгалуженої системи взаємодії з іншими закладами системи МАН, органами місцевого самоврядування, батьками та міжнародними партнерами (с. 157).

У підрозділі 3.2 описано формувальний і контрольний етапи експерименту на базі трьох закладів позашкільної освіти (Київська МАН, КЗ КОР МАНУМ, Полтавська обласна МАН, с. 138–139), за результатами якого інтегральна оцінка зросла з 0,77 до 0,93 (с. 149, 181), а приріст зафіксовано за всіма десятима факторами моделі незалежно від рівня ресурсного забезпечення закладу (с. 178). Авторка слушно зазначає, що підтримувальна комунікація і психологічний клімат покращилися в усіх групах приблизно однаково, що свідчить про універсальність запиту на безпечний комунікаційний простір незалежно від типу закладу (с. 153), а проміжний моніторинг за динамічною факторно-критеріальною матрицею виявився дієвим управлінським інструментом своєчасного коригування стратегії впровадження (с. 154).

У підрозділі 3.3 сформульовано науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі, включно з варіативним алгоритмом на основі трьох сценаріїв оптимістичного, реалістичного, песимістичного (табл. 3.10, с. 160) та поетапною дорожньою картою для керівників ЗПО у трьох часових вимірах: стартовому (6-12 місяців), пілотному (1-3 роки) й інституціоналізаційному (3-5 років) (табл. 3.11, с. 164). Висновки до третього розділу (с. 175) підсумовують практичну придатність моделі.

Загальні висновки дисертації (с. 181-185) логічно узгоджені з висновками до кожного розділу та відповідають меті й поставленим завданням дослідження.

Дисертація справляє враження завершеної кваліфікаційної наукової праці, у якій відображено особисту дослідницьку позицію здобувачки: усі теоретичні положення, факторно-критеріальна матриця, авторська соціально-технологічна модель та результати формувального експерименту отримано і опрацьовано особисто дисертанткою, що підтверджується як самим текстом роботи, так і довідками про впровадження результатів у практичну діяльність трьох закладів

позашкільної освіти (с. 32). Термінологія дисертаційного дослідження є загальноновизнаною в науковій спільноті фахівців з освітнього менеджменту та відповідає предметній сфері дослідження. Список використаних джерел (154 найменування) охоплює як фундаментальні праці з теорії управління освітою і комунікаційного менеджменту, так і сучасні публікації останніх п'яти років, що засвідчує обізнаність авторки з актуальним станом наукового дискурсу з обраної проблематики. Разом із тим окремі фрагменти тексту потребують редакційного вдосконалення, про що йдеться нижче, у дискусійних положеннях.

Оцінка змісту дисертації та її завершеність

Дисертаційне дослідження Казначеевої Т. О. є кваліфікаційною науковою працею, виконаною особисто здобувачкою, і відзначається елементами наукової новизни та практичною спрямованістю. Робота написана українською мовою з дотриманням наукового стилю викладення матеріалу; текст рукопису відзначається логічністю, цілісністю та узгодженістю положень дослідження. Дисертація складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів із висновками до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел (154 найменування, з них 48 іноземною мовою) і чотирьох додатків; загальний обсяг 227 сторінок, з них 165 сторінок основного тексту, 36 таблиць і 12 рисунків (с. 33). За змістом, структурою та оформленням робота в цілому відповідає вимогам, установленим до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Робота завершується не лише загальними висновками, а й конкретними практичними матеріалами науково-методичними рекомендаціями, варіативним алгоритмом і дорожньою картою впровадження моделі (с. 160-164), що свідчить про практичну зорієнтованість дослідження.

Повнота викладу результатів дисертаційного дослідження в наукових фахових виданнях

Для розв'язання поставлених завдань опрацьовано 154 наукові джерела, з них 48 іноземною мовою (с. 33), що свідчить про належну обізнаність авторки із зарубіжним науковим дискурсом (праці G. Dima, I. Zaumane, C. Brion, B. Kiral, S. Marphosa, R. Moysa та ін., с. 23–25). За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 8 друкованих праць, з них 5 одноосібних і 3 у співавторстві (с. 33), зокрема три статті у провідних наукових фахових виданнях України «Вісник післядипломної освіти», «Суспільство та національні інтереси», «Актуальні питання у сучасній науці» присвячені трансформації управління комунікаціями, ефективному управлінню комунікаціями в умовах сучасних викликів і моделюванню процесів управління комунікаціями ЗПО. Основні результати апробовано на науково-практичних конференціях і форумах різного рівня, зокрема на міжнародних наукових форумах у Києві та Бостоні (США) (с. 32-33).

Зміст публікацій послідовно відображає логіку дисертаційного дослідження від теоретичного обґрунтування моделі до результатів діагностики й факторно-критеріальної оцінки та результатів формувального експерименту, що підтверджує апробованість основних наукових положень роботи в науковій спільноті ще до захисту.

Значення для науки і практики отриманих автором результатів

Теоретичне значення дослідження полягає в розробці цілісної соціально-технологічної моделі управління комунікаціями, яка вперше системно інтегрує соціально-педагогічні, організаційно-управлінські та цифрові компоненти стосовно специфіки позашкільної освіти, а також у формуванні кваліметричного інструментарію (факторно-критеріальної матриці), придатного для стандартизованого вимірювання якості комунікаційного середовища закладу освіти. Істотним теоретичним внеском є й уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження (управління, комунікація, комунікаційний процес, комунікаційний простір), що усуває термінологічну розпорошеність, характерну для суміжних досліджень.

Практичне значення підтверджується впровадженням моделі та методичних рекомендацій в управлінську діяльність трьох закладів позашкільної освіти системи МАН (довідки про впровадження від 17.04.2026 № 063/05-269, від 15.11.2025 № 247/15, від 29.12.2025 № 124/37, с. 32). Розроблений варіативний алгоритм впровадження з трьома сценаріями реалізації та поетапна дорожня карта (с. 160–164) мають прикладну цінність для керівників закладів позашкільної освіти різного рівня ресурсного забезпечення від столичних до закладів прифронтових територій і сільських громад. Авторка окреслює (с. 31-32) конкретні напрями практичного використання результатів дослідження:

- для діагностики стану системи управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти на основі розробленої факторно-критеріальної матриці;
- для впровадження соціально-технологічної моделі управління комунікаціями в управлінській практиці керівників закладів позашкільної освіти та інших учасників освітнього процесу;
- для забезпечення позитивної динаміки показників якості управління комунікаціями у закладах позашкільної освіти в умовах цифровізації;
- для підготовки керівників закладів позашкільної освіти в системі післядипломної освіти щодо використання соціально-технологічної моделі управління комунікаціями;
- для розроблення методичних рекомендацій та програм підвищення кваліфікації керівників закладів освіти з питань управління комунікаціями в умовах цифровізації.

Слід окремо відзначити, що розроблена факторно-критеріальна матриця оцінювання, за зауваженням самої авторки, може бути використана як інструмент моніторингу якості комунікаційних процесів закладів позашкільної освіти різних типів за умови адаптації змісту моделі до специфіки відповідного закладу (с. 32).

Рекомендації щодо використання результатів і висновків дисертації

Результати дисертаційного дослідження доцільно використовувати в системі підвищення кваліфікації керівників закладів позашкільної освіти, зокрема під час розроблення програм професійного розвитку, тренінгів і семінарів, орієнтованих на формування управлінських і цифрових компетентностей керівного складу ЗПО. Запропоновану соціально-технологічну модель управління комунікаціями доцільно застосовувати органам управління освітою обласного та міського рівня як методичну основу для діагностики стану комунікаційного середовища підпорядкованих закладів позашкільної освіти та планування заходів з його вдосконалення.

Розроблений діагностичний інструментарій факторно-критеріальна матриця та анкета «Оцінка управління комунікаціями» (с. 90, 101) може бути використаний центрами професійного розвитку педагогічних працівників, відділами (управліннями) освіти територіальних громад для моніторингу якості управління комунікаціями в підпорядкованих закладах. Варіативний алгоритм упровадження моделі з трьома сценаріями та поетапна дорожня карта (табл. 3.10-3.11, с. 160-164) доцільні для використання керівниками закладів позашкільної освіти під час стратегічного планування власного розвитку з урахуванням наявних ресурсних обмежень.

Окремі теоретичні положення дисертації, зокрема уточнений понятійно-категоріальний апарат та систематизований огляд моделей управління комунікаціями (розділ 1), доцільно інтегрувати у зміст навчальних дисциплін підготовки й перепідготовки керівників закладів освіти в закладах вищої та післядипломної педагогічної освіти за освітніми програмами з освітнього менеджменту та управління закладами освіти.

Відсутність порушень академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації та опублікованих праць здобувачки свідчить про відсутність ознак порушення вимог академічної доброчесності. Дисертаційна робота містить належні посилання на джерела інформації у випадках використання ідей, розробок, тверджень та відомостей інших авторів; використання ідей, результатів і текстів інших дослідників належним чином атрибутовано. Відповідно до затвердженого висновку кафедри економіки та менеджменту ННІМП ДЗВО «УМО» (протокол № 11 від 02.06.2026), дисертацію перевірено на технічні збіги тексту за допомогою сервісу StrikePlagiarism (довідка установи, ідентифікатор перевірки № 334011517 від 24.05.2026 р.);

ознак плагіату, фабрикації чи фальсифікації даних за результатами цієї перевірки не виявлено. У межах матеріалів, наданих для розгляду, ознак некоректного використання чужих ідей, результатів або текстів не виявлено.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження Казначеевої Тетяни Олександрівни, вважаємо за доцільне висловити такі зауваження.

1. Заслужує на увагу дизайн формувального експерименту, який реалізовано на трьох закладах позашкільної освіти Київській МАН, КЗ КОР МАНУМ та Полтавській обласній МАН (с. 134-140) без залучення контрольної групи, що не отримувала б експериментального впровадження моделі. Обраний підхід цілком виправданий з огляду на практичну спрямованість дослідження та реальні умови функціонування закладів освіти воєнного часу, коли свідоме утримання закладу від корисних управлінських нововведень заради «чистоти» експерименту було б етично й організаційно недоцільним, а само формулювання дослідницьких завдань (с. 27) орієнтоване передусім на практичне впровадження, а не на суто лабораторну перевірку гіпотези. Певною мірою функцію внутрішнього порівняння виконала різнорідність вибірки: три заклади відрізнялися територіальним розташуванням і рівнем ресурсного забезпечення, і те, що позитивна динаміка виявилася узгодженою в усіх трьох, побічно підтверджує відтворюваність ефекту. Водночас у подальших наукових розвідках, присвячених розвитку цієї теми, доцільно було б передбачити порівняльну групу закладів, які тимчасово не впроваджують модель, або принаймні подовжений період спостереження з кількома проміжними замірами до початку впровадження. Це дало б змогу ще переконливіше розмежувати ефект власне моделі від впливу супутніх управлінських чи контекстуальних чинників, підтвердити стійкість зафіксованої позитивної динаміки в часі й наблизити дослідження до стандартів доказовості, прийнятих у міжнародній практиці педагогічного експерименту.

2. Кількісна динаміка інтегральної оцінки якості управління комунікаціями, яка за результатами формувального експерименту зросла з 0,77 до 0,93 (с. 149, 181), представлена переважно в описовому форматі через порівняння середніх значень до і після впровадження моделі, доповнене поелементним аналізом динаміки за кожним із десяти факторів. Такий підхід є звичним для кваліметричних досліджень в освітній сфері й дає змістовно переконливу та наочну картину, придатну для сприйняття практиками управління освітою, для яких і призначені передусім результати роботи. Разом з тим, на нашу думку, підкріплення цих результатів формальними статистичними критеріями значущості наприклад, критерієм Вілкоксона для залежних вибірок, придатним для порівняно невеликих і не обов'язково нормально розподілених вибірок, або принаймні розрахунком довірчих інтервалів для отриманих середніх

значень додатково посилило б доказовість висновків про ефективність упровадженої моделі. Це особливо важливо з огляду на те, що саме ця динаміка є центральним емпіричним результатом усього дисертаційного дослідження, на якому ґрунтуються практичні рекомендації щодо впровадження моделі в інших закладах, а формальне статистичне підтвердження підвищило б цінність отриманих результатів для подальшого наукового цитування.

3. Розроблена факторно-критеріальна матриця (10 факторів, 30 критеріїв, с. 101), яка є одним із найцінніших практичних здобутків дисертації й вигідно вирізняє роботу серед інших досліджень з управління комунікаціями в освіті, верифікована методом експертного оцінювання за участі керівників закладів позашкільної освіти наукового спрямування, методистів і науковців. Такий підхід до визначення вагових коефіцієнтів є усталеним у кваліметрії способом поєднання теоретичної обґрунтованості з практичною доцільністю показників. Водночас у роботі не деталізовано кількісний і кваліфікаційний склад цієї експертної групи, а також конкретну процедуру узгодження їхніх індивідуальних оцінок при формуванні підсумкових вагових коефіцієнтів зокрема, чи застосовувалися формалізовані методи зведення експертних суджень до єдиного значення. Розкриття цих деталей, а також, за можливості, показника узгодженості експертних думок (наприклад, коефіцієнта конкордації) у подальших публікаціях за темою дослідження підвищило б прозорість і відтворюваність цього інструменту, що особливо важливо з огляду на перспективу його використання іншими закладами освіти для самостійного моніторингу якості комунікаційного середовища та можливої адаптації матриці для потреб конкретного закладу.

4. Окремі статистичні дані розділу 2, що характеризують регіональну диференціацію цифрового розвитку закладів позашкільної освіти та структуру використання цифрових каналів комунікації (табл. 2.1-2.3, с. 74-77), спираються на поєднання офіційної статистики Державної служби статистики України, наукових публікацій суміжної проблематики та узагальнення практичного досвіду, на що вказує формулювання «складено автором на основі». Такий синтетичний підхід є поширеною практикою при висвітленні динамічних процесів цифровізації освіти, для яких на сьогодні немає єдиного зведеного статистичного джерела, що само собою підкреслює новизну й складність зібраної авторкою емпіричної картини. Разом з тим доцільно було б супроводити наведені таблиці точнішими покликаннями безпосередньо на використані статистичні збірники чи звіти із зазначенням конкретних розділів, років видання або сторінок, а також, де це можливо, розмежувати офіційні статистичні дані від авторських оцінних узагальнень. Це полегшило б перевірку наведених показників читачем, підвищило б наукову вагомість цієї частини дослідження та

полегшило б використання цих даних іншими дослідниками галузі освітнього менеджменту в майбутньому.

5. Шкала якісної інтерпретації кваліметричного показника (с. 101) та прогнозні порогові значення трьох сценаріїв упровадження моделі оптимістичного, реалістичного і песимістичного (табл. 3.10, с. 160-163) є зручним і наочним практичним інструментом для керівників закладів освіти, що дає змогу оперативно оцінити стан комунікаційного середовища та обрати відповідну стратегію дій без потреби у спеціальній статистичній підготовці користувача. Такий прикладний, практико-орієнтований характер інструментарію є безумовною сильною стороною роботи. Водночас, на нашу думку, короткий опис підходу до визначення меж цих показників наприклад, чи ґрунтуються вони на експертному консенсусі, чи на емпіричній екстраполяції динаміки формульованого етапу експерименту у остаточній редакції роботи або в подальших публікаціях зробив би цей інструментарій ще більш обґрунтованим і зрозумілим для практичного застосування керівниками закладів різного рівня ресурсного забезпечення, а також полегшив би його адаптацію для потреб закладів з іншими стартовими умовами, ніж ті, що були охоплені формульованим експериментом.

6. Емпіричну перевірку моделі здійснено на закладах позашкільної освіти наукового спрямування, зокрема на базі Київської Малої академії наук учнівської молоді, де авторка має безпосередній практичний досвід управлінської діяльності (с. 86-90) що є цілком логічним і виправданим вибором з огляду на доступність бази дослідження, глибоке практичне занурення авторки в специфіку цього типу закладів та можливість якісного супроводу експерименту зсередини управлінського процесу. Такий підхід забезпечив високу деталізацію й достовірність зібраного емпіричного матеріалу. Разом з тим позашкільна освіта охоплює й інші напрями діяльності художньо-естетичний, спортивний, туристсько-краєзнавчий, еколого-натуралістичний, які мають власну організаційну специфіку: інший характер добровільної участі вихованців, іншу періодичність занять, іншу структуру фінансування та кадрового забезпечення. Тому питання адаптації розробленої моделі та факторно-критеріальної матриці до закладів іншого профілю, на що слушно вказує й сама авторка серед перспектив подальших досліджень (с. 176), залишається важливим і перспективним напрямом наукових розвідок, продовження яких дало б змогу підтвердити універсальність запропонованого підходу для всієї розгалуженої мережі закладів позашкільної освіти України.

Висловлені зауваження носять рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку проведеного Казначеевої Тетяною Олександрівною дисертаційного дослідження.

Висновки щодо відповідності дисертаційної роботи встановленим вимогам

Дисертація робота Казначеевої Тетяни Олександрівни «Управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації» є самостійним, завершеним дослідженням, яке має наукову новизну, теоретичне та практичне значення, відповідає наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (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 № 44 від 12.01.2022 р.), а її авторка Казначеева Тетяна Олександрівна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії (PhD) зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки», галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка».

Офіційний опонент:
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки,
іноземної філології та перекладу
Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця



Ольга ПОЧУЄВА