

До спеціалізованої вченої ради Д 26.455.03
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
НАПН України
вул. Січових Стрільців, 52А, м. Київ, 04053

ВІДГУК

**офіційного опонента, доктора педагогічних наук,
в.о. директора комунального закладу освіти
«Криворізький гірничий коледж» Дніпропетровської обласної ради»,
доцента кафедри професійної та соціально-гуманітарної освіти
Криворізького національного університету
Стойчик Тетяни Іванівни
на дисертацію Власика Олександра Володимировича «Адаптивне
управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах
воєнного стану та повоєнного відновлення країни», подану до захисту на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011
«Освітні, педагогічні науки»**

Актуальність обраної проблематики виконаної роботи та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Проблематика дисертаційного дослідження О. В. Власика належить до тих управлінських питань, гострота яких в умовах збройної агресії проти України не лише не зменшилася, а й набула вимірів безпосереднього виживання й дієздатності закладів професійної освіти. Перебуваючи на посаді керівника закладу професійної освіти, зауважу, що окреслені автором виклики – руйнування й ушкодження навчально-виробничої інфраструктури, вимушене переміщення закладів і учасників освітнього процесу, потреба в забезпеченні безпеки здобувачів і працівників, розрив усталених зв'язків із роботодавцями та стрімка зміна регіональних ринків праці – є не абстрактними науковими конструкціями, а щоденною реальністю управлінської практики. За таких обставин директивні, жорстко регламентовані управлінські моделі об'єктивно втрачають дієвість, натомість адаптивне управління, побудоване на узгодженні інтересів учасників взаємодії, безперервному зворотному зв'язку та своєчасному коригуванні рішень, постає радше операційною необхідністю, аніж теоретичною альтернативою.

Актуальність теми підсилюється й тим, що результати дослідження безпосередньо кореспондують із завданнями формування кадрового потенціалу для повоєнного відновлення економіки та з нинішнім етапом реформування сектору професійної освіти, зокрема з ухваленням нового Закону України «Про професійну освіту».

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (державний реєстраційний номер 0120U104637) та кафедри педагогіки, адміністрування, спеціальної освіти та соціальної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології цього ж закладу; тему затверджено на засіданні вченої ради університету (протокол № 7 від 15.05.2024).

Отже, тема є актуальною, соціально значущою та науково затребуваною.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Науковий апарат дослідження сформульовано коректно й несуперечливо.

Об'єктом визначено процес управління закладом професійної освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, предметом – зміст і технологію адаптивного управління таким закладом.

Мета й п'ять взаємопов'язаних завдань узгоджені між собою та послідовно реалізовані в тексті.

Обґрунтованість наукових положень забезпечено доцільним поєднанням теоретичних (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, моделювання, кваліметричне моделювання) та емпіричних (анкетування, опитування, експертне оцінювання, метод Дельфі, педагогічний експеримент) методів із методами математичної статистики.

Особливо відзначу, що достовірність результатів ґрунтується не на лабораторно змодельованих, а на реальних управлінських умовах: дослідно-експериментальну роботу здійснено на базі шести закладів професійної (професійно-технічної) освіти різних регіонів України, а до експертного оцінювання залучено 18 представників адміністрації закладів – практиків, які щодня ухвалюють управлінські рішення. Такий добір джерел емпіричних даних суттєво посилює прикладну достовірність висновків. Статистичну значущість виявлених змін підтверджено за t-критерієм Стьюдента (емпіричне значення $t = 6,02$ перевищує критичне $t = 2,11$ за рівня значущості $p \leq 0,05$ і кількості ступенів свободи $f = 17$), що дає підстави вважати сформульовані наукові положення, висновки й рекомендації обґрунтованими та достовірними.

Оцінка змісту дисертації та її завершеності у цілому. Дисертація має чітку й логічно вибудовану структуру: складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів із висновками до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел (183 найменування, з них 15 – іноземними мовами) і шести додатків. Загальний обсяг роботи становить 255 сторінок, з яких 182 – основного тексту; текст містить 16 таблиць і 12 рисунків. Виклад матеріалу відзначається внутрішньою узгодженістю та завершеністю.

У *першому розділі* «Адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в теорії та практиці» (с. 36–87) розкрито

теоретичні й практичні засади адаптивного управління та з'ясовано стан розробленості проблеми.

У підрозділі 1.1 уточнено й конкретизовано понятійно-категоріальний апарат дослідження – зокрема зміст понять «адаптивне управління», «адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти», «адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни» й «результативність адаптивного управління»; розкрито закономірності, принципи, функції та методи адаптивного управління й обґрунтовано співвідношення стратегічного й адаптивного управління, при цьому автор спирається на положення наукової школи адаптивного управління соціально-педагогічними системами.

У підрозділі 1.2 схарактеризовано практичні аспекти реалізації адаптивного управління в умовах воєнного стану, коли заклад професійної освіти має водночас забезпечувати безперервність освітнього процесу, безпеку його учасників, оперативне реагування на суспільні та економічні виклики й орієнтацію професійної підготовки на потреби ринку праці та завдання відновлення економіки.

У підрозділі 1.3 проаналізовано доробок української та зарубіжної наукових шкіл, а також документи міжнародних інституцій (ETF, Cedefop, GIZ та ін.). Схвальним є те, що автор не переносить механічно загальні положення менеджменту на заклад професійної освіти, а розглядає адаптивне управління крізь призму специфіки навчально-виробничого процесу, дуальної форми навчання та партнерства з роботодавцями, що вирізняє роботу практичною предметністю.

У *другому розділі* «Модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни» (с. 90–139) обґрунтовано теоретичні основи моделювання та представлено авторську модель.

У підрозділі 2.1 доведено доцільність застосування моделювання як методологічної основи дослідження, оскільки воно дає змогу відобразити структуру, зміст, взаємозв'язки та механізми функціонування об'єкта управління й прогнозувати напрями його розвитку.

У підрозділі 2.2 схарактеризовано власне модель, яку утворюють п'ять взаємопов'язаних блоків – цільовий, нормативно-теоретичний, змістово-функціональний, технологічний і продуктивно-рефлексивний (рис. 2.4): цільовий блок визначає мету, принципи та концептуальні орієнтири управління; нормативно-теоретичний – його методологічне й нормативно-правове підґрунтя; змістово-функціональний – зміст, функції управління та організацію взаємодії зі стейкхолдерами; технологічний – практичну реалізацію управлінських впливів і гнучкість реагування; продуктивно-рефлексивний – оцінювання результативності, рефлексію та коригування управлінських рішень.

У підрозділі 2.3 розроблено технологію використання моделі, що охоплює діагностико-аналітичний, цільово-проектувальний, організаційно-управлінський, моніторингово-коригувальний та результативно-рефлексивний етапи (рис. 2.6, с. 129), а також дві кваліметричні (факторно-критеріальні)

субмоделі – виявлення й урахування потреб і запитів стейкхолдерів та оцінювання результативності адаптивного управління.

З позиції керівника закладу освіти особливо відзначу реалізацію кваліметричної субмоделі засобами табличного процесора: такий інструмент є придатним до безпосереднього застосування в управлінській практиці без залучення додаткових ресурсів і спеціального програмного забезпечення.

У *третьому розділі* «Експериментальна перевірка моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни» (с. 141–195) представлено організацію, зміст і результати експериментальної перевірки.

У підрозділі 3.1 визначено організацію перевірки, що охопила констатувальний, формувальний та узагальнювально-аналітичний етапи: заклади розподілено на контрольну та експериментальну групи (по три заклади в кожній), до факторно-критеріального оцінювання залучено 18 експертів – представників адміністрації закладів; застосовано метод Дельфі, індексне оцінювання та t-критерій Стюдента для залежних вибірок.

У підрозділі 3.2 наведено результати перевірки: показник результативності адаптивного управління в закладах експериментальної групи зріс із 0,58 до 0,84 (динаміка +0,26), тоді як у контрольній групі – з 0,62 до 0,68 (динаміка +0,06) (табл. 3.9, с. 178); інтегральний показник результативності підвищився з 0,622 до 0,740. Статистичну значущість виявлених змін підтверджено за t-критерієм Стюдента (емпіричне значення $t = 6,02$ перевищує критичне $t = 2,11$ за рівня значущості $p \leq 0,05$ і кількості ступенів свободи $f = 17$, табл. 3.12, с. 183).

У підрозділі 3.3 підготовлено розгорнуті методичні рекомендації щодо впровадження адаптивного управління (с. 184–195), які становлять готовий до використання практичний продукт. Загалом зміст дисертації є завершеним і відповідає меті та завданням дослідження.

Наукова новизна та достовірність наукових положень, обґрунтованих за результатами дослідження.

Уперше теоретично обґрунтовано, розроблено та експериментально перевірено модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни; розроблено субмодель виявлення й урахування потреб і запитів стейкхолдерів; визначено критерії, показники та рівні результативності адаптивного управління й на цій основі побудовано кваліметричну субмодель оцінювання його результативності; обґрунтовано технологію практичної реалізації моделі та розроблено відповідні методичні рекомендації.

Уточнено зміст і сутність базових понять дослідження та теоретичні положення адаптивного управління закладом професійної освіти в умовах воєнного стану, зокрема щодо забезпечення безпеки учасників освітнього процесу та орієнтації на потреби ринку праці.

Подальшого розвитку набули положення адаптивного управління соціально-педагогічними системами, підходи до врахування потреб

стейкхолдерів, науково-методичні засади розвитку державно-приватного партнерства та підходи до оцінювання результативності управління на кваліметричній основі (с. 30–32). Достовірність одержаних результатів підтверджено коректним застосуванням статистичного інструментарію.

Значення отриманих дослідницьких результатів для науки і практики освітньої діяльності. Теоретичне значення дослідження полягає в розширенні наукових уявлень про адаптивне управління закладами професійної освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Практична цінність роботи є вагомою й безпосередньо орієнтованою на управлінську діяльність: розроблені модель, технологія її реалізації, кваліметричні субмоделі та методичні рекомендації можуть бути використані керівниками закладів професійної освіти, органами управління освітою, центрами професійного розвитку педагогічних працівників, у системі післядипломної освіти під час підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів, а також у процесі підготовки майбутніх керівників закладів освіти. Реалізований у табличному процесорі кваліметричний інструментарій у поєднанні з методичними рекомендаціями фактично утворює завершений управлінський інструмент. Результати дослідження впроваджено в діяльність шести закладів професійної (професійно-технічної) освіти України, що підтверджується відповідними довідками (с. 240–249).

Повнота висвітлення основних наукових результатів у публікаціях автора. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 9 наукових праць, із них 8 – одноосібних і 1 – у співавторстві, зокрема 3 статті у провідних наукових фахових виданнях України та 6 публікацій в інших наукових виданнях і збірниках матеріалів конференцій (с. 35). Особистий внесок здобувача в опублікованій у співавторстві праці конкретизовано у вступі дисертації. Основні положення й результати дослідження апробовано на міжнародних, всеукраїнських і регіональних науково-практичних конференціях, семінарах і методичних заходах (с. 33–34). Кількість, зміст і тематична спрямованість публікацій свідчать про достатню повноту висвітлення основних наукових результатів і відповідають установленим вимогам.

Дискусійні положення, побажання і зауваження щодо змісту дисертації. Позитивно оцінюючи результати наукового пошуку О. В. Власика, привернемо увагу до окремих дискусійних положень і висловимо побажання та зауваження, що мають рекомендаційний характер:

1. Щодо ролі стейкхолдерів (с. 121). Позитивним є розгляд широкого кола стейкхолдерів, зокрема здобувачів освіти, педагогічних працівників, роботодавців, органів державної влади та місцевого самоврядування, громадських організацій і міжнародних інституцій. Водночас доцільно було б більш чітко визначити механізми врахування потенційно суперечливих інтересів різних груп стейкхолдерів під час прийняття управлінських рішень.

2. У підрозділі 1.3 автором наведено широкий спектр досліджень представників української та зарубіжної наукових шкіл. Разом із тим огляд значною мірою має описовий характер. Його науково-аналітичну цінність можна було б посилити шляхом представлення узагальненої таблиці, у якій були б систематизовані основні напрями досліджень, науковці, ключові положення їхніх праць та аспекти, які залишаються недостатньо розробленими.

3. Щодо практичної реалізації моделі. Запропонована модель має значний практичний потенціал, проте дискусійним залишається питання її масштабованості та можливості застосування в закладах професійної освіти з різним ресурсним забезпеченням, кадровим складом, регіональними умовами та рівнем розвитку партнерських зв'язків. Доцільно було б у підрозділі 2.2 більш детально окреслити мінімальні організаційні та ресурсні умови, необхідні для її впровадження.

4. Потребує уточнення зміст «результативності» та «ефективності» адаптивного управління у підрозділі 2.3. У тексті ці поняття подекуди використовуються як близькі за змістом. Водночас результативність доцільно пов'язувати зі ступенем досягнення визначених цілей, а ефективність – із співвідношенням отриманих результатів та використаних ресурсів. Їх чітке розмежування сприяло б методологічній точності дослідження.

5. У підрозділі 3.1 досить детально розглянуто загальнонаукові підходи до визначення поняття «експериментальна перевірка» (с. 142). На нашу думку, цей матеріал можна було б дещо скоротити, зосередивши увагу на специфіці організації та проведення експериментальної перевірки саме розробленої моделі адаптивного управління.

6. У дисертації недостатньо розкрито роль наглядової ради у системі адаптивного управління закладом професійної освіти. З огляду на положення нового Закону України «Про професійну освіту» № 4574-IX від 21.08.2025 доцільно було б уточнити місце наглядової ради у запропонованій моделі, зокрема її участь у стратегічному плануванні, моніторингу та коригуванні діяльності закладу, а також взаємодію із засновником, керівником, педагогічною радою та роботодавцями. Водночас варто врахувати передбачені законодавством особливості створення наглядової ради: її наявність не є однаково обов'язковою для всіх закладів професійної освіти, а залежить від визначених Законом умов. Тому доцільним видається диференційований підхід до визначення її функцій у моделі адаптивного управління – залежно від правового статусу та організаційних умов функціонування конкретного закладу.

Висловлені зауваження мають дискусійний і рекомендаційний характер, не знижують загальної високої оцінки дослідження, його наукової новизни та практичної значущості й не впливають на позитивний висновок щодо роботи в цілому.

Загальний висновок. Дисертаційна робота Власика Олександра Володимировича «Адаптивне управління закладом професійної (професійно-

технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності розв'язують актуальне наукове завдання – теоретичне обґрунтування, розроблення та експериментальну перевірку моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, а також технології її практичної реалізації. Зміст дисертації відповідає обраній спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки», основні наукові результати належним чином висвітлено в опублікованих працях, а оформлення роботи відповідає чинним вимогам.

За актуальністю, ступенем наукової новизни, обґрунтованістю наукових положень і практичною значущістю одержаних результатів дисертація відповідає вимогам пунктів 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), що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії, а її автор – Власик Олександр Володимирович — заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки».

Офіційний опонент:

доктор педагогічних наук, доцент,
в.о. директора комунального закладу освіти
«Криворізький гірничий коледж»
Дніпропетровської обласної ради»,
доцент кафедри професійної
та соціально-гуманітарної освіти
Криворізького національного університету



Тетяна СТОЙЧИК