

## ***Відгук***

***офіційного опонента, кандидата педагогічних наук, завідувачки відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України, старшого наукового співробітника Онаць Олени Миколаївни на дисертацію Світлани Миколаївни Кудляк «Система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти», подану на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою***

Мета, завдання, стратегічні напрями й основні шляхи перетворень в управлінні системою освіти визначені в Національній доктрині розвитку освіти України, Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, указами Президента України, Концепцією нової української школи, Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та іншими нормативно-правовими актами.

Модернізація управління у сфері освіти на наукових засадах менеджменту та у контексті сервісної парадигми з урахуванням потреб замовників освіти та процесів децентралізації в суспільстві є однією з вимог сучасного суспільства та актуальною проблемою сучасної теорії управління загальною середньою освітою та шкільної практики. Важливим і визначальним аспектом у цьому процесі є модернізація змісту та структури планування організаційно-педагогічної діяльності закладів освіти, створення ефективних систем планування їх розвитку.

Дисертаційне дослідження Світлани Миколаївни Кудляк спрямоване на обґрунтування теоретико-методологічних засад створення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти на основі теоретично обґрунтованої і експериментально перевіреної її моделі.

Дослідження виконане відповідно до теми науково-дослідної роботи кафедри педагогіки, управління та адміністрування Навчально-наукового інституту

менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України з теми «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (державний реєстраційний номер 0117U002378).

Тему дослідження затверджено Вченою радою Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 8 від 18 жовтня 2017 р.) і зареєстровано та узгоджено Міжвідомчою радою з координації досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології НАПН України (протокол № 6 від 28 листопада 2017 р.).

Дослідження, здійснене С. М. Кудряк, вважаємо актуальним і своєчасним, адже від якості і результативності організаційно-педагогічної діяльності закладів загальної середньої освіти залежить ефективність реформування всієї системи загальної середньої освіти, створення адекватних моделей управління, які базуються на засадах сучасного інноваційного менеджменту, людиноцентризму, демократизму.

Планування – це основа успіху діяльності та досягнення бажаних результатів, це стратегія і тактика педагогічного колективу, яка потребує науково-методичного супроводу в забезпеченні якісної освіти та формування креативної, патріотичної, інноваційної особистості випускника, що відповідає вимогам суспільства, держави.

Обґрунтовуючи актуальність наукового пошуку щодо системи планування роботи закладів загальної середньої освіти, авторка здійснила глибокий аналіз науково-методичних досліджень і публікацій, експериментально підтвердила, що досліджувана проблема є надзвичайно актуальною і затребуваною в управлінні освітою та закладом загальної середньої освіти.

Науковий апарат дослідження викладено коректно. Це стосується мети, завдань, об'єкта, предмета дослідження, наукової новизни та практичного значення.

Аналіз дослідницьких матеріалів, викладених у дисертації, авторефераті, монографії та статтях за темою дисертації, а також документів щодо апробації

результатів засвідчує наукову активність, професійну зацікавленість дисертантки та сформованість у неї належного рівня наукової культури.

Методологічний рівень авторки також позначився на коректному використанні теоретичних, емпіричних і прогностичних методів, що посилило практичне значення отриманих дослідницьких результатів: аналіз джерел із теорії та методики управління, менеджменту освіти, філософської, психологічної, педагогічної, методичної літератури з метою визначення підходів до дослідження сутності, структури і змісту планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти; узагальнення експериментальних даних для формулювання дефініції «система організаційно-педагогічної діяльності»; прогнозування, моделювання, структурування для побудови моделі системи організаційно-педагогічної діяльності та обґрунтування функціонально-педагогічних аспектів проблеми планування в закладі загальної середньої освіти; SWOT I PEST-аналізів.

Оцінюючи новизну дисертаційного дослідження, вважаємо за доцільне зазначити, що дисертанткою вперше введено в науково-практичний обіг вітчизняної педагогіки теоретично обґрунтовану категорію «система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти»; науково обґрунтовано та експериментально апробовано модель системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти; визначено та охарактеризовано напрями розвитку і умови забезпечення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти; удосконалено структурно-змістову складову планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти; подальшого розвитку набули науково-теоретичні та практичні положення щодо створення системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти.

Не викликає сумнівів і практичне значення результатів дослідження, яке полягає у розробленні й упровадженні в управлінську практику та освітній процес закладів загальної середньої освіти методичних рекомендацій щодо

технологій планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти і використання Програми розвитку закладу загальної середньої освіти на засадах упровадження моделі системи планування його організаційно-педагогічної діяльності. Розроблені методичні матеріали можуть бути використані в освітньому процесі фахової підготовки здобувачів освіти у закладах вищої освіти України; у системі післядипломної освіти (формальна і неформальна освіта) з метою вдосконалення знань, практичних умінь і навичок у процесі планування організаційно-педагогічної діяльності керівником закладу загальної середньої освіти і, відповідно, керівниками закладів загальної середньої освіти та їхніми управлінськими командами у практичній управлінській діяльності.

Обґрунтованою і логічною є структура дисертації, яка презентована вступом, трьома розділами, висновками до розділів, ґрунтовними загальними висновками, змістовними додатками. Зміст кожного розділу підпорядковано меті дослідження та завданням.

Автореферат дисертації повною мірою відображає її зміст.

Основні наукові положення та практичні рекомендації дослідження обговорювалися на 9 наукових зібраннях різного рівня (міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференціях та семінарах). За результатами дослідження опубліковано 18 одноосібних наукових публікаціях. З них – 1 монографія, 8 публікацій у фахових виданнях України, 1 стаття у виданні України, що включене до міжнародних наукометричних баз.

У першому розділі – «Теоретичні основи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти» – з метою забезпечення ефективності планування розвитку закладу загальної середньої освіти та усвідомлення його теоретичних витоків, розкрито сутність таких дефініцій: «управління», «управління в освіті», «менеджмент», «планування як функція управління», «планування організаційно-педагогічної діяльності»; здійснено ретроспективний аналіз структури планування організаційно-педагогічної діяльності закладів загальної середньої освіти; етапів

стратегічного планування (Рис. 1.2); представлено авторське визначення сутності поняття планування організаційно-педагогічної діяльності як функціональної проблеми та складової теорії і практики управління закладом загальної середньої освіти (С. 50). Важливим вважаємо застосування методів SWOT I PEST- для аналізу стану планування організаційно-педагогічної діяльності в сучасних закладах загальної середньої освіти регіонів України (Табл.1.2; 1.3), а також виокремлення, на основі теоретичного аналізу праць вітчизняних науковців, п'яти основних напрямів організаційно-педагогічної діяльності керівників закладів освіти, а саме: суспільно-організаторська; інструктивно-методична; аналітико-контролююча; адміністративно-розпорядча»; педагогічно-рефлексивна. Визначені також особливості управління організаційно-педагогічним розвитком внутрішкільного життя, серед яких: зміна підходів при оцінюванні діяльності закладу; демократизація управління; зміна кадрової політики; варіативність управління; зміна технологій та методів управління; зміна методологічних засад управління.

У другому розділі – «Наукове обґрунтування системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти» – здійснено аналіз концептуальних підходів до обґрунтування системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти, зокрема зазначено, що концепція дисертаційного дослідження полягає в усвідомленні потреби забезпечення реформування загальної середньої освіти XXI століття, що суспільні виклики диктують необхідність постійного оновлення, розвитку, пошуку ефективних моделей, шляхів і ресурсів формування і розвитку системи, необхідність створення нової системи планування, нової науково-методичної бази управлінської практики. Це свідчить про глибоку теоретико-методологічну підготовку авторки та її готовність реалізувати цей процес, що підтверджується Концепцією розвитку та Програмою організаційно-педагогічної діяльності спеціалізованої школи № 24 ім. О. Білаша м. Києва на 2016 -2020 роки, базового закладу дослідження, директором якої є авторка дисертаційного дослідження (Р.2 п. 2.1 та

Додаток Б). У параграфі 2.2 обґрунтовано характеристику складових та основні напрями розвитку цієї системи організаційно-педагогічної діяльності закладів загальної середньої освіти.

Вважаємо за доцільне звернути увагу на визначені дослідницею принципи, функції, форми та об'єкти здійснення внутрішкільного контролю, яким передбачається також моніторинг якості освіти, оскільки саме заклад освіти відповідає за забезпечення внутрішньої системи її якості (С. 113). Авторкою ґрунтовно представлено організацію науково-методичної роботи, формування професіоналізму педагогічних працівників з використанням різноманітних інноваційних форм роботи з кадрами не тільки керівника закладу, але й усієї управлінської команди, акцентовано її важливість для планування. Доцільним вважаємо визначення і підкреслення ролі керівника-лідера. Заслуговує на увагу розроблена теоретична модель змісту його функціональної компетентності (Табл. 2.3, С. 141) та схема її структури (Рис. 2.19, С. 142).

Цінним є визначення сутності організаційно-педагогічних умов забезпечення результативності системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти, які розглядаються авторкою як «сукупність професійних компетентностей, об'єктивних можливостей, методів, форм, засобів, що сприяють забезпеченню системи планування у закладі загальної середньої освіти» (С. 150 - 152).

Дисертантка справедливо зауважує, що прогнозування та врахування зовнішніх і внутрішніх умов конкретної діяльності всіх підсистем системи планування організаційно-педагогічної діяльності має бути представлене в перспективному, річному і поточному плануванні діяльності закладу освіти.

Автором доцільно зроблено акцент на тому, що управління плануванням організаційно-педагогічної діяльності потребує створення додаткових організаційно-педагогічних умов, чіткої координації планових завдань керівником закладу та управлінською командою (С. 154). Вважаємо важливим для педагогічної практики усвідомлення авторкою того, що для успішної

педагогічної діяльності, необхідне забезпечення вільного часу педагогів; самоменеджмент та управління робочим часом керівника закладу (С. 154-156), маркетингова діяльність та формування позитивного іміджу закладу освіти. Це суперважливо.

Вважаємо цінним те, що матеріали, представлені у другому розділі, висвітлені у 10 публікаціях авторки дослідження (С. 162).

Але у Висновках до другого розділу важливі аспекти управління створенням організаційно-педагогічних умов не акцентовані.

У третьому розділі – «Експериментальна перевірка моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти» – представлено науково обґрунтовано структуру та зміст моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності в закладі загальної середньої освіти (С. 168). Цінним є акцентування дисертантки на тому, що розроблена модель має кілька застосувань, зокрема: вона дозволяє чітко визначати усі компоненти системи та зв'язки між ними, а також їхніми складовими; порівнювати та зіставляти ці зв'язки в середині самої моделі; генерувати нові ідеї; вносити необхідні корективи тощо.

Особливо важливим вважаємо те, що розроблена і теоретико-методологічно обґрунтована модель має прогностичний характер, що підтверджують назви компонентів: мотиваційно-цільовий; організаційно-змістовий; процесуально-технологічний; критеріально-результативний. Хоча модель теоретична, але її буде легко і цікаво застосовувати та в інших закладах загальної середньої освіти, тому що змістовно описані і аргументовано представлені всі елементи моделі.

Заслуговує на увагу здійснена дослідницею ретельно підготовлена організація всіх етапів експерименту та експериментальної перевірки моделі системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти, яка здійснювалася на основі теоретичних узагальнень основних положень щодо підготовки, реалізації й аналізу результатів педагогічного експерименту. Продумані та грамотно сплановані чотири етапи

експерименту, розкрито зміст діяльності.

Заслуговує на увагу організація констатувального етапу експерименту. Відповідно до поставлених завдань здійснено опрацювання, аналіз та систематизація наукових джерел з теорії і практики планування організаційно-педагогічної діяльності у закладах освіти. За допомогою діагностичних методик виявлено особливості розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності, проаналізовано стан системи планування, аналіз наявних умов, змісту, технологій. Виявлено проблеми і недоліки, які підтвердили правильність обраної теми дослідження.

На формувальному етапі педагогічного експерименту розроблено, апробовано та експериментально впроваджено модель системи планування організаційно-педагогічної діяльності у закладі загальної середньої освіти з використанням відповідних рекомендацій.

Цінним є те, що у процесі проведення формувального етапу педагогічного експерименту, дисертантка задіяла значну управлінсько-педагогічну команду ЗЗСО міст: Київ, Чернігів та респондентів Київської, Сумської, Волинської, Дніпропетровської, Полтавської Одеської та Закарпатської областей (всього 19 ЗЗСО – 1147 осіб). Їх вибір визначався певними характеристиками, які істотно впливають на специфіку організації планування освітнього процесу, наближені за чисельністю до педагогічних та учнівських колективів, схожих за режимом життєдіяльності тощо.

Дослідницею виявлено, що, на жаль, не всі члени управлінських команд і педагоги мають чітке уявлення про кількість і обсяг планів та їх форми чи моделі, не всі вважають, що такі плани потрібні; інші вважають, що плани в роботі потрібні, не зважаючи на їхню кількість; значна частина респондентів і у експериментальних, і контрольних групах, зазначила, що наявні плани потребують удосконалення. Викликають занепокоєння отримані дані щодо міжособистісних стосунків між керівництвом закладів та педагогами. На рис. 3.2 (С. 183) представлено аналіз отриманих результатів щодо таких негативних явищ. У багатьох респондентів відсутні глибокі і ґрунтовні знання щодо



планування організаційно-педагогічної діяльності.

Важливим у представленому дисертаційному дослідженні є те, що авторка не тільки виявила позитивні і негативні факти щодо планування організаційно-педагогічної діяльності, але й передбачила за допомогою діагностичного інструментарію та методичних рекомендацій шляхи виходу з такої ситуації. Зокрема, заслуговує на увагу ділова гра для керівників під час експерименту «Компетентність», метою якої було проведення діагностики та аналізу рівнів професійної компетентності керівників. Учасники виконували завдання з педагогіки, психології, теорії та практики управління, економіки та правознавства. Узагальнені результати представлені у табл. 3.1 (С. 184). Високого рівня з управління не показав жоден респондент, достатній – 23 % , середній – 36 %. Це ще раз підтверджує актуальність дисертаційного дослідження.

З метою підготовки методичних рекомендацій щодо впровадження моделі системи організаційно-педагогічної діяльності у закладах освіти виявлено також готовність керівників до управління закладом освіти, проаналізовано труднощі, які у них виникають; їх знання про чинники, які впливають на стимуляцію саморозвитку педагогічного колективу (Табл. 3.3) чи перешкоджають (Табл. 3.4).

Важливо зазначити, що отримані авторкою результати експериментальної перевірки моделі системи панування організаційно-педагогічної діяльності у закладах загальної середньої освіти дозволили чіткіше визначити механізм упровадження моделі, а також здійснювати її корекцію в ході експериментального впровадження.

Результати експерименту засвідчують також підвищення показників задоволеності кількості персоналу і в експериментальних, і у контрольних групах, які позитивно оцінюють діяльність управлінської команди закладу та характер змін, які відбуваються в закладі; відбулося зростання задоволеністю власною діяльністю; покращився морально-психологічний клімат у колективі, комфортність у процесі педагогічної діяльності всіх членів колективу;

результативність управління закладами загальної середньої освіти в цілому. Це хороші результати і вони підтверджені системою розроблених критеріїв і показників. Результати представлені в табл. 3.7 (С.195).

Загальна оцінка діяльності закладу загальної середньої освіти за моделлю системи вища, ніж у КГ. В обрахунку середньої арифметичної оцінки в частках одиниці встановили, що в ЕГ вона становить 0,78, а в КГ – лише 0,572, що на 26 % менше від ЕГ. Узагальнені підсумки експерименту представлені в табл. 3.8 (С. 201).

Результати експериментальної перевірки та апробації моделі системи організаційно-педагогічної діяльності у закладі загальної середньої освіти є переконливими. Вони підтверджують зростання рівня засадничих напрямів діяльності, які забезпечують результативність компонентів системи планування такої діяльності у суб'єктів, які пройшли підготовку за розробленою авторкою методикою. Запропонована методика дає можливість покращити загальний стан системи планування організаційно-педагогічної діяльності у закладі освіти; сприяє розвитку ініціативи і творчості учасників освітнього та управлінського процесів та підвищенню педагогічної майстерності педагогів.

Заслужовують на увагу розроблені дисертанткою методичні рекомендації щодо впровадження моделі планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти, які представлені у параграфі 3.3.

Методичні рекомендації містять роз'яснення щодо дотримання принципів планування; здійснення моніторингу прогнозування проміжних результатів системи планування ОПД; здійснення мотивації планової діяльності творчих груп із обов'язковим врахуванням процесу розвитку ЗЗСО на далеку перспективу і програми розвитку на середню перспективу; поєднання різних видів планування з метою оптимального розподілу всієї роботи у просторі й у часі; залучення всіх суб'єктів планування до проєктувальної діяльності, обговорення та експертизи планів; відслідковування процесу удосконалення системи планування організаційно-педагогічної діяльності у закладі загальної середньої освіти та його впливу на якість

шкільної освіти.

Заслуговує на увагу розробка етапів системи планування організаційно-педагогічної діяльності у закладі загальної середньої освіти – авторство дисертантки С. М. Кудляк, зокрема: організаційний етап, ситуаційний аналіз, стратегічний синтез, планування організаційно-педагогічної діяльності, контроль (С. 207). Особливий інтерес представляє Програма розвитку закладу загальної середньої освіти, що передбачає досягнення стратегічної амбітної мети – створення закладу освіти – лідера освіти регіону.

Можна стверджувати, що дисертантка представила управління закладом загальної середньої освіти як активною відкритою соціально-педагогічною системою. Планування роботи на основі розробленої моделі системи організаційно-педагогічної діяльності доведено експериментально. А це означає, що на сучасному етапі розвитку реформування освіти, інноваційного розвитку закладу освіти це переведення його у якісно новий стан – стан «оптимальної відкритості», постійного розвитку, впровадження інновацій, що і передбачає запропонована дисертанткою система планування організаційно-педагогічної діяльності.

Експериментально отримані результати дослідження дають підстави зробити висновок, що поставлені завдання виконано, мету досягнуто. Впровадження розробленої моделі системи планування ОПД у ЗЗСО сприяє підвищенню результативності функціонування такої системи.

На основі здійсненого аналізу проміжних і кінцевих результатів наукового пошуку ми дійшли висновку щодо її високої оцінки, теоретичного і практичного значення, а також перспективності. Водночас висловлюємо окремі побажання та рекомендації.

1. При здійсненні ретроспективного аналізу структури, змісту планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти та стану планування проведено ґрунтовний аналіз наявних планів роботи закладів освіти. Можливо варто було дисертантці запропонувати перспективний альтернативний план такої діяльності, а також представити

перспективні плани роботи, можливо Концепції, Стратегії розвитку закладів через планування організаційно-педагогічної діяльності (параграфи 1.2 та 1.3).

2. Бажано було б конкретизувати висновки до розділів дисертації. Чіткіше висловити результати оцінювання наявних планів, їх відмінності та спільне, окреслити, на думку авторки, ті, що заслуговують поширення.

3. На нашу думку, бажано було б розширити перелік та обґрунтування напрямів (векторів) розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності, зокрема, створення інклюзивного безпечного середовища та інклюзивної освіти; створення нового освітнього простору, організаційної культури закладу освіти та педагогічної культури учасників освітнього процесу, які чітко сплановані та досягають очікуваних результатів.

4. Вважаємо, що цілком доцільним було б відображення у науковій новизні та практичному значенні відображення авторських доробок дисертантки, які заслуговують на увагу і застосування.

5. У методичних рекомендаціях представлені (Рис. 3.6, С. 207) етапи розробки системи планування організаційно-педагогічної діяльності (авторська розробка). На нашу думку, розробка була б повнішою, якщо до окреслених етапів додати такі, як: керування організацією управлінських процесів організаційно-педагогічної діяльності, моніторинг та їх корекція, науково-методичний супровід тощо.

Висловлені побажання і рекомендації є дискусійними і не знижують значення кінцевих результатів дисертаційного дослідження Світлани Миколаївни Кудряк та не впливають на його високу оцінку. Рецензована дисертація є самостійною завершеною фундаментальною науковою працею, яка має важливе значення для педагогічної теорії і практики. Результати цього наукового дослідження мають наукову новизну, теоретичну і практичну значущість.

**Загальний висновок.** Актуальність теми дослідження, належний теоретико-методологічний рівень, аргументованість і вірогідність отриманих результатів, висновків і рекомендацій, високий рівень наукової новизни,

теоретичне і практичне значення, наукова культура узагальнення дослідницьких матеріалів та оформлення рукопису дисертації й автореферату дають підстави стверджувати, що дисертація «Система планування організаційно-педагогічної діяльності загальноосвітнього навчального закладу» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, що має вагомое теоретичне і прикладне значення, заслуговує позитивної оцінки, відповідає вимогам «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 567, а її авторка — Кудряк Світлана Миколаївна - заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою.

### **Офіційний опонент**

*Кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник,  
завідувачка відділу економіки та управління  
ЗСО Інституту педагогіки НАПН України,  
Президент АКШУ*

*О. М. Онаць*



*Онаць О.М.*

*Ш-Шибалон*