ВІДГУК
офіційного опонента доктора педагогічних наук, професора
Муковоза Олексія Павловича
на дисертацію Саюк Марії Вікторівни
«Підготовка освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів»,
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки
(Політика і лідерство у вищій освіті)

Актуальність теми дослідження

Попри виклики, спричинені повномасштабною війною, освітня система України зберігає спроможність забезпечувати якісні освітні послуги відповідно до принципів Болонського процесу та стандартів Європейського простору вищої освіти і Європейського дослідницького простору. Подальша євроінтеграція України зумовлює потребу інноваційного розвитку освіти і науки та впровадження європейських академічних цінностей.

У цих умовах особливої актуальності набуває модернізація підготовки управлінських кадрів у сфері освіти. Це відповідає стратегічним орієнтирам, визначеним у Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки та стратегічних документах Міністерства освіти і науки України.

Сучасні виклики, зокрема повоєнне відновлення та глобальна конкуренція, актуалізують перехід від традиційного адміністративного менеджменту до лідерської моделі управління. Відтак підготовка має бути спрямована не лише на формування управлінців, а насамперед освітніх лідерів, здатних до стратегічного мислення, інноваційної діяльності та забезпечення сталого розвитку освітніх інституцій.

З огляду на виклики сучасної освіти, дисертаційне дослідження Марії Саюк на тему «Підготовка освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів» є надзвичайно важливим і відповідає запитам сьогодення.

Вагомі наукові результати, що містяться в дисертації

З'ясовано стан дослідженості проблеми лідерства в управлінні освітою в європейському науковому дискурсі та уточнено сутність ключових понять.

Визначено особливості імплементації концепції лідерства в сучасну освітню систему Нідерландів.

Охарактеризовано основні форми, методи та зміст підготовки освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів.

Виявлено характерні особливості та обґрунтовано ключові тенденції підготовки освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів.

Здійснено порівняльний аналіз підготовки освітніх лідерів в закладах вищої освіти Україні та Нідерландів.

Розроблено модель підготовки освітніх лідерів для закладів вищої освіти України та рекомендації щодо її впровадження.

Нові факти, одержані здобувачем

Дисертація Саюк Марії Вікторівни є комплексним теоретико-методологічним дослідженням, у якому *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 Україні 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.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Представлені в роботі наукові положення та висновки, викладені авторкою, свідчать про цілість проведеного дослідження, наукову обґрунтованість і достовірність результатів, а також мають теоретичне і практичне значення для підготовки освітніх лідерів.

Дисертантка на високому науковому рівні обґрунтувала вибір теми, визначила мету, завдання, методи дослідження. Структура дисертації чітка, всі її частини спрямовані на досягнення поставленої мети. Представлений науковий апарат дослідження посприяв розробці алгоритму розв’язання

досліджуваної проблеми. Кваліфікованим є застосування комплексу взаємодоповнюючих методів наукового пошуку. З огляду на тему дослідження дисертантка чітко сформулювала відповідні завданням методи наукового пошуку. Наукові положення, рекомендації та висновки, які містяться у дисертаційному дослідженні, пояснюються і обґрунтовуються з посиланням на широку джерельну базу, що включає законодавчі документи, наукову і методичну літературу.

Завдання дослідження є чітко узгодженими. Аналіз дослідження свідчить, що дисертантка ретельно опрацювала наукову літературу, чітко сформулювала основні положення та висновки проведеного дослідження, отримала результати, які мають теоретичне і практичне значення, зробивши вагомий внесок у педагогічну науку. Свідченням обґрунтованості наукових положень є достатньо репрезентативна джерельна база.

Зміст анотацій, поданих українською та англійською мовами, відображає зміст дисертації та висвітлює її суттєві аспекти та основні положення.

Матеріали дисертації пройшли необхідну апробацію, обговорювалися на науково-практичних конференціях.

Значення для науки і практики одержаних автором результатів

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» / «A1 Освітні науки» та «073 Менеджмент» / «D3 Менеджмент» з урахуванням кращих практик нідерландського досвіду.

Основні положення і результати дисертаційного дослідження впроваджено у діяльності Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (довідка № 06/19 від 04 березня 2026 р.), Науково-педагогічного інституту ім. В.О. Сухомлинського Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (довідка № 01.1-

07/04/431 від 09 березня 2026 р.), Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна Національної академії педагогічних наук України (довідка № 01-08/88 від 09 березня 2026 р.), Бердянського державного педагогічного університету (довідка № 58-01/175 від 05 березня 2026 р.), Державного університету «Київський авіаційний інститут» (акт про впровадження від 05 березня 2026 р.), Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (довідка № 105 від 06 березня 2026 р.) та Ради молодих вчених при Міністерстві освіти і науки України (довідка № 2919 від 04 березня 2026 р.).

Основні положення та результати дисертації відображено у 18 наукових публікаціях, із яких 16 – одноосібні. Серед них: 1 розділ у колективній україно-польській монографії, 7 статей у провідних фахових наукових виданнях України з педагогіки (категорія «Б»), 9 публікацій у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій, а також 1 методичні рекомендації.

Рекомендації щодо використання результатів і висновків дисертації

Аналітичні матеріали дослідження можуть бути використані під час розроблення та оновлення освітніх програм, зокрема міждисциплінарних програм підготовки управлінців закладів освіти, освітніх лідерів і експертів, а також для модернізації змісту навчальних дисциплін. Отримані результати можуть слугувати своєрідною дорожньою картою для узгодження інституційних освітніх політик, стратегій і концепцій у контексті інтеграції до світового освітнього простору. Положення та висновки дослідження, що поглиблюють компаративний аналіз вищої педагогічної освіти Нідерландів та України, становлять наукову цінність для магістрантів, аспірантів і докторантів у галузях порівняльної педагогіки, освітнього менеджменту та психології. Узагальнення, представлені в дисертації, можуть бути використані для підвищення професійної компетентності та розвитку управлінських кадрів закладів освіти різних рівнів.

Оцінка змісту дисертації та її завершеність

Текст дисертаційного дослідження зв'язний, цілісний, завершений, чітко структурований. Кожен наступний розділ чи підрозділ органічно пов'язаний із

попереднім і доповнює його, що сприяє розкриттю теми дослідження, виконанню поставлених завдань, які є досить конкретні та відповідають поставленій меті дослідження.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів із висновками до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел і 9 додатків обсягом 38 сторінок. Текст рукопису ілюстровано 2 таблицями та 5 рисунками. Загальний обсяг дисертації становить 251 сторінку (10,8 авторських аркушів), з них основний текст – 7,5 авторських аркушів. Список використаних джерел налічує 214 найменувань, із яких 136 – іноземними мовами.

У *вступі* дисертації розкрито актуальність досліджуваної проблеми, належно обґрунтовано її методологічні та теоретичні засади, подано чітку аргументацію й конкретизацію основних положень. Визначено й логічно сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження. Вступ також містить виклад наукової новизни та практичного значення отриманих результатів, відомості про їх апробацію та впровадження, інформацію про публікації за темою дисертації, а також чітко окреслені структуру та обсяг роботи.

У *першому розділі «Теоретичні засади професіоналізації освітніх лідерів в Нідерландах»* встановлено, що професіоналізація освітніх лідерів є ключовою умовою розвитку конкурентоспроможної системи управління освітою. Сучасне розуміння лідерства трансформується від статичної ролі керівника до динамічного процесу впливу, що ґрунтується на взаємодії, довірі та цінностях. Освітнє лідерство розглядається як механізм стратегічного розвитку, управління змінами та формування організаційної культури. Доведено доцільність переходу від адміністративної моделі до лідерської, що відповідає європейським підходам врядування. В умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення актуалізується вивчення досвіду країн ЄС, зокрема Нідерландів, де сформовано ефективну систему освіти, орієнтовану на якість, автономію та лідерство. Встановлено, що університетська освіта Нідерландів є структурованою, законодавчо врегульованою та водночас автономною.

Магістерська підготовка реалізується в університетах прикладних наук і дослідницьких університетах із чітким розмежуванням їх функцій. Високі результати нідерландських університетів підтверджують ефективність впровадження лідерських підходів, орієнтованих на якість, інноваційність і соціальну відповідальність.

У *другому розділі «Організаційні та навчально-методичні основи магістерської підготовки освітніх лідерів в університетах Нідерландів»* розкрито організацію та зміст підготовки освітніх лідерів, що дозволило охарактеризувати її теоретичні засади. Встановлено, що така підготовка здійснюється в університетах прикладних наук і приватних освітніх інституціях, акредитованих Нідерландсько-Фландрійською акредитаційною організацією, переважно у форматі післядипломної освіти для діючих керівників (2 роки, 60–62 ECTS). Зміст програм охоплює ключові концепції лідерства (індивідуальне, командне, ціннісне, лідерство-служіння), а також розвиток компетентностей антикризового управління, стратегування, комунікації, проєктування та управління змінами. Освітній процес має практико-орієнтований характер і включає портфоліо, стажування, групові проєкти, рефлексивні практики та роботу в професійних мережах. Якість підготовки забезпечується поєднанням національної акредитації, внутрішнього моніторингу та участі стейкхолдерів. Особливостями нідерландської моделі є дуальність навчання, міждисциплінарність, єдина програма підготовки для різних рівнів освіти, а також використання інтервізії та супервізії як засобів розвитку рефлексивної компетентності. Узагальнення результатів дозволило виокремити три ключові тенденції: формування партнерської моделі дуальної підготовки освітніх лідерів, розвиток рефлексивно-управлінської компетентності освітніх лідерів, інтеграція моделей лідерства у професійній підготовці. Це підтверджує орієнтацію нідерландської системи на підготовку освітнього лідера нового покоління – інноваційного, соціально відповідального та здатного до стратегічного управління.

У третьому розділі *«Перспективи інтеграції досвіду підготовки освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів у вищу освіту України»* проаналізовано сучасний стан підготовки управлінців освітою в Україні та здійснено його порівняння з підготовкою освітніх лідерів у Нідерландах за структурними, змістовими й організаційними критеріями. Результати аналізу засвідчили відсутність в Україні цілісних магістерських програм з освітнього лідерства. Вітчизняні освітні програми переважно зорієнтовані на адміністративно-управлінську підготовку. Порівняльний аналіз освітніх програм українських університетів (2022–2025 рр.) виявив уніфікованість їх цілей, домінування управлінсько-комунікативної складової та недостатню представленість освітнього лідерства як інтегративного феномену. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність зміщення акцентів на розвиток лідерського потенціалу, стратегічного мислення, здатності до управління змінами та ефективної взаємодії в умовах невизначеності та повоєнного відновлення. У дослідженні розроблено модель підготовки освітніх лідерів в Україні, що поєднує нідерландський досвід із національними освітніми традиціями. Модель логічно структурована навколо форм організації освітнього процесу, що поєднують традиційні методи з інноваційними рефлексивними практиками та індивідуалізованим наставництвом. Зміст освітнього процесу спонукає формуванню відповідних програмних результатів навчання та компетентностей. На основі розробленої моделі обґрунтовано рекомендації щодо підготовки освітніх лідерів, які охоплюють шість ключових напрямів посилення якості управлінської освіти. Серед них: інтеграція концепції освітнього лідерства в інституційну політику закладу вищої освіти; посилення міждисциплінарного підходу підготовки освітніх лідерів; трансформація змісту магістерських програм з урахуванням компонентів освітнього лідерства; впровадження системи індивідуального наставництва (тьюторства); інтеграція рефлексивних практик у структуру навчання; розвиток компетентності до проактивного управління стійкістю в умовах відновлення та євроінтеграції. Запропоновані рекомендації доповнено

механізмами реалізації, що відображають практичні кроки закладів вищої освіти щодо модернізації підготовки освітніх лідерів. Їх упровадження створює підґрунтя для ефективної імплементації моделі в українських реаліях і подальшого розвитку управлінської освіти.

Висновки узагальнюють основні результати роботи та відображають досягнення поставленої мети. Вони свідчать про глибоке опрацювання проблеми, уміння авторки систематизувати здобуті наукові результати та зробити на їх основі узагальнення теоретичного й практичного характеру.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Загалом дисертаційне дослідження здійснено на високому науковому рівні. Проте, оскільки деякі його положення є дискусійними, тому варто зробити певні уточнення, зауваження та рекомендації з метою подальшого удосконалення обумовленої проблематики:

1. Бажано було б доповнити структуру дисертації переліком умовних скорочень перед змістом, що зробило б виклад матеріалу більш упорядкованим і зручним для читача.

2. Було б доречним у перспективі розширити порівняльний контекст дослідження за рахунок залучення досвіду окремих європейських країн, що могло б ще більше посилити узагальнювальну цінність результатів.

3. Модель має чітку концептуальну основу, водночас окремі її компоненти (зокрема візія, цінності, компетентності) представлені на узагальненому рівні. Певна їх конкретизація в аспекті практичної реалізації могла б додатково підсилити прикладний характер моделі.

4. У моделі представлено програмні результати навчання та компетентності, однак не окреслено інструментарій їх оцінювання. У подальшому впровадженні бажано доповнити модель методами вимірювання сформованості лідерських компетентностей.

5. У списку використаних джерел наявні окремі неточності в оформленні, що потребують узгодження з вимогами ДСТУ 8302:2015.

6. У дисертації трапляються поодинокі технічні неточності, які не впливають на загальну якість викладу.

Висновок про відповідність дисертації встановленим вимогам

Узагальнений аналіз змісту дисертації, її анотації, а також опублікованих наукових праць здобувачки дає підстави стверджувати, що дисертаційне дослідження Марії Вікторівни Саюк на тему «Підготовка освітніх лідерів за магістерськими програмами університетів Нідерландів» є завершеним, логічно структурованим і цілісним науковим доробком. Робота вирізняється науковою новизною, теоретичною обґрунтованістю, методичною виваженістю та високим рівнем практичної значущості отриманих результатів.

Дисертація повністю відповідає встановленим вимогам до наукових досліджень на здобуття ступеня доктора філософії, визначеним наказом МОН України від 12.01.2017 р. № 40 (із наступними змінами), а також положенням «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради...» (постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44, зі змінами).

З огляду на викладене, вважаємо, що Саюк Марія Вікторівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки (Політика і лідерство у вищій освіті).

Офіційний опонент:
доктор педагогічних наук, професор,
виконуючий обов'язки завідувача
кафедри початкової освіти
Уманського національного університету — Олексій МУКОВІЗ

Підпис Олексія Муковоза
ЗАСВІДЧУЮ
Завідувач канцелярії Уманського національного університету
27.04. 20 26 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДЛЯ ДОКУМЕНТІВ
00493787