

ВІДГУК

офіційного опонента доктора педагогічних наук, професора
Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

БОБРИЦЬКОЇ ВАЛЕНТИНИ ІВАНІВНИ

на дисертацію

САЮК МАРІЇ ВІКТОРІВНИ

**«ПІДГОТОВКА ОСВІТНІХ ЛІДЕРІВ ЗА МАГІСТЕРСЬКИМИ
ПРОГРАМАМИ УНІВЕРСИТЕТІВ НІДЕРЛАНДІВ»,**

представленої на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності
«011 Освітні, педагогічні науки»

1. Актуальність теми дослідження та її зв'язок із науковими програмами. Розвиток сучасних цивілізаційних процесів, динамічні зміни культурно-історичних умов, новітні погляди на наукові концепції сталого розвитку суспільства і системи освіти як основи такого розвитку зумовлюють необхідність вивчення особливостей управління освітою як важливого структурного елемента збереження та збагачення інтелектуального потенціалу України. З огляду на це, національний та інституційний рівень підготовки та перепідготовки управлінців закладів освіти на тлі повномасштабного вторгнення має враховувати професійну спроможність освітніх лідерів до стратегування, якісного фінансового менеджменту, управління змінами, проектної діяльності, комунікацій і партнерств. Слід відзначити, що авторка доводить, що ефективний освітній менеджмент є одним із пріоритетних питань стратегічних національних політик, ґрунтуючись на Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки (2022), Стратегічному плані діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року (2024). У дисертації Саюк М. В. вдало обґрунтовано доцільність модернізації підготовки проактивних управлінців у сфері освіти з євроінтеграційними процесами та нагальною потребою приведення її у відповідність до освітніх стандартів Європейського Союзу. Тож актуальність дисертації Саюк Марії Вікторівни на тему «Підготовка освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів» не викликає сумнівів.

Дисертацію виконано в межах наукового дослідження відділу дослідницької діяльності університетів Інституту вищої освіти НАПН України «Демократизація та децентралізація системи вищої освіти: автономія та академічні свободи» (№ держреєстрації 0122U200775, 2021–2023 рр.).

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень і висновків, сформульованих у дисертації базується на всебічному аналізі проблеми підготовки фахівців у сфері освіти, зокрема становлення освітніх лідерів, менеджерів та керівників як учасників суб'єктів управління вищою освітою. Вищезазначене уможливило авторці обґрунтувати основні ідеї дослідження на різних рівнях: методологічному, теоретичному, практичному.

Зміст розділів дисертаційної роботи Саюк М. В. засвідчують достатню обґрунтованість, оригінальність і достовірність отриманих наукових результатів, сформульованих висновків і рекомендацій. Результати дослідження, що висвітлені в дисертації Саюк М. В. ґрунтуються на виваженій методологічній основі. Звертає на себе увагу нестандартність підходів та глибина вивчення питань, що стосуються виявлення загальних, спільних та відмінних організаційно-змістових характеристик підготовки освітніх лідерів у Нідерландах та Україні через порівняння навчально-методичного забезпечення освітніх програм з освітнього лідерства нідерландських університетів та освітніх програм з управління освітою українських університетів.

3. Наукова новизна і достовірність наукових положень дисертації. Оцінюючи положення дисертації, як позитивне відзначимо те, що Саюк М. В. уперше 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.

Вагомим науковим внеском Саюк М.В., що значно розширює та удосконалює наукові здобутки у педагогічній науці, є систематизація даних 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.

4. Значення одержаних результатів для науки і практичного використання полягає у тому, що Саюк М.В. розроблено й упроваджено в освітній процес на інституційному рівні методичні рекомендації з професійної підготовки магістрів в межах досліджених спеціальностей «011 Освітні, педагогічні науки» / «A1 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.

5. Повнота викладу основних результатів дисертації в публікаціях здобувача. Основні наукові положення дисертаційної роботи опубліковано в 18 публікаціях (16 – одноосібних), із них: 1 розділ у колективній україно-польській монографії, 7 статей у провідних наукових фахових виданнях України в галузі

педагогіки категорії «Б», 9 – у збірниках матеріалів конференцій, 1 методичних рекомендація.

6. Характеристика структури та змісту дисертації. Дисертація Саюк М. В. за своїм змістом і формою є ґрунтовним, самостійним дослідженням, що складається зі вступу, трьох розділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. У вступі до дисертації чітко окреслено методологічний апарат, зокрема мету, завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження тощо. Текст рукопису підтриманий 2 таблицями та 5 рисунками, які не лише ілюструють ключові результати дослідження, а й підкреслюють логіку побудови наукових паралелей, методологічну послідовність і системність аналізу. Такий підхід дає змогу читачеві чітко простежити наукову аргументацію та оцінити внесок дисертантки у розвиток обраної проблематики.

Загальний обсяг дисертації Саюк М. В. становить 251 сторінку, а бібліографічний апарат налічує 214 найменувань, з яких 136 представлени іноземними мовами, зокрема англійською та нідерландською, що свідчить про широкий міжнародний контекст дослідження та обізнаність авторки у сучасних наукових дискурсах. Особливої уваги заслуговує узгодженість і послідовність викладу матеріалу, що відображає чітке наукове бачення автора та його здатність до формування концептуальної рамки дослідження.

Перший розділ «Теоретичні засади професіоналізації освітніх лідерів в Нідерландах» (с. 39-79) присвячено ґрунтовному аналізу проблеми лідерства в управлінні освітою в європейському науковому просторі, уточненню сутності ключових понять дисертації, а також визначенню особливостей імплементації концепції лідерства в сучасну освітню систему Нідерландів. Важливо, що дисертантка привертає дослідницьку увагу до рівневості моделей управління (с. 47-48), серед яких адміністрування, менеджмент та лідерство. Завдяки аргументованому авторкою системно-структурному аналізу в роботі різнобічно проаналізовано такі ключові поняття як «лідерство», «освітнє лідерство» та «освітній лідер». Сформованість вираженої дослідницької позиції Саюк М. В. простежується у формулюванні власного поняття освітнього лідера (с. 49) 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». Окрім іншого, важливим елементом проведеного порівняльного дослідження є розгорнута загальна характеристика університетської освіти (с. 62-76) та формування кола освітніх лідерів(с. 56-60) в Нідерландах, що забезпечує цілісність представленої проблеми.

Другий розділ «Організаційні та навчально-методичні основи магістерської підготовки освітніх лідерів в університетах Нідерландів» (с. 80-142) є змістовим ядром дослідження, що включає системний аналіз підготовки освітніх лідерів в Нідерландах через дослідження акредитованих в установленому законодавством порядку магістерських програм з освітнього лідерства у 10 закладах вищої освіти різних форм власності (с. 80). Заслуговує на увагу те, що статистична вибірка досліджених дисертанткою програм є обґрунтованою з позиції якості вищої освіти Нідерландів, що забезпечується Нідерландсько-фландрійською організацією з акредитації (De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)). Використовуючи такі наукові методи як контент-аналіз та логічне узагальнення Саюк М. В. детально схарактеризовано основні форми і зміст згаданих вище програм (с. 82-121), що є вкрай важливо для визначення особливостей та ключових тенденцій підготовки освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів, серед яких: формування партнерської моделі дуальної підготовки освітніх лідерів; розвиток рефлексивно-управлінської компетентності освітніх лідерів; інтеграція моделей лідерства у професійній підготовці (с. 140-141). Дисертантка доводить, що однією з актуальних та інноваційних позицій є застосування в освітньому процесі методик інтерв'язій та суперв'язій. Їх виокремлення свідчить про глибоке розуміння авторкою сучасних підходів до розвитку управлінських і лідерських компетентностей. Вагомість такого фокусу зумовлена ще й тим, що саме інтерв'язійні та суперв'язійні форми створюють умови для розвитку рефлексії, професійної взаємодії та формування культури командної роботи, що є критично необхідним для ефективної діяльності освітніх управлінців.

Цінність третього розділу «Перспективи інтеграції досвіду підготовки освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів у вищу освіту України»(с. 144-176) дослідження полягає в представленій характеристиці національного контексту підготовки управлінців закладів освіти

та переосмисленні підходів до організації їхнього навчання. Паралельно з нідерландськими освітніми програмами дисертантка ретельно аналізує і програми закладів вищої освіти України, їхній зміст, контекст, програмні результати навчання та освітні компоненти. На противагу Нідерландам, в Україні здобувачка небезпідставно виявила відсутність магістерських програм безпосередньо з освітнього лідерства, натомість зосередила дослідницьку увагу на програмах зі спеціальностей «011 Освітні, педагогічні науки», «073 Менеджмент». Обрана міждисциплінарна стратегія, яка охоплює програми «Управління навчальним закладом», «Управління закладами освіти», «Організація освітнього простору: управління та експертиза», «Менеджмент у сфері освіти», створює підґрунтя для розроблення Саюк М. В. моделі підготовки освітніх лідерів (с. 168), що заслуговує на схвальну оцінку.. Наведена багаторівнева структура демонструє не лише системний підхід, успішно застосований здобувачкою, але і дає змогу простежити причинно-наслідкові зв'язки між усіма елементами підготовки. Особливої уваги заслуговує поєднання Саюк М. В. традиційних форм навчання з інноваційними рефлексивними практиками (інтервізії, супервізії) та індивідуалізованими форматами підтримки (тьюторинг, менторство), що активізує практико-орієнтований характер моделі. Для ефективного реалізації моделі авторкою запропоновано конкретні рекомендації щодо її впровадження (с. 169-173).

Логічною завершеністю характеризуються загальні висновки дослідження, які синтезують отримані результати та відображають досягнення дисертанткою поставленої мети і завдань. Вони вирізняються науковою обґрунтованістю, стисло репрезентують ключові положення роботи та підтверджують її теоретичну і практичну значущість.

Загалом дисертаційна робота Саюк М. В. характеризується логічною побудовою, повністю висвітлює зміст визначених розділів і підрозділів та оформлена згідно вимог, визначених відповідними нормативними документами.

7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Загалом позитивно оцінюючи наукове і практичне значення здобутих дисертантом результатів, слід назвати деякі дискусійні положення, а також висловити окремі побажання:

1. У Загальній характеристиці роботи недостатньо повно представлено методологічні взаємозв'язки виявлених суперечностей, які обґрунтовують вибір теми дослідження, і визначення його завдань. Так, виникає запитання: Яке із завдань дослідження було спрямовано на розв'язання виокремленої авторкою другої суперечності щодо подолання невідповідності між соціальними запитами українського суспільства на висококваліфікованих освітніх лідерів в умовах інтеграційних процесів та наявним рівнем їх професійної підготовки?

2. Актуальності дослідженню додало б урахування більшою мірою особливостей перебігу освітнього процесу у вищій освіті України в умовах загроз і викликів, зокрема пандемічних і військових. Ці загрози й виклики тривають більше п'яти років і хронологічно накладаються майже на увесь період дисертаційного дослідження здобувачки. На нашу думку, натепер це є особливістю підготовки освітніх лідерів в Україні, яку не можна ігнорувати, а також одним із визначальних чинників, що детермінує успішність роботи освітніх лідерів в умовах невизначеної соціокультурної турбулентності, впливає на інституційну політику закладу вищої освіти, трансформацію змістового наповнення освітніх програм, впровадження системи індивідуального наставництва, інтеграцію рефлексивних практик, а також практичні шляхи їх реалізації. Так само як і на прогнозований варіант моделювання досліджуваного феномену в умовах повоєнної відбудови.

3. У підрозділі 2.3 дослідження (с. 121-142), визначено стилі лідерства, що покладені в основу підготовки освітніх лідерів в Нідерландах. Доцільно було б, на нашу думку, у тексті роботи вказати: Які освітні програми було проаналізовано (с. 128) з вказівкою на джерела (зі списку використаних у дисертації), а також уточнити джерела (зі списку використаних у дисертації), на підставі яких здійснено узагальнення (с. 131) про те, що 10 з 10 університетів Нідерландів мають частину освітніх компонентів, присвячену розвитку індивідуального лідерства здобувачів; у 8 з 10 університетів – формуванню командного та дослідницького лідерства здобувачів; у 6 з 10 університетів в основу підготовки розробниками освітніх програм закладено концепцію лідерства-служіння та ціннісного лідерства. Уточнення джерельної бази надало б більшої обґрунтованості висновкам та узагальненням авторки. Окрім того, слід було у додатках надати фрагменти означених освітніх компонентів

(автентичний текст з українським перекладом), що б суттєво збагатило їх інформаційне наповнення.

4. У підрозділі 3.2 дослідження (с. 159-174) надано теоретичне обґрунтування моделі підготовки освітніх лідерів в Україні в умовах магістратури з урахуванням отриманого досвіду університетів Нідерландів. На нашу думку, у характеристиці змісту освітнього процесу як складника розробленої авторкою моделі, слід було відійти від узагальнення й більшою мірою зосередитися на предметному полі дослідження. Так, на нашу думку, вдалішими формулюваннями були б такі: «Теоретичні основи *освітнього* лідерства» (у тексті «Теоретичні основи лідерства», с. 168), «Практичні основи *освітнього* лідерства» (у тексті «Практичні основи лідерства», с. 168), «Особистісний розвиток *освітнього лідера*» (у тексті «Особистісний розвиток», с. 168), «Інтеграція *освітнього лідера* в наукове середовище» (у тексті «Інтеграція в наукове середовище», с. 168). Така ж уніфікація є й переліку представлених у моделі компетентностей, які мають інтегруватися у загальні та спеціальні компетентності стандартів вищої освіти, де в жодному рядку не згадано про освітнє лідерство чи освітнього лідера (с. 168).

5. На наше переконання, надані у підрозділі 3.2 рекомендації щодо імплементації досвіду університетів Нідерландів в магістерську підготовку освітніх лідерів підсилили б конкретні приклади, які б знівелювали низку запитань: Які обов'язкові освітні компоненти доповнили б програми підготовки освітніх лідерів (с. 171)?; Що конкретно пропонується для включення у модулі освітніх компонентів з європейських освітніх політик, зокрема з документів Болонського процесу, міністерських комюніке, ESG-стандартів, освітніх політик Європейського простору вищої освіти тощо (с. 171)?; Які управлінські кейси можна використати у супервізійних групах (с. 172)?; Що собою представляють окремі сесії для створення «рефлексивного простору», де аналізують складні управлінські ситуації (які?) (с. 173)? тощо.

6. У Додатку Д дисертації представлено Матрицю особливостей магістерської підготовки освітніх лідерів в університетах Нідерландів (с. 221-222). До аналізу було долучено 10 університетів Нідерландів, вказано їх назви, виокремлено особливості магістерських програм кожного із означених вищих навчальних закладів. Проте варто було б вказати першоджерела, на який

ґрунтується цей інформаційно-аналітичний виклад, а не виключно наукові статті авторки дисертації.

Однак, вказані дискусійні положення та висловлені побажання не знижують загального позитивного враження від рецензованого дисертаційного дослідження.

8. Загальний висновок. Аналіз дисертації, опублікованих праць дає підстави для висновку про те, що дослідження Марії Вікторівни 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 ступеня доктора філософії, зокрема вимогам Порядок 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».

Офіційний опонент

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри соціальної філософії,
філософії освіти та освітньої політики
Соціально-гуманітарного факультету
Українського державного університету
імені Михайла Драгоманова

