

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації на «Підготовка освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів» здобувача ступеня доктора філософії з галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»
Саюк Марії Вікторівни**

1. Актуальність теми дисертації.

Освітня система України, попри широкомасштабну військову агресію, продовжує ефективно реалізовувати свою основну функцію – забезпечення якісних освітніх послуг відповідно до вимог Болонського процесу, Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору. Обов'язковим чинником подальшого входження України у Європейський Союз є конкурентний інноваційний розвиток вітчизняної освіти та науки й успішне втілення академічних цінностей Європейського простору вищої освіти. Ураховуючи це, виникла нагальна необхідність ефективної модернізації підготовки високопрофесійних управлінців освітою національного та інституційного рівнів. Особливо проблема гармонізації зі стандартами Європейського простору вищої освіти набуває актуальності в умовах повоєнної відбудови, що передбачається відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р, та Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року, затвердженого наказом МОН України від 7 березня 2024 р. № 276. Продуктивне відтворення національної системи вищої освіти у європейських масштабах потребує високопрофесійної та конкурентоздатної підготовки фахівців у сфері освіти в Україні, зокрема на магістерському рівні.

Ефективне управління освітою сьогодні є не просто адміністративною функцією, а необхідною умовою для формування конкурентоздатних університетів європейського рівня та забезпечення системної стійкості національної освітньої сфери. У контексті глобальних викликів, євроінтеграційних процесів та необхідності повоєнного відновлення, традиційна модель адміністративного менеджменту демонструє свою обмежену спроможність. Натомість управління, засноване на принципах лідерства, є тим ключовим інструментом, що підсилює конкурентоспроможність закладів освіти, забезпечуючи синергію якості освітнього процесу та реалізацію соціальної відповідальності перед суспільством. Саме тому сучасна система

підготовки вимагає критичного переосмислення: пріоритетом має бути не лише підготовка висококваліфікованих управлінців, а формування освітніх лідерів, здатних до проактивного стратегування, відновлення, відбудови та створення інноваційної, ціннісно-орієнтованої культури в інституціях.

З огляду на зазначене, важливим кроком у процесі входження до ЄС є запозичення кращого освітнього та наукового досвіду країн-учасниць ЄС, інтеграція здобутих знань у систему вищої освіти в Україні, а також розгорнуте представлення щодо професійної підготовки фахівців у сфері освіти в європейських університетах. До таких авторитетних в галузі освіти європейських університетів належать провідні заклади вищої освіти Нідерландів.

Система вищої освіти Нідерландів займає одну з лідерських позицій у Європі впродовж багатьох десятиліть. Так, відповідно до Академічного рейтингу університетів світу («Шанхайський») (Academic Ranking of World Universities), 13 із 17 університетів Нідерландів є системними його номінантами. Нідерланди є надійним стратегічним партнером України, що має особливо вагоме значення на тлі загарбницької повномасштабної війни та кризи. Цінність нідерландського досвіду для реформування української системи підготовки освітніх лідерів зумовлена тим, що принципи лідерства є не лише декларативними, а глибоко трансльовані на двох ключових рівнях: національному (через освітні політики) та на інституційному (через унікальні, практико-орієнтовані магістерські програми). Такий цілісний підхід до формування лідерської парадигми є достойним орієнтиром для модернізації української моделі.

Актуальність і недостатня дослідженість проблеми підготовки освітніх лідерів в Україні, потреба у розв'язанні зазначених суперечностей визначає актуальність і практичну значущість теми дисертації **«Підготовка освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів»**. Тему дисертації затверджено вченою радою Інституту вищої освіти НАПН України (протокол № 16/3 від 24 жовтня 2022 року) та уточнено у 2025 році (протокол № 13 від 30 жовтня 2025 року).

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження спрямоване на реалізацію Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р, та Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року, затвердженого наказом МОН України від 7 березня 2024 р. № 276. Дослідження виконано

відповідно до наукового дослідження відділу дослідницької діяльності університетів Інституту вищої освіти НАПН України «Демократизація та децентралізація системи вищої освіти: автономія та академічні свободи. (ДР № 0122U200775, 2021–2023 рр.).

3. Особистий внесок здобувача.

Дисертація є одноосібно виконаною науковою працею. Наукові результати, розробки, висновки та рекомендації, що викладені в дисертації та виносяться на захист, одержані автором особисто. У публікації «Професійна підготовка освітніх лідерів. Досвід Утрехтського університету (Нідерланди)», а також у розділі колективної монографії «Training of educational leaders at the academy of educational leadership (the Netherlands) in the context of digital transformation, написаних у співавторстві з І.Ю. Регейло, автору належить концептуалізація ідей, розробка методів дослідження, збір даних, їх валідація, а також статистичний аналіз (50 % тексту).

4. Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів та запропонованих автором висновків і рекомендацій.

Одержані результати є достовірними та обґрунтованими, що зумовлено використанням дисертантом сучасних методів досліджень, опрацюванням значної кількості наукових праць за обраним напрямом, аналізуванням великого масиву офіційних статистичних даних. Основні результати виконаного дослідження апробовано у вигляді доповідей на науково-практичних конференціях, круглих столах, наукових заходах та перевірено під час рецензування публікацій у фахових виданнях, в тому числі у закордонних наукових виданнях.

5. Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому що:

вперше: в українській педагогічній науці здійснено порівняльно-педагогічний аналіз теорії і практики підготовки освітніх лідерів за магістерськими програмами в університетах Нідерландів; системно досліджено зміст і методи професійної підготовки освітніх лідерів в Нідерландах; виявлено характерні особливості та обґрунтовано ключові тенденції, серед яких формування партнерської моделі дуальної підготовки освітніх лідерів; розвиток рефлексивно-управлінської компетентності освітніх лідерів; інтеграція моделей лідерства у професійній підготовці.

На основі визначених критеріїв проведено компаративний аналіз підготовки освітніх лідерів в закладах вищої освіти України та Нідерландів і з'ясовано ключові відмінності у теоретичних і методичних підходах стосовно такої підготовки.

Розроблено і теоретично *обґрунтовано модель* підготовки освітніх лідерів в Україні на основі досвіду Нідерландів. З метою успішної реалізації моделі для закладів вищої освіти *сформовано рекомендації*, які включають інтеграцію концепції освітнього лідерства в інституційну політику закладу вищої освіти; посилення міждисциплінарного підходу підготовки освітніх лідерів; трансформацію змістового наповнення програм; впровадження системи індивідуального наставництва; інтеграцію рефлексивних практик; формування компетентності до проактивного управління стійкістю в умовах відновлення та євроінтеграції, а також практичні шляхи їх реалізації.

Подальшого розвитку набули: зміст понять «лідерство», «освітнє лідерство» та «освітній лідер». Обґрунтовано та запропоновано *власне тлумачення поняття «освітній лідер»* як особи, здатної до організації, мотивації та натхнення освітньої команди, що активно долучена до діяльності закладу освіти та сповідує його місію, а також бере на себе відповідальність за стратегічні рішення і зміни в освітньому середовищі. За результатами вивчення досвіду Нідерландів *доповнено змістове значення поняття освітнього лідерства*, що є інструментом для досягнення суспільної користі для суспільства та в умовах доступного і відкритого освітнього простору покликане розкрити таланти студентів завдяки злагодженій і надихаючій командній роботі. *Розширено та систематизовано дані щодо стану та перспектив підготовки управлінців* освітою за магістерськими програмами українських університетів, спрямованих на формування управлінських компетентностей та менеджерських аспектах діяльності керівника, що підтверджує недостатність ініціатив, принципів та методів освітнього лідерства під час підготовки управлінців освітою в Україні та необхідність модернізації такої підготовки.

6. Праці, в яких представлені основні наукові результати дисертації:

Статті у фахових наукових виданнях України з педагогічних наук

1. Саюк М. Підготовка магістрів у сфері управління вищою освітою в Україні. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2023. № 16. С. 172–188. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-172-188>

2. Саюк М. Модель підготовки сучасного освітнього лідера (на прикладі Університету SUAS, Нідерланди). *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: «Філософія. Педагогіка»*. 2024. № 2 (2). С. 89–100. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-7013-2024-2-11>

3. Саюк М. Ціннісний підхід у магістерській програмі з освітнього лідерства «PENTA-NOVA» (Нідерланди). *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*.

2024. № 55 (2). С. 117–124. DOI: <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2024-2-55-117-124>

4. Саюк М. Освітнє лідерство в Нідерландах: суб'єктно-функціональний аналіз. *Витоки педагогічної майстерності : журнал* / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. (Серія «Педагогічні науки»). Полтава, 2024. № 33. 259 с. С. 188–194. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.33.310078>

5. Регейло І., Саюк М. Професійна підготовка освітніх лідерів. Досвід Утрехтського університету (Нідерланди). *Неперервна професійна освіта: теорія та практика*. 2024. № 78 (1). С. 99–112. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2024.1.8>

6. Саюк М. Особливості підготовки освітніх лідерів за магістерською програмою в Університеті прикладних наук Стендена (Нідерланди). *Український педагогічний журнал*. 2024. № 1. С. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-1-34-44>

7. Саюк М. Освітнє лідерство і професіоналізація. Україна vs Нідерланди (AVANS+). *Педагогічна освіта: теорія і практика* / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка Інститут педагогіки НАПН України. 2025 № 38 (1). С. 44–54 DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2025-38-44-58>

7. Праці, які підтверджують апробацію результатів дисертації.

1. Саюк М. Підготовка освітніх лідерів в умовах магістратури в Нідерландах: основні підходи. *Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта 2023: горизонти інновацій : матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конференції (Київ, 25 травня 2023 р.)* / Ін-т педагогіки НАПН України / За заг. ред О.І. Локшиної. Київ–Дрогобич : ТзОВ «Трек-ЛТД». 326 с. С. 254–257. DOI: <https://doi.org/10.32405/978-617-692-804-1>

2. Саюк М. Перспективи застосування в Україні досвіду Нідерландів щодо підготовки магістрів у сфері освіти. *Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта: виклики і перспективи в умовах турбулентності світу : матеріали VI Міжнародної наук. конф.* 2022. С. 241–243. DOI: <https://doi.org/10.32405/978-617-692-729-7-2022-296>

3. Саюк М. Дуальність магістерської підготовки освітніх лідерів в Нідерландах. *Сучасна вища освіта: досягнення, виклики та перспективи розвитку в умовах невизначеності : матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. (Запоріжжя – Мелітополь, 04–05 жовтня 2024 р.)*. Запоріжжя :

Видавництво МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2024. 330 с. С. 76–69 ISBN 978-966-488-303-7

4. Саюк М. Підготовка освітніх лідерів: імплементація досвіду супервізій та інтервізій. *Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір* : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 жовт. 2024 р. [Електронне видання]. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2024. 292 с. ISBN 978-617-8421-15-1 Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір (с. 80–83). URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/theses_2024_ssi-iea.pdf

5. Саюк М. Забезпечення якості вищої освіти у закладах вищої освіти Нідерландів. *Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2024: інтеграційні процеси в освіті у науковому дискурсі* : збірник матеріалів VIII Міжнар. наук. конф. (Київ, 30 трав. 2024 р.) / Ін-т педагогіки НАПН України [за заг. ред. О.І. Локшиної] – Київ : Інститут педагогіки, 2024. с. 303-306. DOI: <https://doi.org/10.32405/978-617-7990-72-6-2024-367>

6. Саюк М. Особливості підготовки освітніх лідерів в університетах Нідерландів. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентного фахівця* : зб. матеріалів III-ої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, м. Біла Церква, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. В.С. Кулішова, Ю.С. Герасименко, О.Й. Фурса. Біла Церква: БІНПО, 2024. С. 292–296

7. Саюк М. Системи вищої освіти країн Співдружності Королівства Нідерландів: загальна характеристика. *У Освітній альманах IX -ої Міжнародної студентської наукової конференції «Сучасні погляди та актуальні проблеми педагогічної освіти»*. Львівський національний університет імені Івана Франка. 2024. С. 307–311. URL: https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Osv-tn-y-almanakh_2024_.pdf

8. Саюк М. Відкритість освіти і науки: україно-нідерландський контекст. *Наукова спадщина Михайла Туган-Барановського як концептуальне підґрунтя суспільного розвитку* : збірник наукових праць / редкол., гол. ред. – д.е.н., проф. Н.А. Супрун ; ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». – Електрон. дані. К., 2025. С. 420–423.

9. Саюк М. Перспективи управління вищою освітою в Україні на засадах лідерства. *Гармонізація системи освіти України з європейським освітнім простором: досягнення, виклики та перспективи* : зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 жовт. 2025 р. [Електронне видання].

Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2025. С. 439–441. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/12/thesis_ssi-iea_vii_2025.pdf

8. Праці, які додатково відображують наукові результати дисертації.

1. Reheilo I. & Saiuk M. Training of educational leaders at the academy of educational leadership (the Netherlands) in the context of digital transformation. *Освіта для цифрової трансформації суспільства / Edukacja dla cyfrowej transformacji społeczeństwa / Education for digital transformation of society : монографія*. У 2 т. Т. 2 ; за наук. ред. В. Кременя, Н. Ничкало, Л. Лук'янової, Н. Лазаренко. Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2024. С. 359–374. ISBN 978-617-8295-54-7.

2. Саюк М.В. Магістерська підготовка освітніх лідерів в закладах вищої освіти України на основі досвіду Нідерландів : *метод. рек.* Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2026. 43 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-59-5-2026>.

9. Практичне значення результатів дослідження аргументовано розробленням методичних рекомендацій та їх впровадженням в освітній процес на інституційному рівні задля посилення в Україні професійної підготовки магістрів в межах досліджених спеціальностей «011 Освітні, педагогічні науки» / «А1 Освітні науки» та «073 Менеджмент» / «D3 Менеджмент» з урахуванням кращих практик нідерландського досвіду. Аналітичні матеріали дослідження можуть бути використані у процесі розроблення освітніх програм, передусім міждисциплінарних з підготовки управлінців закладами освіти, освітніх лідерів, експертів, та оновлення змісту навчальних дисциплін. Отримані дані можуть слугувати дорожньою картою для приведення у відповідність інституційних освітніх політик, стратегій, концепцій у контексті інтеграції до світового освітнього простору. Основні результати наукового пошуку, які поглиблюють компаративний аналіз вищої педагогічної освіти Нідерландів та України, стануть корисними магістрантам, аспірантам, докторантам у наукових дослідженнях із порівняльної педагогіки, менеджменту, психології тощо. Ключові положення та узагальнення, викладені в дисертації слугуватимуть джерелом для вдосконалення професійної компетентності та професійного розвитку керівного менеджменту середньої та вищої ланки закладів освіти України.

10. Оцінка структури дисертації, її мови та стилю викладення.

Дисертація за структурою, мовою та стилем викладення відповідає вимогам МОН України. Дисертацію заслухано та обговорено на відкритому

засіданні відділу дослідницької діяльності університетів Інституту вищої освіти НАПН України (протокол № 12 від 15 грудня 2025 р.). У ході обговорення дисертації суттєвих зауважень, які стосуються суті роботи, не було висунуто.

Загальні висновки:

1. За актуальністю теми, обсягом, достовірністю та рівнем апробації отриманих результатів, науковою новизною, обґрунтованістю висновків, практичною цінністю дисертація на тему «Підготовка освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів» відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» та п. 6 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 (із змінами від 21 березня 2022 р. № 341 та від 19 травня 2023 р. № 502).

2. Дисертація відповідає спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (галузь знань 01 «Освіта/Педагогіка»).

3. Наукові праці Саюк Марії Вікторівни, опубліковані за результатами дисертаційного дослідження, за кількістю та якістю відповідають п.п. 8–9 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.

4. Дисертація **«Підготовка освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів» Саюк Марії Вікторівни** рекомендується для подання до розгляду та захисту у спеціалізованій вченій раді.

Головуючий розширеного засідання,
доктор наук з державного управління,
професор, завідувач відділу дослідницької
діяльності університетів

Ольга ПЕТРОСЬ

