

Голові разової спеціалізованої вченої ради
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
(вулиця Січових Стрільців, 52А, м. Київ,
04053)

доктору педагогічних наук, професору
Наталії Олексіївні Приходькіній

ВІДГУК

**офіційного опонента, доктора педагогічних наук, професора
Лебедик Лесі Вікторівни**

**на дисертаційну роботу Казначесвої Тетяни Олександрівни
«Управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах
цифровізації», подану на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань
01 «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»**

Ступінь актуальності обраної теми дисертаційного дослідження.

Дисертаційне дослідження Казначесвої Тетяни Олександрівни присвячене актуальній та недостатньо розробленій у педагогічній науці проблемі управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації.

Актуальність обраної теми визначається суттєвими трансформаціями, яких зазнає система позашкільної освіти України під впливом цифровізації освітнього середовища, децентралізації, зміни механізмів управління та фінансування, а також викликів, пов'язаних із воєнним станом і перспективами повоєнного відновлення. Авторка слушно наголошує, що за сучасних умов комунікації перестають бути лише інструментом оперативного інформування і набувають статусу стратегічного ресурсу розвитку, забезпечення довіри, партнерства та стійкості закладу позашкільної освіти.

Позитивно оцінюємо сформульовані у дисертації суперечності між потребою закладів позашкільної освіти в ефективному управлінні комунікаціями та недостатньою розробленістю відповідного теоретико-методичного забезпечення; між практичним запитом керівників на науково обґрунтований інструментарій і відсутністю цілісної моделі; між наявністю цифрових технологій та недостатньо системним характером їх використання в управлінні комунікаціями.

Актуальність проблематики посилюється тим, що авторка розглядає комунікаційне управління саме у специфічному середовищі позашкільної освіти, яке характеризується добровільністю участі, багатосуб'єктністю, мережевою взаємодією, варіативністю освітніх траєкторій та орієнтацією на творчий розвиток особистості.

Дисертацію виконано відповідно до тематики науково-дослідної роботи 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» (2026р., реєстраційний номер УкрІНТЕІ № 0126U000433).

Тему дослідження затверджено в установленому порядку. Отже, вибір теми дисертації є обґрунтованим, своєчасним і відповідає сучасним потребам теорії та практики управління закладами позашкільної освіти.

Найбільш істотні наукові результати, що містяться в дисертації.

До найбільш істотних наукових результатів дисертаційного дослідження Казначеевої Тетяни Олександрівни доцільно віднести такі.

По-перше, авторкою розроблено та теоретично обґрунтовано соціально-технологічну модель управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації. Її характерною особливістю є інтеграція соціально-педагогічних, організаційно-управлінських і цифрових компонентів у цілісну систему.

По-друге, науковий інтерес становить розроблення факторно-критеріальної матриці, яка виконує роль кваліметричного ядра моделі та забезпечує можливість переведення якісних характеристик комунікаційного середовища в кількісний інтегральний показник.

По-третє, до наукової новизни належить розроблений авторкою варіативний алгоритм упровадження моделі, що передбачає три сценарії – оптимістичний, реалістичний та песимістичний і доповнюється дорожньою картою реалізації.

По-четверте, заслуговує позитивної оцінки уточнення змісту ключових понять дослідження, зокрема понять «управління комунікаціями», «комунікаційний процес», «комунікаційний простір», а також критеріїв та показників оцінювання ефективності відповідного управління. Вагомим науковим результатом є уточнення змісту та сутності поняття «управління комунікаціями закладу позашкільної освіти» як цілеспрямованого процесу планування, організації, координації, регулювання та оцінювання комунікаційної взаємодії суб'єктів освітнього процесу та інших зацікавлених сторін із використанням традиційних і цифрових каналів комунікації. Авторське трактування дозволяє розглядати комунікації не лише як засіб передачі інформації або допоміжний інструмент управління, а як самостійний об'єкт управлінської діяльності керівника закладу позашкільної освіти.

Окремої уваги заслуговує розроблення та експериментальна перевірка технології реалізації запропонованої моделі. Дослідно-експериментальна робота дала змогу перевірити ефективність визначених управлінських заходів та встановити позитивну динаміку показників розвитку комунікацій. Зокрема, інтегральний показник рівня розвитку комунікацій у процесі експериментальної роботи зріс із 0,77 до 0,93, що свідчить про результативність запропонованих підходів.

Суттєвим результатом дисертації є також розроблення методичного забезпечення управління комунікаціями, зокрема діагностичного інструментарію, матриці факторів і критеріїв оцінювання та методичних рекомендацій для керівників закладів позашкільної освіти. Практична цінність цих матеріалів полягає в можливості їх використання для самооцінювання

комунікаційної діяльності закладу, виявлення проблемних зон, планування заходів щодо її вдосконалення та моніторингу результатів.

Науково-практичну цінність становить обґрунтування можливостей використання цифрових технологій як засобу не лише інформаційної взаємодії, а й управління комунікаційними процесами. Авторкою показано, що цифрові канали можуть забезпечувати оперативність обміну інформацією, доступність комунікацій, розширення взаємодії із зацікавленими сторонами, організацію зворотного зв'язку та підвищення відкритості закладу позашкільної освіти.

Таким чином, найбільш істотні результати дисертації характеризуються теоретичною обґрунтованістю, науковою новизною та практичною спрямованістю. Їх сукупність забезпечує цілісне розв'язання поставленого в дисертації наукового завдання: обґрунтування, розроблення та експериментальну перевірку моделі управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації.

Таким чином, заявлені положення наукової новизни мають як теоретичне, так і прикладне спрямування.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

У процесі рецензування дисертаційного дослідження Казначесвої Тетяни Олександрівни нами зроблено висновок про вдалий і науково обґрунтований добір методів дослідження, що забезпечив належний рівень достовірності та обґрунтованості основних наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, сформульованих у дисертації. Вибір, обґрунтування доцільності та послідовність використання методів дослідження відповідають визначеним меті й завданням роботи та свідчать про належний рівень наукової зрілості дисертантки.

У першому розділі «Теоретичні засади управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації» дисертанткою здійснено ґрунтовний теоретико-методологічний аналіз проблеми управління комунікаціями в сучасному закладі позашкільної освіти. Позитивної оцінки заслуговує опрацювання значного масиву наукових джерел, що дало змогу систематизувати основні наукові підходи до розуміння комунікації, управління комунікаціями та цифровізації освітнього середовища. Авторкою уточнено зміст базових понять дослідження та визначено специфіку комунікаційних процесів у закладі позашкільної освіти як відкритій соціально-педагогічній системі.

Особливої уваги заслуговує аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій закладу, визначення основних суб'єктів комунікаційної взаємодії та характеристика каналів комунікації в умовах цифровізації. Авторкою переконливо показано, що цифрова трансформація змінює не лише засоби передачі інформації, а й характер управлінської взаємодії, способи організації зворотного зв'язку, взаємодію із зацікавленими сторонами та підходи до формування інформаційного образу закладу.

Важливим результатом першого розділу вважаємо визначення теоретичних передумов ефективного управління комунікаціями та систематизацію чинників, які впливають на якість комунікаційної діяльності

закладу позашкільної освіти. Здійснений теоретичний аналіз створює належне підґрунтя для подальшого моделювання управлінського процесу.

Другий розділ «Моделювання управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації» є центральним у структурі дисертаційної роботи, оскільки саме в ньому представлено авторське розв'язання поставленої наукової проблеми. Дисертанткою розроблено соціально-технологічну модель управління комунікаціями, визначено її мету, завдання, принципи, функції, структурні компоненти та очікувані результати.

Науковий інтерес становить структурна побудова моделі, у якій інтегровано соціально-педагогічний, організаційно-управлінський та цифровий компоненти. Їх взаємозв'язок забезпечує цілісність запропонованої системи та дозволяє врахувати як педагогічні й соціальні аспекти комунікаційної взаємодії, так і управлінські та технологічні особливості функціонування сучасного закладу позашкільної освіти.

Позитивно оцінюємо також розроблення авторкою діагностичного інструментарію для оцінювання стану комунікацій у закладі. Запропонована система факторів, критеріїв та показників дає можливість здійснювати комплексне оцінювання комунікаційної діяльності, виявляти сильні та проблемні сторони, а також визначати напрями управлінського впливу. Особливої практичної цінності набуває можливість використання такого інструментарію не лише в дослідницьких цілях, а й для самооцінювання комунікаційної діяльності керівником закладу.

Третій розділ «Експериментальна перевірка ефективності моделі управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації» присвячено організації та проведенню дослідно-експериментальної роботи, спрямованої на перевірку результативності запропонованої моделі. Заслугує на позитивну оцінку послідовність організації експерименту, який охоплював констатувальний, формувальний та контрольний етапи.

На констатувальному етапі авторкою визначено вихідний рівень розвитку комунікацій та встановлено проблемні аспекти комунікаційної діяльності. На формувальному етапі реалізовано основні положення соціально-технологічної моделі, спрямовані на вдосконалення управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями, розвиток цифрових каналів взаємодії, посилення зворотного зв'язку та підвищення ефективності управлінських комунікацій.

Переконливим є зіставлення результатів констатувального та контрольного етапів експерименту, яке засвідчило позитивну динаміку досліджуваних показників. Зокрема, інтегральний показник рівня розвитку комунікацій підвищився з 0,77 до 0,93, що підтверджує результативність запропонованих управлінських заходів.

Важливо, що результати експериментальної роботи не обмежуються констатацією отриманих кількісних змін. Авторкою сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної діяльності закладів позашкільної освіти, які можуть бути використані керівниками та педагогічними працівниками для планування, організації, координації та оцінювання комунікацій в умовах цифровізації.

Загалом зміст трьох розділів дисертації характеризується логічною послідовністю та внутрішньою взаємопов'язаністю: теоретичний аналіз проблеми у першому розділі створює підґрунтя для розроблення авторської моделі у другому, а положення моделі отримують практичну перевірку в процесі експериментальної роботи, результати якої представлено у третьому розділі. Така структура забезпечує цілісність дослідження та послідовне досягнення його мети й завдань.

Експериментальна перевірка результативності моделі

Позитивно оцінюємо проведену експериментальну роботу. Констатувальний етап охопив 19 закладів позашкільної освіти наукового спрямування та 250 педагогічних працівників.

Результати експерименту є позитивними. Інтегральний показник якості управління комунікаціями зріс із 0,77 до 0,93, тобто на 0,16, що супроводжувалося переходом від середнього до високого рівня. Позитивна динаміка зафіксована також за окремими якісними показниками: залученість педагогів до управлінських рішень зросла з 18 % до 49 %, частка педагогів, які рідко отримували зворотний зв'язок, зменшилася з 60 % до 22 %, самооцінка якості комунікацій зросла з 5,9 до 7,8 бала, а частка педагогів із достатнім/високим рівнем цифрової компетентності – з 38 % до 67 %.

Додатковою перевагою є використання декількох методів перевірки результатів: кваліметричного оцінювання, анкетування та контент-аналізу цифрових ресурсів.

Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення дисертації визначається тим, що авторкою запропоновано не лише теоретичну модель, а й інструментарій її практичного використання.

До практично значущих результатів належать:

- факторно-критеріальна матриця оцінювання якості управління комунікаціями;
- соціально-технологічна модель управління комунікаціями;
- методичні рекомендації щодо її впровадження;
- варіативний алгоритм впровадження;
- дорожня карта реалізації моделі;
- інструменти моніторингу та коригування комунікаційних процесів.

Особливо цінним є сценарний характер запропонованого алгоритму, що передбачає різні варіанти реалізації залежно від ресурсного забезпечення та умов функціонування закладу. Науково-методичні рекомендації апробовано на практиці, зокрема на базі Київської МАН, що підтверджено відповідними матеріалами про впровадження.

Результати дисертації можуть бути використані керівниками закладів позашкільної освіти, органами управління освітою, методичними службами, у системі післядипломної педагогічної освіти та під час підготовки й підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів.

Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях.

Результати дослідження повною мірою висвітлено у 8 друкованих працях,

із них 5 одноосібні, 4 з яких у провідних наукових фахових виданнях та 4 в інших журналах і збірниках матеріалів конференцій.

Зміст опублікованих праць тематично відповідає основним напрямам дисертаційного дослідження: трансформації управління комунікаціями, ефективному управлінню комунікаціями, моделюванню процесів управління комунікаціями та цифровізації комунікативних процесів.

Відсутність порушень академічної доброчесності.

Дисертаційне дослідження Казначєєвої Т.О. виконано із дотриманням вимог академічної доброчесності. Дисертація успішно пройшла перевірку на рівень унікальності тексту, наявності текстових запозичень за допомогою ліцензійної системи StrikePlagiarism. За результатами перевірки не виявлено ознак академічного плагіату чи фабрикації даних, а всі використані джерела та ідеї інших авторів мають належні та коректні посилання, що підтверджує самостійність виконання дослідження та обґрунтованість наукових та практичних результатів, що наведені у дисертаційному дослідженні та винесені на захист.

Оцінка змісту дисертації та її завершеності у цілому.

Дисертаційне дослідження Казначєєвої Тетяни Олександрівни «Управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації» є логічно структурованою кваліфікаційною науковою працею, виконаною особисто дисертанткою та відповідає всім встановленим вимогам. Отримані авторкою наукові результати свідчать про ґрунтовно проведене дослідження, а також про його значну теоретичну та практичну цінність. Назва роботи відповідає її меті, змісту теоретичної частини та експериментального дослідження.

Робота написана українською мовою з дотриманням наукового стилю викладення матеріалу. Тексту рукопису притаманна логічність, цілісність та пов'язаність положень дослідження. Термінологія дисертаційного дослідження є загальновизнаною в наукових колах. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам МОН України до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Високо оцінюючи науковий рівень та практичну спрямованість дисертації, вважаємо за необхідне висловити декілька зауважень і положень, які можуть стати предметом наукової дискусії.

1. Експериментальна перевірка моделі здійснювалася переважно у закладах позашкільної освіти наукового спрямування. У зв'язку з цим твердження про універсальність моделі для всіх типів закладів позашкільної освіти потребує певного обмеження або додаткового емпіричного підтвердження. Специфіка мистецьких, спортивних, туристсько-краєзнавчих, технічних та інших закладів може зумовлювати іншу структуру комунікаційних потреб.

2. Формувальний етап проведено на базі трьох закладів. Такий дизайн є достатнім для практичної апробації авторської моделі, проте для підтвердження її широкої генералізованості бажаним було б розширення вибірки та включення

більшої кількості закладів різних типів і регіонів.

3. У роботі зазначено, що вагові коефіцієнти факторів і критеріїв визначалися за допомогою експертного оцінювання. Водночас методологічно цікаво було б докладніше представити характеристики експертної групи, критерії її формування, кількісний склад, процедуру перевірки узгодженості експертних оцінок та обґрунтування стабільності отриманих вагових коефіцієнтів.

4. Факторно-критеріальна матриця є одним із найбільш цікавих результатів роботи, однак окремі положення щодо валідності та надійності запропонованого інструментарію могли б бути представлені ширше. Зокрема, перспективним було б проведення повторних вимірювань у незалежних вибірках для перевірки стабільності інтегрального показника та його чутливості до змін у комунікаційному середовищі.

5. Зростання інтегрального показника з 0,77 до 0,93 є вагомим емпіричним результатом. Водночас на величину показника могли впливати не лише заходи, передбачені авторською моделлю, а й зовнішні чинники, організаційні зміни та природна динаміка розвитку закладів. Тому в подальших дослідженнях доцільним було б застосування ширшого порівняльного дизайну із залученням незалежної контрольної групи закладів.

6. У дисертації цифрові технології розглядаються як важливий компонент моделі. Водночас перспективним напрямом подальшої конкретизації могло б бути чіткіше розмежування власне цифрової трансформації та цифровізації комунікацій, оскільки ці поняття не є повністю тотожними за змістом і управлінськими наслідками.

7. Доцільним видається подальше дослідження довгострокової результативності запропонованої моделі, зокрема через 1–3 роки після її впровадження, що дозволило б оцінити сталість отриманого ефекту та можливість інституціалізації моделі як постійної управлінської практики.

Зазначені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертації та можуть розглядатися як напрями подальшого розвитку досліджуваної проблеми.

Висновок щодо відповідності дисертаційного дослідження встановленим вимогам.

За результатами аналізу дисертації Казначесвої Тетяни Олександрівни «Управління комунікаціями у закладі позашкільної освіти в умовах цифровізації» вважаємо, що дисертація Казначесвої Тетяни Олександрівни є самостійним, завершеним і цілісним науковим дослідженням, результати якого мають теоретичне та практичне значення для розвитку педагогічної науки й удосконалення управління закладами позашкільної освіти.

Дисертація має чітку логіку побудови, характеризується достатньою аргументованістю основних положень, містить наукову новизну та практично значущі результати.

Дисертація відповідає заявленій спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки», її основні положення мають належне теоретичне обґрунтування, підтверджені результатами емпіричного дослідження та експериментальної

перевірки.

Вважаємо, що дисертаційна робота Казначеевої Тетяни Олександрівни відповідає чинним вимогам, зокрема «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами та доповненнями № 341 від 21 березня 2022 року), а її автор, Казначеева Тетяна Олександрівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки».

Офіційний опонент

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри психології Полтавського
національного педагогічного університету
імені В. Г. Короленка

Леся ЛЕБЕДИК

