

## ВІДГУК

офіційного опонента, доктора педагогічних наук, професора,  
професора кафедри теорії та історії педагогіки Педагогічного інституту  
Київського університету імені Бориса Грінченка

Андрощук Ірини Миколаївни

на дисертацію Волотовської Тетяни Павлівни

«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх  
навчальних закладів у системі післядипломної освіти», подану до захисту на  
здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук  
за спеціальністю 13.00.06 - теорія і методика управління освітою.

### **1. Актуальність обраної проблематики виконаної роботи та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами.**

Сучасний стрімкий розвиток суспільства, що передбачає адаптивність, гнучкість, високий рівень професіоналізму і особистісних якостей фахівців, ставить високі вимоги і перед керівниками закладів загальної середньої освіти (далі ЗЗСО). Адже в умовах автономії, керівник ЗЗСО має реалізовувати інноваційні проекти, здійснювати пошук найбільш раціональних та ефективних форм і шляхів організації освітнього процесу, вирішувати комплекс стратегічних питань розвитку освітньої установи, при цьому виконувати управлінські функції на високому професійному рівні. З огляду на це, розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти є нині одним із пріоритетних завдань в освітній практиці, в якій важливу роль відіграє післядипломна освіта. Із огляду на зазначене, дисертаційне дослідження Тетяни Волотовської «Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти» є своєчасним і цінним для теорії та практики управління освітою.

Глибина опанування теорією і методологією здійснення наукових досліджень, дали змогу дисертантці теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити модель розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти.

В аналізованому дослідженні авторка спирається на законодавчу базу сучасного етапу реформування загальної середньої освіти, а саме: Закони України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2031 року (2013), Концепцію Нової української школи (2018).

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до зведеного плану науково-дослідної роботи Інституту менеджменту і психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України і пов'язано із напрямом планових досліджень кафедри педагогіки, адміністрування та спеціальної освіти за темою «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (державний реєстраційний номер 0117U002378). Тему дисертації затверджено Вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол No 2 від 17 лютого 2016 р. ) та узгоджено бюро Міжвідомчої ради з координації

наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол No 5 від 05 червня 2016 р.).

## **2. Найбільш істотні наукові результати, що містяться в дисертації.**

Дисертаційна робота містить анотацію, вступ, три розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Розділи збалансовані за обсягом. Мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження узгоджені між собою, що забезпечує високий рівень отриманих результатів і логічність викладення матеріалу. Дисертаційна робота має завершену логічну структуру, побудовану відповідно до поставлених і вирішених завдань, що дає змогу простежити авторський підхід до вирішення складного наукового завдання.

Дисертанткою коректно визначено науковий апарат дослідження: мету, завдання, об'єкт, предмет, методи, наукову новизну дослідження, теоретичне і практичне значення одержаних результатів дослідження. Варто зазначити про належну обґрунтованість моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти, організаційно-педагогічних умов, наукових положень досліджуваної проблеми, висновків, сформульованих у дисертації. Сформульовані авторкою завдання дослідження виконано.

Отримані дисертанткою результати апробовані під час конференцій різного рівня, використовуються в практичній закладами підвищення кваліфікації та закладами загальної середньої освіти, про що свідчать довідки про впровадження.

Положення дисертаційного дослідження представлено Тетяною Волотовською в 14 публікаціях у зарубіжних та фахових виданнях України, в яких відображено зміст дисертації.

У вступі (с. 23 дисертації) дослідницею обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, проаналізовано стан розроблення проблеми в педагогічній теорії та практиці; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет, окреслено джерельну базу дослідження, методи, наукову новизну та практичне значення одержаних результатів; наведено дані про апробацію одержаних результатів та їхнє впровадження у практику освітнього процесу закладів освіти України. Обрана мета дослідження відповідає його темі, чітко сформульована, конкретизована у наукових задачах, що дозволило логічно побудувати структуру роботи.

У першому розділі «Теоретичні засади розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти» схарактеризовано теоретичні аспекти розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО, розглянуто складові управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, обґрунтовано сутність та здійснено критеріально-рівневі характеристики розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти; проаналізовано сутність, зміст та структуру управлінської компетентності керівника; здійснено аналіз сучасного стану розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі

післядипломної освіти (сс. 30 – 96 дисертації).

У другому розділі «Наукове обґрунтування моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти» (с. 99-156 дисертації) визначено структуру та подано загальну характеристику моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти; схарактеризовано організаційно-педагогічні умови та представлено технології розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

У третьому розділі «Експериментальна перевірка моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти» розкрито організацію та проведення педагогічного дослідження (сс.158 – 218 дисертації).

Не підлягає сумніву достовірність положень дисертації, що стосуються опису отриманих результатів педагогічного експерименту, оскільки вони конкретизовані даними щодо учасників експерименту, матеріалами щодо його змісту, наявністю даних, підтверджених статистично.

У процесі педагогічного експерименту апробовано модель розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти із використанням відповідних технологій та науково-методичного супроводу щодо її впровадження.

У третьому розділі дослідження (сс. 186 – 217 дисертації) авторкою узагальнено результати експериментальної перевірки моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. До експериментального дослідження було залучено 300 респондентів (керівники ЗЗСО та їх заступники, а також особи, що входять до кадрового резерву управлінської команди), які утворювали контрольні групи (147 осіб) та експериментальні групи (153 особи). Здійснена авторкою порівняльна характеристика показників кількісних даних, отриманих під час констатувального і контрольного експериментів в ЕГ і КГ за відповідними критеріями (мотиваційним, когнітивним, діяльним, особистісним) свідчать, що реалізація моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти сприяла позитивним змінам у структурних компонентах управлінської компетентності в цілому і кожного компонента зокрема.

Узагальнені результати підсумкових зрізів щодо рівня розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти засвідчили, що переважна кількість респондентів ЕГ мають адаптивний та творчий рівні сформованості розвитку управлінської компетентності.

За результатами дисертаційного дослідження розроблено методичні рекомендації щодо розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти (сс. 207 – 218 дисертації). Основні положення дисертації Тетяни Волотовської є виваженими й обґрунтованими.

### 3. Наукова новизна дослідження

Дисертаційне дослідження Тетяни Волотовської містить наукову новизну, яка полягає в отриманні нових результатів, що покликані вирішувати актуальну проблему розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти.

Зокрема у дисертаційній роботі, *вперше*:

- розроблено та експериментально перевірено модель розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у післядипломній освіті як систему структурних складових (мотиваційно-цільового, організаційно-змістового, когнітивно-технологічного та рефлексивно-результативного компонентів), що знаходяться у взаємозв'язку й постійному розвитку з можливістю корекції цілей і завдань та з урахуванням рефлексії професійних потреб кожного керівника (сс. 99 – 122 дисертації);

- здійснено авторську класифікацію управлінських компетенцій та визначено індикатори їх позиціонування у професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти (таблиця 1.1 с. 58 дисертації).

Авторкою уточнено сутність поняття «управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти» (інтегроване утворення, яке поєднує в собі систему знань, умінь, професійних та індивідуальних якостей необхідних для здійснення місії закладу загальної середньої освіти, що набули особистісного змісту в педагогічній свідомості керівника та стали спонукальними мотивами його професійної діяльності).

При цьому авторкою дисертаційної роботи вдосконалено систему критеріїв (мотиваційний, діяльнісний, когнітивний, особистісний), що сприяють визначенню рівнів сформованості управлінської компетентності керівників закладів освіти у системі післядипломної освіти (продуктивний, адаптивний та творчий) (с. 55 дисертації).

Подальшого розвитку в дисертаційному дослідженні набули: зміст, форми та методи організації процесу розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти. Авторкою підкреслюється необхідність використання в процесі професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти принципу навчання впродовж життя та розвитку на цій основі управлінської компетентності керівників ЗЗСО в умовах трансформаційних змін суспільства.

Важливість результатів дисертаційного дослідження Тетяни Волотовської полягають у тому, що авторці вдалося сформулювати низку висновків та рекомендацій щодо розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти, які мають суттєве теоретичне і практичне значення для теорії і методики управління освітою (сс. 210 – 216 дисертації).

### 4. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Дисертанткою здійснено системний аналіз наукових джерел та нормативно-правових актів за темою дисертаційного дослідження (всього 365

джерел). Це дозволило авторці виокремити основні проблемні питання, що потребують наукового аналізу та осмислення. У дисертації актуалізовано проблему розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти та запропоновано шляхи її вирішення

Дисертаційна робота Тетяни Волотовської є завершеним науковим дослідженням, яке за своєю структурою та поставленими завданнями відповідає вимогам паспорту спеціальності 13.00.06 – теорія і методика управління освітою. Наукові результати, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, характеризуються структурованістю, логічним взаємозв'язком та достатнім ступенем аргументованості, містять авторський внесок у вирішення нового науково-практичного завдання щодо розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти.

Наукові та літературні джерела, що використовувалися авторкою під час дослідження, є релевантними науковій проблемі, розв'язаній дисертанткою, та забезпечили належний рівень обґрунтованості результатів дослідження. Звернення до широкого кола джерел слугувало підґрунтям для обґрунтування наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Мета дослідження відповідає темі дисертаційної роботи. Завдання дослідження логічно розкривають перелік тих завдань, які необхідно було виконати для досягнення мети. Об'єкт і предмет дослідження визначено авторкою коректно. Наведені в роботі висновки та рекомендації достатньою мірою науково обґрунтовані та аргументовані.

Достовірність отриманих результатів визначається адекватним застосуванням широкого спектру загальних і спеціальних наукових методів дослідження: теоретичних (аналіз і синтез філософської, психолого-педагогічної, методичної літератури; класифікація, порівняння, узагальнення та конкретизація визначення дефініції «розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти»), емпіричних (анкетування, спостереження, співбесіди, експертна оцінка, методи незалежних характеристик та самооцінки), статистичних.

Загальні результати аналізу тексту дисертації, автореферату, опублікованих праць свідчать про обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків, новизни дослідження. Матеріали дисертації пройшли належну апробацію: оприлюднені на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових та міжнародних виданнях, впроваджені в практичну діяльність закладів післядипломної освіти та професійну діяльність керівників закладів загальної середньої освіти.

Вищенаведене доводить достатню обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і методичних рекомендацій, викладених в аналізованому дисертаційному дослідженні.

## **5. Значущість результатів дослідження для науки й практики та можливі шляхи їхнього використання.**

Практична значущість дослідження зумовлена передусім можливістю

застосування викладачами матеріалів дисертаційного дослідження при підготовці і проведенні практичних занять у процесі підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти та полягає у впровадженні методичних рекомендацій щодо розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти. Розроблені методичні рекомендації можуть бути використані в освітньому процесі закладів вищої освіти, в інститутах післядипломної освіти, методичних кабінетах та практичній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти з метою підвищення ефективності діяльності керівників закладів ЗЗСО, підвищення рівня їх кваліфікації та управлінської компетентності (с. 207 – 218 дисертації).

Розроблені Тетяною Волотовською «Комплексно-цільова програма розвитку ЗЗСО Вишгородської спеціалізованої школи «Сузір'я» Вишгородської міської ради Київської області» (Додаток Е с. 280 дисертації) та методичні рекомендації стали частиною методичного підґрунтя розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах післядипломної освіти. До результатів дослідження, що мають вагомое практичне значення, належать: методика комплексної діагностики рівня управлінської компетентності керівників ЗЗСО; теоретичні та методологічні підходи до моделювання управлінської компетентності керівника ЗЗСО в системі післядипломної освіти, експериментальна перевірка результативності запропонованої авторкою моделі.

#### **6. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях.**

Основні положення та результати наукового дослідження відображено у 14 публікаціях, серед них: 5 статей у наукових фахових виданнях України з педагогічних наук, 1 стаття у зарубіжному фаховому виданні; 8 публікацій у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій, в яких повністю відображено зміст дисертації. Заслуговує на увагу співавторство Тетяни Волотовської у монографії.

Теоретичні, експериментальні та прикладні результати дослідження, узагальнені висновки відображено у доповідях і повідомленнях під час науково-практичних конференцій різного рівня. Це свідчить про повноту викладу результатів дослідження Тетяни Волотовської в опублікованих працях.

#### **7. Оцінка змісту й оформлення дисертації та автореферату.**

Дисертаційне дослідження Тетяни Волотовської системно організоване, має чітко окреслені об'єкт, предмет, мету. Сформульовані дисертанткою завдання відповідають меті дослідження і загальним висновкам, що логічно взаємопов'язані між собою. Текст дослідження написано з дотриманням наукового стилю викладу. Оформлення роботи відповідає існуючим стандартам, у тексті зроблено необхідні посилання на цитовані джерела.

Дисертація та автореферат оформлено авторкою згідно з вимогами, що висуваються до такого виду наукових робіт. Зміст автореферату відповідає основним положенням дисертації.

Дисертація містить анотації українською та англійською мовами, вступ,

три розділи, висновки, список використаних джерел із 365 найменувань (із них 19 – іноземною мовою), додатки. Загальний обсяг роботи становить 290 сторінок друкованого тексту, з них – 207 сторінок основного тексту. Дисертація містить 26 таблиць і 14 рисунків, 7 додатків.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.**

На основі здійсненого аналізу проміжних і кінцевих результатів наукового пошуку Тетяни Волотовської, ми дійшли висновку щодо вагомості теоретичного і практичного значення здійсненого дослідження, а також його перспективності. Водночас висловлюємо окремі побажання і дискусійні питання.

1. Проблема розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти є на часі. При цьому дуже важливим аспектом на сьогодні є забезпечення цього розвитку в умовах дистанційної та змішаної форм навчання. На нашу думку, розкриття зазначеного аспекту збагатило б теоретичний і практичний аспекти аналізованого дисертаційного дослідження.

2. Як зазначалося вище, авторка дисертаційної роботи спирається на сучасну законодавчу базу України, використовує в роботі професійний стандарт професії «Керівник ЗЗСО» при описі індикаторів. При цьому, на нашу думку, варто є зазначити професійний стандарт у вступі до автореферату та дисертаційної роботи.

3. На основі наукових досліджень, проаналізованих у дисертації, авторка виділяє три рівні сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО: продуктивний, адаптивний, творчий. При цьому на с. 42 дисертаційного дослідження авторка виділяє три рівні професіоналізму: виконавчий, компетентний, досконалий. На наше переконання, додаткового коментаря потребує узгодження вищезазначених рівнів..

4. Базуючись на аналізі теорії та практики розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти, Тетяною Волотовською згруповано компетенції у три групи, зокрема: спеціальні, соціальні та особистісні. Потребує конкретизації логіки авторки дослідження щодо віднесення супервізії та наставництва до соціальної групи.

5. В авторефераті (с. 4) та в дисертаційному дослідженні (сс. 4, 26) авторкою зазначено, що уточнено поняття «розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти». При цьому варто конкретизувати, що саме внесено авторкою в уточнення даного поняття.

6. Погоджуємось із авторкою дисертаційної роботи, що запропонований комплекс організаційно-педагогічних умов та засобів їхньої реалізації є важливим у процесі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної. Водночас вважаємо, що при виділенні даної сукупності умов варто було використати не лише теоретичний аналіз, а й здійснити опитування фахівців (керівників ЗЗСО, працівників ОІППО тощо) щодо кількості та змісту визначених і схарактеризованих організаційно-педагогічних умов.

7. На нашу думку, у рукописі дисертації варто було зупинитися на проблемах і викликах, що сьогодні існують в управлінській діяльності керівників ЗЗСО, пов'язані із світовою пандемією, викликаною COVID-19. Тим більше це пов'язано із післядипломною освітою керівника, який потребує безперервного професійного розвитку щодо мобільності й гнучкості в прийнятті управлінських рішень.

Висловлені побажання є дискусійними і не знижують наукового значення кінцевих результатів дослідження Т. П. Волотовської. Рецензована дисертація є самостійною завершеною науковою працею, що має важливе соціально-педагогічне значення. Результати аналізованого дослідження містять наукову новизну, теоретичну і практичну значущість, і є важливими для педагогічної науки.

**Висновок про відповідність дисертації встановленим вимогам.**

Дисертаційне дослідження Волотовської Тетяни Павлівни «Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти» є завершеною самостійною науковою роботою, що містить нові науково обґрунтовані результати і за актуальністю, змістом, обсягом, новизною, обґрунтованістю наукових положень відповідає пп. 9, 11-13 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 567 (зі змінами, внесеними згідно з постановами КМУ № 656 від 19.08.2015 р., № 1159 від 30.12.2015 р., № 567 від 27.07.2016 р., № 943 від 20.11.2019 р., № 607 від 15.07.2020 р.), а авторка – Волотовська Тетяна Павлівна – заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія і методика управління освітою.

**Офіційний опонент:**

доктор педагогічних наук,  
професор, професор кафедри теорії  
та історії педагогіки  
Педагогічного інституту  
Київського університету  
імені Бориса Грінченка



*Григорук І.М.* І.М. Андрощук

