

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента, доктора педагогічних наук, доцента  
О.С. Боднар на дисертацію Алли Миколаївни Літкевич  
«Управління розвитком конкурентоспроможності загальноосвітнього  
навчального закладу», подану на здобуття наукового ступеня кандидата  
педагогічних наук за спеціальністю  
13.00.06 – теорія та методика управління освітою**

*Актуальність обраної теми.* В умовах динамічного зовнішнього середовища, нестабільності економіки, постає потреба пошуку різних механізмів збереження інституцій освіти для виживання і сталого розвитку. Донедавна феномен конкурентоспроможності пов'язували лише з економічним ринком. Однак низка соціально-демографічних чинників зумовила визнавати, що і надання освітніх послуг відбувається в умовах жорсткої конкуренції. Конкуренездатність чи конкурентоспроможність розглядають з точки зору можливості вистояти у боротьбі за ринок з іншими суб'єктами та досягти високих темпів приросту якості продукції. Дослідження проблеми конкурентоспроможності в освітньому середовищі більшою мірою стосуються закладів вищої і професійно-технічної освіти. Особливу увагу дослідники звертають на конкуренездатність фахівців та конкурентоспроможність освітніх послуг. На жаль, конкурентоспроможність закладів загальної середньої освіти не представлена достатньою кількістю досліджень, хоча ця проблема незабаром буде гостро стояти, особливо коли відбудуться структурні зміни мережі закладів освіти відповідно до прийнятого Закону України «Про повну загальну середню освіту». За такої ситуації представлена дисертаційна робота є достатньо актуальною.

Автор актуальність обраної теми доводить невідповідністю освітніх послуг ринковим вимогам і запитам споживачів; зростаючою вимогою суспільства щодо вдосконалення нормативно-правових механізмів регулювання якості надання освітніх послуг; необхідністю використання маркетингових та фандрайзингових технологій тощо. Детермінантами

актуальності в роботі є також відсутність цілісної системи управління конкурентоспроможністю ЗЗСО та низка суперечностей. Саме ці аргументи дозволили автору вибудувати концепцію, дібрати науковий апарат та виокремити шість завдань дослідження.

Актуальність теми роботи підтверджується її зв'язком з проблематикою наукових досліджень кафедри педагогіки, управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університету менеджменту освіти» НАПН України, які є складовою науково-дослідної теми «Підготовка конкурентоспроможного фахівця в умовах освітніх змін» (РК № 0170002378). Тему дисертації затверджено Вченою радою ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» (протокол № 5 від 18.05.2016) та узгоджено в Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 5 від 14.06.2016).

*Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій.* Серед положень, які мають наукову новизну, заслуговують на увагу і підтримку наступні:

сформульована у роботі, теоретично обґрунтована та експериментально перевірена модель управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО (с.96); досліджена проблема є багаторівневою, тому автор у моделі, виокремив такі складники: цільовий, теоретико-методологічний, організаційно-діяльнісний та діагностично-результативний;

з'ясована сутність категоріально-понятійного апарату, зокрема презентовані дефініції: «конкурентоспроможність закладів освіти як комплексна характеристика освітніх організацій в конкретно-ринкових умовах та за певний проміжок часу» та «конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти як динамічний стан, при якому забезпечується надання конкурентоспроможних освітніх послуг, демонструється висока результативність навчання, а сам заклад освіти користується попитом серед споживачів освітніх послуг...»;

визначені об'єкти управління, які покликані забезпечити високий рівень конкурентоспроможності ЗЗСО, серед яких: освітній процес; маркетингова та

фінансово-економічна складова; інноваційні стратегії системи управління та передові освітні технології; організаційна та корпоративна культури; стратегічно-управлінська складова; матеріально-технічна і технологічна забезпеченість освітнього процесу; конкурентоспроможність персоналу, зміст яких дисертант пов'язує з динамічним станом закладу загальної середньої освіти, при якому забезпечується надання якісних освітніх послуг та висока результативність навчання;

розроблені критерії оцінювання рівня конкурентоспроможності закладів, відтворені у факторно-кваліметричних моделях, а також характеристика рівнів оцінки конкурентоспроможності ЗЗСО (с.152-153);

важливими для практики управління є виділені умови збереження конкурентоспроможності, серед яких: «необхідний підбір якісного і кількісного складу педагогів» (с.55); «пріоритет фінансового регулювання» (с.110); «безперервна підтримка інноваційності в управлінні закладом освіти»; «розвиток корпоративної й організаційної культури» (с.112).

Уважаємо, що науковий апарат дисертаційної роботи визначений досить коректно, а його компоненти узгоджуються між собою, що проявляється у визначенні завдань дослідження, вибору методів та логіці викладу.

Варто звернути увагу на триангуляцію дослідження, оскільки автор використовує для реалізації мети різні методи та джерела теоретичних та емпіричних даних. Теоретичний вектор проблеми в органічному поєднанні з нормативно-правовим аспектом викристалізовується на площині констатувального та формуального експериментів і відображає авторське бачення реалізації управління конкурентоспроможністю у практиці управління закладом освіти.

*Оцінка змісту та завершеності дисертації.* Розв'язуючи перше завдання, А.М. Літкевич піднімає низку важливих освітніх проблем сьогодення, серед яких: зв'язок конкурентоспроможності країни з наявною конкурентоспроможною освітою; посилення реформаційних процесів в освітній галузі (с.22); спрямованість державної політики на формування нових

освітніх стандартів; посилення складової громадянських компетентностей директорів ЗЗСО (с.23); потреба оновлення нормативно-правової бази освіти для підвищення конкурентоспроможності ЗЗСО (с.63).

Наголошуючи на мультидисциплінарності поставленої проблеми, автор підкреслює, що «управління конкурентоспроможністю ЗЗСО лежить на перетині педагогічних, економічних та управлінських наук» (с.32). Тут варто зауважити, що розв'язуючи основні завдання роботи, дисертант заглиблюється в наукові здобутки менеджменту освіти, стратегічного управління, маркетингу, фандрайзингу, проектування, моделювання.

Методологічна платформа побудована на системному та ситуаційному підходах (підрозділ 2.1, с. 84-86), а також на концепції стратегічного управління, що підтверджується твердженнями автора про необхідність «вибудови конкурентної стратегії» (с.45); потреби «стратегічного планування» (с.48); «методології стратегічного управління» (с.65) стратегічної орієнтації як складової філософії підприємництва тощо.

Глибоке опанування предмету дослідження дозволило авторів в одній науковій роботі проаналізувати поняття *конкурентоспроможність* одночасно з різних ракурсів, зокрема як: супровідну характеристику якості надання освітніх послуг (с.14) одне з основних понять ринкової економіки (с.23); здатність задовольняти потреби клієнта (с.27); властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення (с.28); суперництво між економічними суб'єктами з метою завоювання лідерських позицій на ринку(с. 28); короткострокову характеристику організації (с.29).

Слушним слід визнати вміння авторки не тільки презентувати доробки вчених щодо проблеми аналізу конкурентоспроможності організацій, але й здатність узагальнювати та робити власні висновки. Наприклад, обґрунтовуючи доцільність розвитку конкурентоспроможності, дисертантка доводить, що вона проявляється «лише в конкурентних умовах ринкової економіки» (с.24); сприяє розвитку науково-технічного прогресу та послабленню бюрократизації в процесі управління, виступає потужною

альтернативою монополізму (с.25); слугує запорукою їхнього сталого розвитку (с.29); передбачає не тільки боротьбу між організаціями-конкурентами за досягнення пріоритетних позицій за якість і спектр надаваних освітніх послуг, але й всебічну співпрацю з іншими закладами освіти та установами (с.39). Логічним завершенням аналізу конкурентоспроможності як феномена і об'єкта управління є розроблена автором інтегральна модель управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО (с.55).

Реалізація *другого і третього завдання* тісно пов'язана з проблемами, які дисертант виділяє на основі констатувального експерименту на с.64-65, що відображено в обґрунтуванні шляхів розробки моделі, її змісту і структури та технології реалізації (розділ 2).

Вважаємо цілком доцільним є вирішення дисертантом проблеми дослідження у вимірах суб'єктності. На сторінка роботи автор посилює полюс суб'єктності такими концептами: необхідністю розвитку інтелектуального потенціалу (с.56); запитами суспільства на конкурентоспроможні особистості (с.57). У констатувальному експерименті проведено аналіз відповідей учнів, батьків, педагогів щодо сприйняття конкурентних переваг закладу освіти. Підрозділ 2.2 присвячений функціям суб'єктів, оскільки, як підкреслює дослідник, «показником ефективності та продуктивності суб'єкта освітніх послуг слугує відповідність або невідповідність сучасним умовам ринку, що свідчить про його конкурентоспроможність по відношенню до інших учасників ринку» (с.31).

Реалізуючи четверте завдання А.М.Літкевич, описує елементи управління та технологію впровадження побудованої моделі управління, виділяючи відповідні етапи.

Триада методологічного, теоретичного та технологічного концептів дозволили вибудувати канву та алгоритм експериментальної перевірки. У ракурсі реалізації п'ятого завдання дисертант пропонує факторно-критеріальну модель оцінки рівня конкурентоспроможності закладів освіти. На основі аналізу отриманих оцінок, автор виділяє фактори, які потребують



управлінського впливу, та наводить аргументи зростання числового значення окремих факторів.

Шосте завдання реалізувалось у підготовлених науково-методичних рекомендаціях щодо впровадження системи управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти у практику через втілення операційних цілей управління інноваційним розвитком закладу у цільовій програмі та додатках.

Висновки у дисертації є чіткими, емними і достовірними; містять основні положення і концепції.

*Значення одержаних результатів для науки й практики та рекомендації щодо їх можливого використання.* Практична значущість результатів дослідження полягає у доведенні його теоретичних положень і висновків до конкретних методичних рекомендацій щодо застосування технології управління конкурентоспроможністю, що, на думку автора, зумовить забезпечення сервісної та комунікативної політики ЗЗСО в конкурентному середовищі ринку освіти; розширення застосування ІТ-технологій в усіх сферах діяльності ЗЗСО; проведення персоналізації й автоматизації рутинних освітніх процесів; прийняття програми розвитку закладу та персоналу. Наукові положення висновки та рекомендації були імплементовані у практичну діяльність чотирьох закладів загальної середньої освіти Київської області, що підтверджується відповідними довідками.

*Ступінь обґрунтованості та достовірності положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.* Достовірність отриманих автором результатів, висновків і рекомендацій забезпечується застосуванням сучасних теоретичних методів, їх кількісною та якісною відповідністю результатам експериментальної перевірки. Результати дослідження апробовані на 19 конференціях різного статусу та рівня. Обсяг і кількість проаналізованих джерел (172 найменувань, із них 17 – іноземними мовами) достатньою мірою характеризують А.М.Літкевич як наполегливого і досить зрілого науковця, здатного креативно підходити до реалізації дослідницьких завдань.

*Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації в опублікованих працях.* Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано в у 6 одноосібних наукових публікаціях, із яких 1 – у міжнародних виданнях, 4 публікації у фахових виданнях, 1 – в інших наукових виданнях.

*Відповідність змісту автореферату основним положенням дисертації.* Поставлені завдання дослідження знайшли своє змістовне та логічне вирішення у тексті автореферату, який є адекватним змісту дисертаційної роботи.

Зміст дисертації та її виклад свідчать про завершене наукове дослідження, в якому розв'язано поставлені науково-практичні завдання. Роботу виконано згідно з встановленими вимогами до оформлення дисертаційних робіт.

Надаючи високу позитивну оцінку представленій дисертації, підкреслюючи актуальність роботи, самостійність її виконання, теоретичну і практичну значущість результатів дослідження, вважаємо за доцільне висловити окремі сумніви, міркування та зауваження, які вимагають певного уточнення чи розгорнутої аргументації.

1. В авторській моделі управління розвитком конкурентоспроможністю ЗЗСО на с. 96 в організаційно-діяльнісному блоці виділено суб'єктів управління конкурентоспроможністю, однак у тексті дисертації функції цих суб'єктів не структуровані і не деталізовані.

2. Недостатньо коректно сформульовано проблеми в управлінні конкурентоспроможністю на рівні держави на с.63, оскільки «глобалізаційні виклики; концепт якості освіти; мінливість запитів на ринку праці; запити споживачів освітніх послуг; демографічна нестабільність» є соціально обумовленими факторами впливу, що продемонстровано у моделі (рис. 2.2. на с.96) дисертації, а самі проблеми державного характеру варто було б сформулювати на основі цих факторів, аналогічно до цього, як це зроблено стосовно закладу освіти на цій же сторінці.

3. Дисертанту варто було б більше уваги приділити інтерпретації

статистичних даних, які наводяться у роботі на с.61-64. Крім цього, у додатку Д4 (с.234) «Батьки і школа» друге і третє питання анкети сформульовано некоректно, відтак і отримані такі дані, як: «8% батьків задоволені роботою адміністрації закладу»; «8% батьків брали участь у виховних заходах» не дають достатньо правильні уявлення про валідність результатів дослідження». Деякі результати формувального експерименту подано декларативно. Варто було б, наприклад, подати пояснення до рис. 3.1 і 3.2 (с.168 і с.179).

4. Проблема конкурентоспроможності надзвичайно актуальна для України, адже за останні п'ять років було скорочено понад 2000 шкіл. В експериментальній частині дисертаційної праці всю увагу приділяє ідеальним варіантам конкуренції, адже для експериментальної перевірки взято заклади майже з однаковими умовами, тому експеримент показав у всіх закладах достатній рівень розвитку конкурентоспроможності. Поза увагою дисертанта залишилось заклади освіти з середнім і низьким рівнем такої спроможності. Автор взагалі не піднімає питання можливого дисбалансу позицій закладів на ринку освітніх послуг. Робота би значно виграла б, якщо дослідниця розглянула проблему конкурентоспроможності в інших регіонах і запропонувала би шляхи подолання цієї проблеми. Тому доцільніше було б взяти репрезентативну вибірку з більшою кількістю закладів різного підпорядкування та в різних регіонах.

5. Простежуються окремі нечіткі висловлювання та позиції. Розкриваючи методологічну базу дисертаційного дослідження, автор акцентує на принципах, підходах і методах, а в переліку наводить виключно методи (с.17 дисертації та с.3 автореферату). У трактуванні поняття «управління конкурентоспроможністю закладу освіти» на с. 3 дисертації автор ототожнює поняття «здібності» та «можливості». З нашої точки зору, краще було б використати слово «здатності». Адже слово «здібності» ближче за семантикою до слова «здатки».

Однак, означені зауваження є свідченням складності і багатоаспектної дослідженої проблеми і не знижують науковий рівень та практичну цінність



наукової праці. Варто підкреслити, що виділена проблема має значний дослідницький потенціал, який ще і надалі потребує продовження реалізації.

**Загальний висновок.** Актуальність теми дослідження, належний теоретико-методологічний рівень, аргументованість і вірогідність отриманих результатів, висновків і методичних рекомендацій, відповідний рівень наукової новизни, теоретичне і практичне значення, висока культура узагальнення дослідницьких матеріалів та оформлення рукопису дисертації й автореферату дають підстави стверджувати, що дисертаційна робота Літкевич Алли Миколаївни на тему «Управління розвитком конкурентоспроможності загальноосвітнього навчального закладу», представлена на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою, є актуальною, завершеною і самостійною. Дисертаційна робота відповідає вимогам МОН України до кандидатських дисертацій та вимогам «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 567», (зі змінами, внесеними постановою КМ України за №656 від 19.08.2015 та за № 1159 від 30.12.2015), а її авторка – Алла Миколаївна Літкевич – заслуговує присудження наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою (011 – освітні, педагогічні науки).

Офіційний опонент:

доктор педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри педагогіки та  
менеджменту освіти Тернопільського  
національного педагогічного університету  
імені Володимира Гнатюка



О.С. Боднар