

**Рецензія**  
на дисертацію  
**Саюк Марії Вікторівни**  
**«ПІДГОТОВКА ОСВІТНІХ ЛІДЕРІВ ЗА МАГІСТЕРСЬКИМИ ПРОГРАМАМИ**  
**УНІВЕРСИТЕТІВ НІДЕРЛАНДІВ»,**  
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності  
«011 Освітні, педагогічні науки»

**Актуальність дисертаційного дослідження** Суспільна потреба у кваліфікованих освітніх лідерах зумовлює підвищену увагу академічної спільноти до проблеми професійної підготовки управлінців, оскільки саме від рівня їхньої компетентності значною мірою залежить якість освітніх послуг, конкурентоспроможність закладів вищої освіти України та перспективи розвитку цієї освітньої галузі загалом. В умовах глибоких соціальних змін особливого значення набуває формування плеяди керівників ЗВО, здатних не лише ефективно організовувати діяльність цих закладів, а й відповідально реагувати на виклики, об'єднуючи навколо спільних цілей команди науково-педагогічних працівників. З огляду на це, наукове осмислення проблеми фахової підготовки освітніх лідерів є необхідним кроком відповідно до суспільних очікувань і стратегічних потреб держави.

Ефективний освітній менеджмент належить до пріоритетів державної освітньої політики відповідно до положень Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, а також Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. З урахуванням сучасних євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває вивчення та осмислення зарубіжного досвіду професійної підготовки фахівців у сфері освіти, оскільки використання напрацьованих університетів країн Європейського Союзу сприяє оновленню змісту вищої освіти в Україні, впровадженню ефективних управлінських практик і наближенню національної освітньої системи до європейських стандартів.

У зв'язку з цим, дисертація Марії Вікторівни Саюк «Підготовка освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів» є перспективним науковим дослідженням, яке відповідає запитам педагогічної науки сьогодення.

Актуальність обраної авторкою проблеми дослідження посилюють визначені у дисертації суперечності (с. 31) між:

- орієнтацією освітньої політики України на інтеграцію до Європейського простору вищої освіти та обмеженістю національних досліджень досвіду університетів Нідерландів щодо підготовки освітніх лідерів на магістерському рівні вищої освіти;

- соціальним запитом українського суспільства на висококваліфікованих освітніх лідерів та недостатнім реальним рівнем їхньої професійної кваліфікації;

- сучасними вимогами ринку праці до підготовки освітніх лідерів на магістерському рівні вищої освіти та нормативним, змістовним, організаційним і методичним забезпеченням цієї підготовки і відповідністю її міжнародним освітнім стандартам;

- накопиченням університетами Нідерландів досвіду підготовки освітніх лідерів за магістерськими програмами та відсутністю у вітчизняній педагогічній компаративістиці цілісного ґрунтовного аналізу цього досвіду задля використання конструктивних ідей в Україні.



**Новизна результатів наукового дослідження** вбачається у розробленні і теоретичному обґрунтуванні моделі підготовки освітніх лідерів в Україні на другому (магістерському рівні) на основі досвіду Нідерландів та підготовці рекомендацій закладам вищої освіти щодо шляхів і способів її впровадження. З цією метою аспіранткою здійснено глибокий компаративний аналіз змісту і методів професійної підготовки освітніх лідерів в Нідерландах з використанням контент-аналізу освітніх програм, національних та інституційних політик управління освітою та забезпечення якості вищої освіти. Не менш важливим є виявлення М.В. Саюк характерних особливостей та ключових тенденцій магістерської підготовки освітніх лідерів в Нідерландах, що послужило підґрунтям для з'ясування відмінностей у теоретичних і методичних підходах стосовно такої підготовки в Україні.

Про цінність роботи для сучасної освіти свідчать результати впровадження положень і здобутків дослідження у закладах вищої освіти і наукових установах України: Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського (довідка № 06/19 від 04 березня 2026 р.), Науково-педагогічному інституті ім. В.О. Сухомлинського Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (довідка № 01.1-07/04/431 від 09 березня 2026 р.), Інституті педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна Національної академії педагогічних наук України (довідка № 01-08/88 від 09 березня 2026 р.), Бердянському державному педагогічному університеті (довідка № 58-01/175 від 05 березня 2026 р.), Державному університеті «Київський авіаційний інститут» (акт про впровадження від 05 березня 2026 р.), Хмельницькій гуманітарно-педагогічній академії (довідка № 05 від 06 березня 2026 р.). Окрім іншого, М.В. Саюк успішно ініційована наукова дискусія щодо підготовки освітніх лідерів та посилення їх професійного потенціалу серед молодих вчених на національному рівні у Раді молодих вчених при Міністерстві освіти і науки України (довідка № 2919 від 04 березня 2026 р.).

Отримані в процесі дослідження результати, безумовно, слугуватимуть джерелом для вдосконалення професійної компетентності та професійного розвитку керівного менеджменту середньої та вищої ланки закладів освіти України.

Дослідження виконано в процесі реалізації освітньо-наукової програми «Політика і лідерство у вищій освіті» та в межах наукової теми відділу дослідницької діяльності університетів Інституту вищої освіти НАПН України «Демократизація та децентралізація системи вищої освіти: автономія та академічні свободи» (№ держреєстрації 0122U200775, 2021–2023 рр.).

Позитивне враження справляє чіткість формулювання мети та дослідницьких завдань, які забезпечили послідовність наукового пошуку й чітку логіку побудови дослідження. Відповідно до визначеної мети автором поставлено такі основні наукові завдання (с. 32):

- з'ясувати стан дослідженості проблеми лідерства в управлінні освітою в європейському науковому дискурсі та уточнити сутність ключових понять;
- визначити особливості імплементації концепції лідерства в сучасну освітню систему Нідерландів;
- охарактеризувати основні форми, методи та зміст підготовки освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів;
- виявити характерні особливості та обґрунтувати ключові тенденції підготовки освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів;
- здійснити порівняльний аналіз підготовки освітніх лідерів у закладах вищої освіти України та Нідерландів;



– розробити модель підготовки освітніх лідерів для закладів вищої освіти України та надати рекомендації щодо її впровадження.

**Повнота оприлюднення основних результатів** дисертаційного дослідження є достатньою та відповідає встановленим вимогам до наукових праць такого рівня. Основні положення і результати дослідження відображено у 18 наукових публікаціях, із яких 16 підготовлено одноосібно. Серед них — 1 розділ у колективній україно-польській монографії, 7 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б» у галузі Освіти/Педагогіки, 9 публікацій у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій, а також 1 методичні рекомендації. Наведені публікації достатньою мірою репрезентують основні наукові положення дисертації, відображають логіку проведеного дослідження та підтверджують апробацію його результатів у науковому середовищі.

**Оцінка змісту дисертації, її завершеність та дотримання академічної доброчесності.**

Обсяг дисертаційної роботи становить 251 сторінку. Список використаних джерел включає 214 найменувань, серед яких 136 подано іноземними мовами, зокрема англійською та нідерландською, що свідчить про належну джерельну базу дослідження. Структурно дослідження охоплює вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел і додатки. Для візуалізації основних положень дослідження у тексті використано 2 таблиці та 5 рисунків, які доповнюють зміст роботи та сприяють цілісному представленню отриманих результатів.

Структура роботи підпорядкована реалізації поставленої мети та дослідницьких завдань, а послідовність подання матеріалу дає змогу простежити аргументацію авторки на всіх етапах наукового пошуку. Така організація тексту свідчить про сформованість наукового стилю мислення здобувачки, її здатність до систематизації матеріалу та концептуального осмислення обраної проблеми, що підтверджує наукову зрілість М.В. Саюк як молодого вченого.

У вступі дисертації належним чином обґрунтовано актуальність обраної проблеми дослідження, визначено його мету і завдання, окреслено об'єкт і предмет наукового пошуку. Здобувачкою розкрито методологічні засади дослідження, подано характеристику джерельної та дослідницької бази, сформульовано наукову новизну, теоретичне і практичне значення отриманих результатів. У вступній частині також висвітлено особистий внесок М.В. Саюк, наведено відомості щодо апробації основних положень дослідження та подано інформацію про структуру й загальний обсяг дисертаційної роботи.

У першому розділі (с. 39-79) дисертаційного дослідження авторкою здійснено ґрунтовний теоретичний аналіз проблеми освітнього лідерства в європейському та українському наукових просторах (с. 42-45). Основну увагу зосереджено на осмисленні еволюції поняття «освітній лідер», що дало змогу простежити перехід від традиційного розуміння лідерства як адміністративної функції керівника до його сучасного трактування як динамічного процесу професійного впливу, що ґрунтується на цінностях, довірі та міжособистісній взаємодії. Важливим здобутком дисертантки є уточнення змісту поняття «освітній лідер», яке вона інтерпретує (с. 49) як «особу, здатну 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». Окрему увагу в розділі приділено обґрунтуванню доцільності звернення до зарубіжного



досвіду, зокрема Нідерландів, у контексті модернізації підготовки освітніх управлінців в Україні (с. 52-54). Здобувачкою наголошено на тому, що в умовах європейської інтеграції та трансформації національної системи освіти особливого значення набуває вивчення моделей підготовки освітніх лідерів у країнах Європейського Союзу. У цьому контексті позитивно слід відзначити аналіз особливостей функціонування нідерландської системи вищої освіти, її нормативного забезпечення, інституційної автономії університетів і орієнтації на забезпечення якості освіти як базового принципу її розвитку (с. 57-77). Заслугує на схвалення те, що в межах першого розділу дослідницею акцентовано увагу на взаємозв'язку між розвитком освітнього лідерства та підвищенням якості вищої освіти, що дало змогу належно обґрунтувати теоретичні засади подальшого дослідження. Зміст розділу характеризується послідовністю викладу, логічністю побудови та достатнім рівнем наукової аргументації, що створює належне підґрунтя для наступних етапів наукового пошуку.

У другому розділі дисертації (с. 80-142) М.В. Саюк здійснено всебічний аналіз організації та змістового наповнення магістерської підготовки освітніх лідерів в університетах Нідерландів. На основі опрацювання відповідних матеріалів десяти закладів вищої освіти — *Avans Hogeschool*, *Christelijke Hogeschool Ede*, *Driestar educatief*, *Hogeschool Inholland*, *Marnix Academie*, *Schouten University of Applied Sciences (SUAS)*, *NHL Stenden Hogeschool*, *Nederlandse School voor Onderwijsmanagement*, *Saxion Hogeschool*, *Stichting Hogeschool Viaa* — визначено інституційні засади професіоналізації освітніх лідерів. Значну увагу у розділі приділено характеристиці змісту магістерських програм (с. 100-121), у межах яких простежено спрямованість на формування лідерських, стратегічних, комунікативних і дослідницьких компетентностей. Авторкою продемонстровано, що важливими складовими підготовки є опанування сучасних концепцій лідерства, розвиток навичок управління змінами, антикризового менеджменту, професійної взаємодії, а також здатності до рефлексивного аналізу власної управлінської практики (с. 121-122). На позитивну оцінку заслуговує аргументація домінування практико-орієнтованих форм навчання, зокрема використання професійних портфоліо, групових проєктів, стажувань, інтерв'ї та суперв'їзії, що забезпечують тісний зв'язок між теоретичною підготовкою та реальним освітнім середовищем (с. 127). На підставі проведеного аналізу дисертанткою сформульовано ключові тенденції розвитку магістерської підготовки освітніх лідерів у Нідерландах (с. 140-141), що дало змогу розкрити її цілісність та спрямованість на формування керівника нового типу, здатного до стратегічного управління, професійної рефлексії та соціально відповідального лідерства.

У третьому розділі дисертації (с. 144-176) здобувачкою здійснено компаративний аналіз сучасного стану професійної підготовки освітніх лідерів в Україні та Нідерландах. Дослідження проведено з використанням комплексу критеріїв, що стосуються структурних, змістових і організаційних характеристик освітніх програм, зокрема форм та тривалості навчання, обсягу освітніх компонентів, вимог до вступу, програмних цілей, ціннісних орієнтирів, компетентнісного потенціалу і особливостей професійної реалізації випускників (с. 162-163). На основі такого зіставлення авторкою встановлено, що в українському освітньому просторі підготовка керівників у сфері освіти реалізується переважно в межах управлінсько-адміністративної парадигми, тоді як цілісні магістерські програми, орієнтовані саме на формування освітнього лідерства, фактично відсутні (с. 165-166). Заслугує на



позитивну оцінку проведений аналіз 37 освітніх програм українських закладів вищої освіти, який дав змогу виявити спільні тенденції у змісті підготовки освітніх лідерів у вітчизняних ЗВО, зокрема, домінування управлінсько-комунікативного компонента змісту цієї підготовки (с. 144-158). Зважаючи на це, у розділі переконливо доведено необхідність переорієнтації підготовки майбутніх управлінців на розвиток стратегічного мислення, здатності до командоутворення, ціннісного й фасилітативного управління та забезпечення інституційної стійкості в умовах суспільних трансформацій. Важливим результатом дослідження є розроблення авторської моделі підготовки освітніх лідерів в Україні, побудованої з урахуванням нідерландського досвіду та національних особливостей функціонування вищої освіти (с. 168). Запропонована модель охоплює ціннісні засади, змістові блоки, організаційні форми навчання та систему заходів, спрямованих на формування професійних компетентностей, необхідних для сучасного освітнього керівника. На основі цієї моделі авторкою сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення магістерської підготовки освітніх управлінців, спрямовані на оновлення змісту освітніх програм, розвиток наставництва, впровадження рефлексивних практик та посилення готовності майбутніх фахівців до управління змінами. Розроблена модель і практичні рекомендації створюють цілісне підґрунтя для модернізації магістерської підготовки освітніх управлінців, а упровадження цих наукових результатів в освітню практику сучасних закладів вищої освіти України забезпечить успішну підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних діяти в умовах відновлення країни та її інтеграції до європейського освітнього простору.

Загальні висновки дисертаційної роботи відзначаються внутрішньою узгодженістю та логічно підсумовують результати проведеного дослідження. У них узагальнено основні положення наукового пошуку, відображено ступінь реалізації поставленої мети та послідовність виконання визначених завдань. Висновки сформульовано коректно, з належним рівнем наукової аргументації, що дає підстави констатувати теоретичну цінність отриманих результатів і їх практичну значущість для подальшого розвитку підготовки управлінців у сфері освіти.

#### **Дискусійні положення та рекомендації:**

Робота є цілісною, логічно структурованою і методологічно витриманою, багатою на оригінальні авторські ідеї, які спонукають до наукової дискусії. Для її започаткування пропонуємо наступні дискусійні засновки:

1. Запропоноване авторське визначення поняття «освітній лідер» (с. 49), попри його змістову цілісність та відповідність сучасним підходам до лідерства як стилю впливу, репрезентує функціональні обов'язки управлінців саме на інституційному рівні. Нам видається, що перспективним напрямом подальших наукових пошуків дисертантки могла б стати концептуалізація цих функціонально-рольових характеристик й на інших рівнях управління освітою (інституційному, регіональному, національному).

2. Першорядною умовою імплементації національними закладами вищої освіти запропонованої дисертанткою моделі підготовки освітніх лідерів зазначається урахування чинного Закону України «Про вищу освіту» та затверджених стандартів вищої освіти без необхідності додаткового фінансування чи створення спеціальних умов. До цього, на нашу думку, варто було б додати кадрові умови як ключові для впровадження запропонованої моделі.

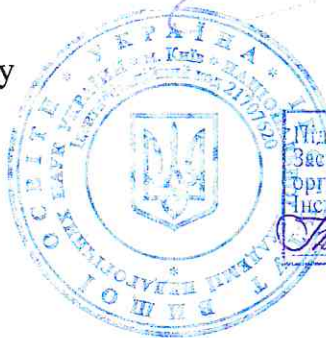
**Висновок.** Отже, дисертаційна робота М.В. Саюк «Підготовка освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що мають істотне значення для галузі знань «01 Освіта/Педагогіка». За змістом, структурою, рівнем наукової новизни, теоретичною та практичною значущістю, а також за оформленням дисертація відповідає вимогам, встановленим до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, зокрема вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року (зі змінами), а її авторка Саюк Марія Вікторівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «011 Освітні, педагогічні науки».

**Рецензент:**

доктор педагогічних наук, професор,  
головний науковий співробітник  
відділу соціальних та інституційних  
трансформацій у вищій освіті  
Інституту вищої освіти  
Національної академії педагогічних  
наук України

*О. О. Отич*  
**Олена ОТИЧ**

«27» квітня 2026 року



Підпис *Отич О.О.* засвідчую.  
Заступник завідувача відділу науково-  
організаційної та кадрової роботи  
Інституту вищої освіти НАПН України.

*Табачук / Стефаненко*  
27.04.2026р.