

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента,  
кандидата педагогічних наук, доцента Почуєвої Ольги Олексіївни  
на дисертацію Дмитрук Зої Анатолівни  
на тему: «Управління процесом позиціонування закладу загальної  
середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг»,  
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
у галузі знань 01 – Освіта/Педагогіка  
за спеціальністю 011 – освітні, педагогічні науки**

*Ступінь актуальності обраної теми дисертаційного дослідження*

Стрімка перебудова соціальної сфері життя, інтеграція України в європейське співтовариство потребують змін у галузі освіти, які будуть орієнтовані на нові цінності та результат. Сучасні соціально-економічні умови, у яких перебувають заклади освіти, вимагають застосування нових підходів до управління ними. Функціонування закладів освіти в умовах ризику й невизначеності економіки вимагає підвищення їх рівня конкурентоспроможності завдяки позиціонуванню, на основі зміни підходів до системи управління освітньою установою. У свою чергу позиціонування закладу освіти є складним багатофункціональним завданням для керівника, яке зводиться до виявлення найбільш значущих критеріїв і показників конкурентоспроможності закладу освіти. Різноманіття форм конкурентних переваг і тлумачень позиціонування як ефективної форми донесення переваг закладу освіти зумовлює необхідність виокремлення та комплексного розгляду критеріїв і показників, що визначають конкурентоспроможність закладів освіти.

Ураховуючи все зазначене, дисертаційне дослідження З. А. Дмитрук «Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг» є актуальним у контексті цілеспрямованого впливу на управлінський процес з метою створення умов для розвитку та забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти в сучасних ринкових умовах засобами позиціонування.

Вважаємо, що дисертаційне дослідження сприяє усуненню суперечностей між викликами сьогодення щодо створення та утримання сильної наявної унікальної конкурентоспроможної позиції закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг та відсутністю цілісної технології управління процесом позиціонування закладу; необхідністю забезпечення високої якості надання освітніх послуг на ціннісній основі та недостатнім рівнем професійної компетенції фахівців з національно-патріотичного виховання та педагогічних працівників; необхідністю щодо забезпечення провідного стану позиціонування закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг та відсутністю ресурсного та інноваційного забезпечення зазначеного процесу.

Дослідження виконано згідно з тематикою науково-дослідної роботи кафедри педагогіки управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

НАПН України та є складовою науково-дослідної теми «Підготовка конкурентоспроможного фахівця в умовах освітніх змін» (РК №0170002378). Тема дисертації затверджена Вченою радою ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» (протокол № 9 від 20 грудня 2017 року) та узгоджена в Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології в Україні (протокол № 3 від 29 травня 2018 року) (с. 26).

Зміст дисертації та її виклад свідчать про завершене наукове дослідження, у якому розв'язано поставлені науково-практичні завдання.

Обґрунтовуючи актуальність дослідження, З.А. Дмитрук логічно вибудовує стратегію наукового пошуку, коректно визначає мету, об'єкт і предмет дослідження, а для досягнення встановленої мети доцільно визначає основні завдання та методи дослідження.

Дисертація має чітку структуру, науково виважену й логічно вибудовану; складається зі вступу, трьох розділів, які є завершеними та взаємопов'язаними, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.

*Достовірність і новизна наукових положень, висновків і рекомендацій*

Дисертанткою під час дослідження були одержані такі наукові результати:

- уперше розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг; побудовано факторно-критеріальну модель оцінювання процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти, на основі якої здійснено кількісне та якісне визначення рівня процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти; виокремлено фактори та критерії процесу позиціонування;

- уточнено зміст ключових понять дослідження, зокрема поняття «стратегія закладу загальної середньої освіти», «позиціонування», «управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти»;

- виявлено основні особливості, тенденції та чинники управлінських дій у процесі позиціонування закладів загальної середньої освіти у взаємодії з громадськими організаціями, представниками інститутів громадянського суспільства;

- удосконалено зміст управлінської діяльності в процесі позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг;

- подальшого розвитку набули концептуальні засади управління, науково-теоретичні положення теорії управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на основі людиноцентричного підходу, ціннісно-смыслових орієнтацій та теорії загального управління закладом освіти.

Заслуговує окремої уваги розроблені автором методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг та регіональна освітня програма з підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання. Програма спрямована на підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів-виховників), зосереджена на

реалізації освітньої політики, опанування учасниками навчань новітніми знаннями та практиками, технологіями та методиками, формами, методами професійної діяльності. Програму сформовано на засадах новітніх підходів з урахуванням потреб педагогічних працівників, представників держави та громадянського суспільства.

*Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації*

У першому розділі – «Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг в теорії та практиці» автором було досліджено теоретичні аспекти позиціонування закладу загальної середньої освіти, розкриті теоретичні основи управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти та обґрунтовані особливості управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

На основі проведеного аналізу наукових джерел аспірант робить висновок, що позиціонування – це багатоаспектний та багатофункціональний процес, сукупність послідовних системних дій щодо пошуку, створення та підтримки (відтворення) організацією унікальної позиції, яка забезпечує конкурентні переваги (с. 50).

Аналізуючи напрацювання науковців з теорії та практики управління процесом позиціонування, ураховуючи принцип державно-громадського управління, автор стверджує, що «заклад загальної середньої освіти можна розглядати як певний комунікаційний канал між громадськістю та органами місцевого самоврядування, які відповідають за реформування та розвиток закладів освіти територіальної громади». Завдяки здійсненому аналізу було розроблено авторську схему, у якій відображено взаємозв'язок процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти в комунікативній структурі на розвиток громади (с. 55, рис.1.1).

На підставі аналізу теоретичних та практичних напрацювань (автором) встановлено, що всі окремі елементи процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти змістовно пов'язані між собою, та розроблено авторську структуру позиціонування закладу загальної середньої освіти (с. 56, рис. 1.2)

Автор у своєму дослідженні доводить, що брендинг закладу загальної середньої освіти – це діяльність щодо створення довготривалої переваги освітньої установи або освітньої послуги, яка спирається на спільні посилені дії, спрямовані на споживача рекламних звернень, інформації та заходів, інших елементів рекламно-комунікаційної діяльності, що виокремлюють та створюють впізнаваний образ закладу загальної середньої освіти або освітньої послуги.

На засадах цього твердження до функцій брендингу закладу освіти автор відносить створення, просування, підтримку та зміцнення впізнаваності та привабливого образу закладу на ринку освітніх послуг. Диференціююча функція бренду закладу освіти відповідає саме за можливість відокремити його від аналогів, виокремити якимось чином серед конкуруючих освітніх установ

піднятися над загальною кількістю аналогів завдяки певним перевагам або підкреслити його унікальність (с. 70).

У процесі теоретичного аналізу автор доводить, що управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти як певна інтегрована якість має бути спрямована на невпинне позиціонування персоналу, освітніх послуг (навчальних/виховних послуг, форм, методів тощо) та здобувачів. Ураховуючи зазначене вище, автор пропонує інтегральну субмодель управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти (с. 74, рис. 1.5).

До особливості управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг автором було віднесено позиціонування на основі національно-патріотичних цінностей, яке дає можливість підвищувати конкурентоспроможність освітньої організації (с.84), та створення куреня в закладі освіти як чинної сильної унікальної позиції в процесі позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг (с. 83).

У другому розділі – «Моделювання управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг» були розкриті концептуальні засади побудови моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти; автором розроблено та охарактеризовано управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг; технологію впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Основою та концептуальною складовою моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг є ціннісно-сміслові орієнтації, зокрема національно-патріотичні цінності, які у свою чергу в закладі загальної середньої освіти сприяють створенню унікального виховного осередку (куреня), первинної ланки Всеукраїнської гри «Сокіл» («Джура») та визначаються як сильні дієві позиції процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг (с. 99).

Автором обґрунтовано та наочно представлено, як позиціонування закладу загальної середньої освіти формується на емоційних (національно-патріотичних) цінностях, що дозволить диференціюватись від конкурентів (с. 102, рис. 2.1).

Для розробки авторської моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг ретельно були проаналізовані теоретичні та практичні аспекти моделювання в педагогічних системах.

В основу розробленої моделі покладено цілеутворюючий; теоретико-методологічний; змістовно-структурний; аналітико-результативний компоненти. Визначені компоненти структурно пов'язані між собою та послідовно реалізують концептуальні основи управління та організації процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг (с. 108 рис. 2.2).

Автором виокремлено основні причини, які зумовлюють необхідність планування процесу позиціонування, серед яких урахування викликів середовища,

діагностика ринку освітніх послуг, обґрунтування основних напрямів позиціонування, аналіз взаємозв'язків між елементами процесу позиціонування, визначення форм, засобів щодо підвищення ефективності процесу позиціонування та розкритті сутності причин, що зумовлюють важливість планування процесу позиціонування (с. 132 табл. 2.2).

Проаналізувавши фактори, які впливають на процес позиціонування закладу загальної середньої освіти, автором було виокремлено та охарактеризовано критерії та показники (с. 135 табл. 2.3).

Актуальним є розроблений освітній проєкт «Партнерство як ресурс», який спрямовано на самовдосконалення його учасників і одночасне вдосконалення його середовища, на утворення сучасного освітнього простору ЗЗСО, та виступає одним з інноваційних інструментів управління процесом позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг (с. 137 рис. 2.4).

На рисунку 2.6 автор представляє технологію впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, яка передбачає наявність та визначення взаємозв'язків об'єкту, предмету, суб'єкту управління процесу позиціонування, мети, функцій, підходів та технологій зазначеного процесу.

Розроблена автором технологія використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг складається з послідовних етапів, а саме: прийняття рішення щодо впровадження зазначеної моделі; аналізу системи управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; адаптації моделі до об'єкту управління; розробки управлінських дій щодо реалізації моделі; реалізації плану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; валідації результатів впровадження (с. 158).

У третьому розділі – «Експериментальна перевірка моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг» було здійснено організацію експериментальної перевірки розробленої моделі; проаналізовано результативність впровадження розробленої моделі та розроблено методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Для перевірки результативності авторської моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг було організовано та здійснено експериментальну перевірку, у ході якої активно використовувалась факторно-критеріальна субмодель оцінки стану процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Субмодель складається з 5 факторів та 15 критеріїв (с. 213).

Аналіз отриманих автором даних доводить, що наприкінці експериментальної перевірки моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг було отримано приріст індексної оцінки стану розвитку у всіх експериментальних ЗЗСО (с. 192).

Розроблено методичні рекомендації щодо управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, які складаються з: теоретико-практичного рівня використання моделі управління процесом

позиціонування ЗЗСО, який базується на методології стратегічного управління, підходах адаптивного управління та людиноцентризму, безперервній підтримці інноваційності в управлінні закладом освіти, технологій проєктного менеджменту та педагогічного проєктування.

У методичних рекомендаціях щодо організації управління процесом позиціонування ЗЗСО автором були виокремлені такі напрями: формування динамічної політики управління закладом освіти на засадах інноваційності засобами проєктної технології, що забезпечується через підтримку управлінських, педагогічних інновацій, творчої ініціативності та креативності, які набувають виміру усвідомлених суспільних цінностей та цінностей організації; чітке визначення та окреслення цілей, змін та бажаних результатів, зокрема щодо утворення та утримання унікальних сильних чинних позицій ЗЗСО, злагоджена співпраця команди по продукуванню зазначених новацій шляхом умотивованості працівників закладу та їх широке залучення до планування, розробки відповідної стратегії та реалізації перетворень; ефективний контроль за ходом змін в управлінні процесом позиціонування ЗЗСО за рахунок чітко структурованих управлінських дій, гармонії у функціонуванні компонентів організації та напрямів організаційної діяльності в ході впровадження змін (с. 205).

Результати дисертаційного дослідження відображено в загальних висновках, які є достовірними та корелюються з висновками до кожного розділу та відображають досягнення мети та виконання завдань дослідження.

#### *Повнота викладу результатів дисертаційного дослідження в наукових фахових виданнях*

Для розв'язання поставлених завдань дисертанткою було опрацьовано 178 наукових джерел, з них 7 іноземною мовою. Теоретичні положення та висновки результатів дисертаційного дослідження відображено в 22 одноосібних друкованих працях, з них: 5 публікації у провідних фахових виданнях України, 1 – у міжнародному виданні, 1 – у колективній монографії. Апробація результатів дисертації, основні результати дослідження представлено в доповідях та обговорено на 10 Міжнародних, 4 Всеукраїнських та 2 регіональних конференціях.

#### *Значущість отриманих результатів для науки та практичного використання*

Практичне значення дослідження полягає в розробці автором освітнього проєкту «Партнерство як ресурс», який підтримано Міністерством освіти і науки України та Департаментом освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації та багатьма громадськими організаціями (Свідоцтво про реєстрацію права від 30.11.2018 № 83390 Міністерство економічного розвитку і торгівлі України), який відповідно до рішення Одеської обласної ради від 03 березня 2020 року №1229-VII включено до Плану заходів із реалізації у 2021-2023 роках Стратегії розвитку Одеської області на 2021-2027 рр.

#### *Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації*

Загалом, позитивно оцінюючи роботу З.А. Дмитрук, вважаємо за доцільне висловити певні побажання дискусійного характеру:

1. На нашу думку, у межах дослідження було б доцільно розкрити поняття управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти більш ширше з усіх позицій, а не лише з позиції національної ідентичності та на основі національно-патріотичних цінностей.

2. На сторінці 74 (рис. 1.5.) дисертаційного дослідження автором була запропонована «Інтегральна субмодель управління процесом позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг». Не зовсім зрозуміло, чи є розроблена субмодель частиною моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

3. На стр. 60 автор визначає, що «адаптивне управління стає необхідною умовою процесу позиціонування освітньої установи на ринку освітніх послуг», на стр. 74 та рис 1.5 автор визначає, що «важливим аспектом теорії та практики управління в умовах переходу до демократичних засад суспільства та модернізації освіти є державно-громадське управління загальною середньою освітою, у тому числі управління процесом позиціонування закладом загальної середньої освіти», на рис 2.7 автор пропонує «Структуру стратегічного управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг», нарешті на стр. 108-117 автор описує низьку підходів управління, які мають своє відображення в розробленні моделі. Бажано б було конкретизувати та виокремити ключові управлінські підходи, які дійсно сприятимуть управлінню процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти.

4. На рисунку 2.6 автор представляє технологію впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг (с. 141). Для оцінювання стану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг було розроблено факторно-критеріальну субмодель оцінювання результативності процесу позиціонування ЗЗСО (с. табл. 2.4). По-перше, не зовсім зрозуміло, як були виокремлені фактори (група елементів процесу позиціонування) та критерії (якісні/кількісні характеристики елементів процесу позиціонування) субмоделі. По-друге, оскільки факторно-критеріальна субмодель є інструментом оцінювання процесу якісних змін, то не зрозуміло, чому субмодель має своє відображення лише в змістовно-структурном компоненті моделі та відсутня в розробленій технології впровадження.

5. Бажано було б виокремити показники щодо оцінювання стану позиціонування закладу загальної середньої освіти відобразити в додатках до дисертації.

6. На нашу думку, у межах дослідження доцільно було б збільшити кількість наочного матеріалу обробки результатів дослідження (графіки, діаграми тощо).

Проте висловлені побажання суттєво не впливають на загальну позитивну оцінку результатів дисертаційної роботи.

*Висновки про відповідність дисертації вимогам Порядку присудження наукових ступенів*

Виконане Дмитрук Зоєю Анатоліївною дослідження є цілісною, самостійною завершеною працею, результати якої характеризуються науковою новизною, теоретичною і практичною значущістю. Отримані результати мають

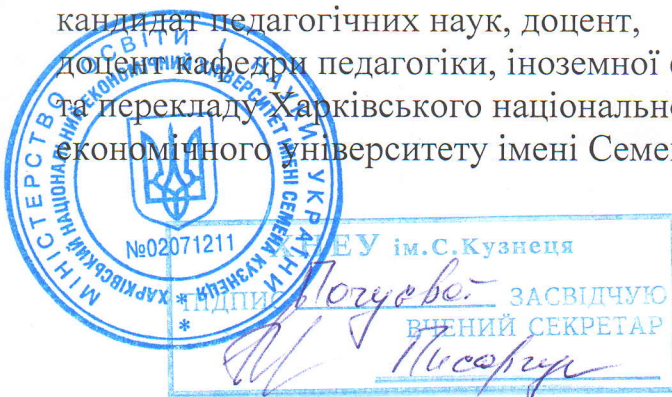


практичне значення для теорії та методики управління освітою та сприятимуть вирішенню важливого наукового завдання щодо управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Отже, на підставі аналізу дисертації, публікацій у наукових фахових виданнях, апробації та впровадженні результатів дослідження можна зробити висновки. За своєю актуальністю, змістом, вірогідністю, новизною та практичною значущістю отриманих результатів дисертаційна робота Дмитрук Зої Анатоліївни на тему: «Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, що має вагомое теоретичне та прикладне значення для розвитку педагогічної науки. За актуальністю, науковою новизною, практичним значенням, вірогідністю основних результатів, змістом і оформленням робота повністю відповідає вимогам п.п. 9, 11, 12, 13, 14 «Тимчасового порядку присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 березня 2019 р. № 167 (зі змінами), оформлення – наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 (зареєстрованого в Міністерстві юстиції України філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 березня 2019 р. № 167 (зі змінами), оформлення – наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 (зареєстрованого в Міністерстві юстиції України -3 лютого 2017 р. за № 155/30023), а її авторка, Дмитрук Зоя Анатоліївна, заслуговує на присвоєння ступеня доктора філософії з галузі знань 01 Освіта/Педагогіка за спеціальністю 011 – освітні, педагогічні науки.

**Офіційний опонент,**

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



Ольга ПОЧУЄВА