

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. ректора
Державного закладу
«Південноукраїнський
національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»
Ганна МУЗИЧЕНКО
« 6 » березня 2026 року



ВИСНОВОК

про дисертацію здобувачки наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» **Наталії Вікторівни Стаценко** з теми «Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти».

Науковий керівник: доктор педагогічних наук, професор Черненко Наталя Миколаївна.

**Витяг з протоколу № 6
засідання наукового (фахового) семінару Державного закладу
«Південноукраїнський національний педагогічний
імені К. Д. Ушинського»**

від 24 лютого 2026 року

На засіданні були присутні: голова наукового (фахового) семінару, доктор педагогічних наук, професор Т. І. Койчева, учений секретар наукового (фахового) семінару, кандидат педагогічних наук, доцент О. А. Галіцан, доктори педагогічних наук, професори В. А. Балакірева, Л. І. Березовська, І. А. Княжева, О. А. Листопад, Т. Ю. Осипова, І. О. Пальшкова, О. В. Попова, Н. М. Черненко, О. І. Ордановська, кандидати педагогічних наук, доценти І. С. Артемьева, І. О. Бартенєва, Л. А. Колбіна, Л. Г. Яновська, А. О. Яновський. Запрошена: кандидат педагогічних наук, доцент М. М. Ручкіна.

СЛУХАЛИ: Обговорення дисертації здобувачки наукового ступеня Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» Наталії Стаценко з теми «Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти» зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки.

ВИСТУПИЛИ:

Голова наукового (фахового) семінару, доктор педагогічних наук, професор Т. І. Койчева: пропоную присутнім заслухати доповідь здобувачки наукового ступеня Наталії Стаценко за матеріалами дослідження і висловити свою думку щодо представленої роботи.

Тему дисертації затверджено вченою радою Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (протокол № 9 від 30 березня 2023 року).

Наталія Стаценко: Шановні головуєчий, члени наукового семінару! Вашій увазі пропонуються результати дослідження з теми «Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти».

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати й експериментально апробувати модель, педагогічні умови та методикау підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти.

У дисертації визначено, що менеджер освіти – це керівник, який обізнаний із теорією управління закладом освіти, наділений відповідними повноваженнями в організації, зокрема в керуванні та контролі освітнього процесу, здатного у своїй професійній діяльності налагоджувати конструктивну педагогічну взаємодію й ухвалювати результативні управлінські рішення, зокрема пов'язані зі змінами в галузі освіти.

У дисертації встановлено, що професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти є цілісним, динамічним педагогічним процесом, що спрямований на опанування здобувачами вищої освіти необхідних психолого-педагогічних і фахових знань, формування практичних умінь і навичок управлінської діяльності, набуття необхідного досвіду практичної діяльності, що дозволить їм у подальшому виконувати професійну діяльність з управління змінами.

Категорію «управління» специфіковано як цілеспрямований, системний і науково обґрунтований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, що здійснюється з метою забезпечення ефективного функціонування, стабільності та розвитку організованих систем шляхом планування, організації, координації, регулювання, контролю й ухвалення управлінських рішень, а також раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розглянуто сутність управління змінами в закладах освіти як цілеспрямований процес, що адаптує заклад освіти до нових викликів реформування системи освіти відповідно до потреб суспільства і передбачає планування, впровадження та моніторинг змін, забезпечуючи його розвиток і враховуючи наявність відповідних ресурсів для реалізації запланованих змін відповідно до типології.

Зазначено, що зміни в освіті є процесом переходу з одного стану в інший, що передбачає модернізацію чи трансформацію структур, процесів, підходів, спрямованих на підвищення якості освіти, впровадження нових методик і технологій в освітній процес, з метою адаптації до нових умов.

Установлено, що викликами в системі освіти є зміни в закладі освіти, зумовлені як реформуванням системи освіти в Україні в умовах глобалізації (цифровізація, інклюзивне навчання, освіта впродовж життя тощо), так і соціально-політичними чинниками, що впливають на організацію освітнього процесу (Covid, військові дії тощо).

Здійснено аналіз еволюції поглядів на феномени «управління» і «управління змінами» з розглядом конкретних моделей управління змінами, розроблених у рамках менеджменту. Розроблено класифікацію змін у закладі загальної середньої освіти, яка містить такі параметри і типи змін: за масштабом (глобальні, локальні, часткові); за терміном (довготривалі, короткотривалі, ситуативні); за ресурсами організації (соціальні, безпеково-організаційні, політико-правові) за напрямками діяльності (освітні, управлінські, здоров'язбережувальні, позакласні, наукові, методичні).

Установлено, що методологічними підходами в підготовці майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти виступають системний, компетентнісний, функційний, інноваційний, інтегративний підходи.

Виявлено компоненти готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, а саме: когнітивно-концептуальний, організаційно-діяльнісний, професійно-особистісний, рефлексивно-праксеологічний.

Для визначення стану сформованості готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, для кожного компонента було дібрано критерії оцінювання з відповідними показниками. Для діагностики когнітивно-концептуального компонента було обрано інформаційно-пізнавальний критерій з такими показниками: обізнаність з теоріями управління змінами, алгоритмом дій керівника в умовах змін; обізнаність із принципами та типами формування корпоративних команд; обізнаність із моделями організаційних змін та типами стратегій. Стан сформованості організаційно-діяльнісного компонента оцінювався за стратегічно-управлінським критерієм з показниками: наявність умінь планувати розвиток закладу освіти в умовах змін, визначаючи пріоритети і ресурси, які необхідні для реалізації змін; умінь розробляти плани заходів відповідно до ситуації, прогнозувати ймовірні ризики та загрози, моделюючи наслідки змін; умінь застосовувати методи підвищення ефективності команди. Для діагностики професійно-особистісного компонента обрано психолого-операційний критерій з такими показниками: наявність організаторських умінь; наявність толерантності до невизначеності; наявність умінь резильєнтності (відновлення). Рефлексивно-праксеологічний компонент оцінювався за аналітико-прогностичним критерієм, показниками якого виступили: наявність умінь визначати готовність організації до змін; наявність умінь здійснювати аналіз управлінської діяльності, проєктуючи можливі сценарії змін; наявність умінь ухвалювати рішення в умовах невизначеності). Надано якісні характеристики рівнів сформованості готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (достатній, задовільний, низький).

Схарактеризовано рівні сформованості готовності майбутніх

менеджерів освіти до управління змінами (достатній, задовільний, низький).

Доведено, що формування готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами буде здійснюватись ефективно, якщо в освітній процес будуть впроваджені педагогічні умови, під якими розуміється сукупність спеціально створених обставин, що впливають на зміст, форми, методи і засоби освітнього процесу, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів освіти до управління змінами. Такими умовами обрано: забезпечення мотивації майбутніх менеджерів освіти до управління змінами; використання в освітньому процесі інтерактивних технологій, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти; залучення майбутніх менеджерів освіти до самостійної творчої роботи, спрямованої на вдосконалення теоретичних знань і розвиток практичних умінь, необхідних в управлінні змінами.

Розроблено модель підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти, що містить мету, етапи, педагогічні умови, форми, методи і засоби їх реалізації, компоненти, критерії і кінцевий результат.

Розроблено експериментальну методику підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, яка передбачала реалізацію розробленої моделі майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах змін з поетапним упровадженням визначених педагогічних умов.

З'ясовано, що реалізація моделі й експериментальної методики підготовки майбутніх менеджерів освіти з поетапним упровадженням визначених педагогічних умов, результати експериментальної групи значно покращилися порівняно з контрольною групою. Так, в експериментальній групі результати виявилися такими: достатнього рівня досягли 33,3% магістрантів (було 10,79%), на задовільному рівні виявлено 54,90% респондентів (було 35,29%), на низькому рівні залишилося 11,77% майбутніх менеджерів (було 53,92%). У контрольній групі було одержано такі результати: достатнього рівня досягли 14,38% магістрантів (було 11,54%), на задовільному рівні виявлено 66,35% респондентів (було 32,69%), на низькому рівні залишилося 18,27% майбутніх менеджерів (було 55,77%). Ефективність розробленої експериментальної методики підтверджено методами математичної статистики, а саме обчисленням λ -критерію Колмогорова-Смирнова.

Проведене дослідження, не висвітлює всіх аспектів проблеми підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти. Перспективи наукового пошуку ми вбачаємо в розробленні комплексної програми формування зазначеної готовності на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти, а також у системі післядипломної освіти менеджерів освіти. Дякую за увагу!

Після доповіді було поставлені запитання.

Доктор педагогічних наук, професор Т. І. Койчева: Наталіє Вікторівно, у доповіді Ви зазначили, що розробили класифікацію змін в освіті, зокрема типологізували їх за сферою походження. Наведіть приклади

таких змін у закладах загальної середньої освіти.

Наталія Стаценко: Дякую! Аналізуючи зміни в освіті за параметром їхнього походження ми зафіксували соціальні, культурні, безпеково-організаційні, політико-правові зміни.

Прикладами реалізації соціальних змін можемо назвати: трансформацію освітніх систем під впливом суспільних потреб та викликів; зміну змісту освіти; реорганізацію освітнього процесу; впровадження змішаного навчання; впровадження інклюзивного навчання; організацію індивідуального підходу до учнів, які є переміщеними особами).

Водночас, культурні зміни передбачають трансформацію культурних цінностей і традицій закладу освіти; адаптацію освітнього процесу до культурних та мовних потреб представників етнічних груп; які навчаються в закладі освіти; відкриття школи «Конфуція»; поширення зв'язків із закордонними школами, з метою обміну досвідом; протидія проявам булінгу, що виникає на національному/етнічному або релігійному ґрунті.

У свою чергу, безпеково-організаційні зміни впроваджуються шляхом забезпечення санітарно-гігієнічних норм; побудови бомбосховищ та їх належного обладнання; дотримання правил пожежної безпеки; налагодження безпечного електропостачання; забезпечення раціонального харчування; належного функціонування медичного пункту; рівного доступу до навчання учнів з обмеженими освітніми можливостями (зокрема побудова пандусів для учнів, які мають обмеження, пов'язані з інвалідністю).

Реалізацію політико-правових змін ми пов'язуємо із прийняттям і введенням у дію низки нормативно-правових актів, прийняттям державних стандартів, Професійних стандартів «Вчитель закладу загальної середньої освіти» (2024) та «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021), що у свою чергу, зумовлює оновлення статуту закладу освіти.

Доктор педагогічних наук, професор Л. І. Березовська: Розкрийте, будь ласка, більш докладно сутність функційного підходу і його роль у формуванні готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами.

Наталія Стаценко: Дякую! Роль функційної методології у нашому дослідженні є визначальною, адже менеджер освіти у професійній діяльності виконує чітку, нормовану, фіксовану низку функцій. Функція планування передбачає визначення стратегії і місії освітнього закладу і вироблення плану конкретних дій з метою їх досягнення, тобто, виконуючи означену функцію, менеджери освіти розробляють плани і програму розвитку освітньої установи. Функція організації тісно перетинається із функцією планування і полягає насамперед у тому, щоб спрямувати діяльність освітнього закладу на виконання ухвалених рішень, досягнення мети і завдань щодо надання якісних освітніх послуг здобувачам освіти. Функція комунікації і взаємодії передбачає зміну, корекцію і розвиток особистості інших людей, спрямована на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, на оптимізацію роботи співробітників. Функція координації і корекції спрямована на усунення, виправлення виявлених недоліків і помилок у процесі роботи педагогічного персоналу закладу освіти. Зазначена функція

передбачає вміння менеджера освіти швидко реагувати на зміни, вносити необхідні корективи в планування і організацію діяльності освітнього закладу відповідно до змін, які відбуваються в системі освіти. Функція мотивації і стимулювання передбачає діяльність менеджера освіти зі створення стійких спонукальних мотивів до високоефективної праці; створення мережі відносин, які забезпечують цілісність системи управління, стабільність її компонентів, доцільність координації і субординації між ними.

Доктор педагогічних наук, професор І. А. Княжева: Наталіє Вікторівно, у мене до Вас також запитання, пов'язане із методологічними підходами. Одним із виокремлених Вами методологічних підходів є інноваційний. Скажіть, будь ласка, якими принципами Ви керувалися у ході його використання.

Наталія Стаценко: Дякую! Використовуючи інноваційний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти ми дотримувалися принципів: управління інноваційними змінами стану системи освіти (що орієнтують педагогів на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного стану системи освіти до іншого); переходу від стихійних механізмів до свідомо керованих (визначення та апробація ефективних механізмів свідомого управління зміною змісту чи організаційних форм освіти); забезпечення інноваційних процесів (передбачають урахування всіх наукових аспектів забезпечення інноваційних процесів, якщо створюється педагогічне нововведення); прогнозування структурних змін в інноваційному середовищі (ураховують закон незворотної дестабілізації в інноваційному середовищі, а також цілість інноваційного соціально-педагогічного середовища і його адаптивні можливості); стійкості інноваційних процесів (характеризуються ефективністю організації і механізмом реалізації інноваційних процесів).

Кандидат педагогічних наук, доцент Л. Г. Яновська: Наталіє Вікторівно, наведіть, будь ласка приклади інструментів, технологій управління змінами, які використовували під час формувального експерименту.

Наталія Стаценко: Дякую! У ході педагогічного експерименту ми використовували методологічні фреймворки, що є «дорожніми картами» здійснення процесу управління змінами. Наприклад, на практичному занятті здобувачі розробляли карту трансформації, що полягала в опануванні інструментами візуалізації повного циклу змін і стратегічного планування (етапи, дії, ресурси, ризики, індикатори), із прив'язкою до фаз обраної моделі змін (наприклад, 8 кроків Коттера).

Також проводилися заняття, що були спрямовані на відпрацювання магістрантами вмінь застосовувати цифрові інструменти моніторингу та управління. Наприклад, для візуалізації етапів впровадження змін використовувались Kanban-дошки, що допомагають керівнику відстежувати стадію впровадження тих чи тих завдань. У ході реалізації методики ми застосовували елементи гейміфікації, як технології зниження стресу від нових вимог через ігрову форму.

Доктор педагогічних наук, професор О. І. Ордановська: Наталіє Вікторівно, у представленій моделі підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами зазначений спецкурс, який Ви використовували під час експериментальної роботи. Розкрийте, будь ласка мету й очікувані результати цього курсу.

Наталія Стаценко: Дякую! Метою розробленого спецкурсу «Управління змінами в закладах освіти» є озброєння здобувачів освіти знаннями щодо сутності управління змінами в закладах загальної середньої освіти, створення умов для практичного оволодіння здобувачами науково-теоретичних засад управління змінами в закладах освіти, формування базових знань щодо сутності змін управління змінами в закладі загальної середньої освіти.

Унаслідок вивчення спецкурсу здобувачі освіти мають: знати сутність управління змінами в закладі загальної середньої освіти, алгоритм дій керівника закладу як менеджера освіти в умовах запровадження змін; класифікацію змін у закладах загальної середньої освіти; сутність, принципи і типи корпоративних команд у закладах загальної середньої освіти; сутність моделей організаційних змін і типів стратегій; уміти планувати розвиток закладу освіти в умовах змін, визначаючи пріоритети і ресурси, які необхідні для реалізації змін; розробляти плани заходів відповідно до ситуації, прогнозувати ймовірні ризики та загрози, моделюючи наслідки змін; застосовувати методи створення/зміцнення/підвищення ефективності команди; визначати готовність закладу освіти до змін; здійснювати аналіз управлінської діяльності, проєктуючи можливі сценарії змін; ухвалювати рішення в умовах невизначеності, створювати партисипативне середовище.

Кандидат педагогічних наук, доцент О. А. Галіцян: Однією з педагогічних умов Вами обрано «забезпечення мотивації майбутніх менеджерів освіти до управління змінами». Скажіть, будь ласка, яким чином вона реалізовувалася під час експериментальної роботи?

Наталія Стаценко: Зазначена педагогічна умова реалізовувалася на першому – інформаційно-мотиваційному – етапі під час викладання спецкурсу «Управління змінами в закладах освіти», в межах якого було проведено низку лекційних занять, таких як: «Теоретичні засади управління змінами в закладах освіти», «Сутність управління змінами в закладах освіти», «Генеza управління змінами та класифікація змін в освіті», «Моделі і стратегії управління змінами в закладах освіти», «Методологічний вектор діяльності менеджерів освіти з управління змінами в закладах освіти», «Опір змінам у закладі освіти: причини, форми прояву та стратегії подолання», «Сутність і принципи корпоративних команд в управлінні змінами», «Готовність керівника закладу як менеджера освіти до управління змінами: структура, критерії, механізми формування», «Професійні вміння й особистісні якості менеджера освіти як інструмент управління змінами».

Зазначимо, що лекції проходили у форматі полілогу, що давало можливість магістрантам висловлювати власні думки щодо обговорюваних питань, ставити запитання, знаходити аргументи для доведення своєї позиції

тощо. У такий спосіб вони ставали активними учасниками лекційних занять, що значно підвищувало їхній інтерес, сприяло усвідомленню необхідності змін в освіті і мотивувало до їх впровадження в подальшій управлінській діяльності.

Крім того, на інтерактивно-діяльнісному етапі в межах зазначеного спецкурсу було проведено такі практичні заняття, як: дискусії: «Зміни в закладах освіти: модний тренд чи інструмент розвитку?», «Чи потрібна школа «команда змін», якщо є сильний керівник?», семінар: «Теорії управління змінами», Круглий стіл: «Управління опором змінам: шляхи подолання та профілактика», Ділові ігри: «Стратегія змін», «Конкурс управлінських рішень» рольова гра: «Опір змінам у закладі освіти», практикуми «Алгоритм дій керівника як менеджера освіти в умовах змін», «Аналіз кейсів впровадження змін у закладах освіти». У такий спосіб, практичні заняття під час викладання спецкурсу сприяли набуттю практичних умінь і навичок використання магістратами отриманих теоретичних знань щодо управління змінами в закладах освіти в умовах, максимально наближених до майбутньої професійної діяльності.

Кандидат педагогічних наук, доцент І. С. Артемьєва: У доповіді Ви зазначили, що крім спецкурсу формування готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами відбувалося також і під час практичних занять інших навчальних дисциплін. Поясніть, будь ласка, з якою метою залучалися викладачі інших дисциплін, і які саме практичні заняття проводилися під час викладання обраних навчальних дисциплін?

Наталія Стаценко: Дякую! Оскільки в межах викладання лише розробленого спецкурсу «Управління змінами в закладі освіти» сформуванню готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами неможливо, на другому – інтерактивно-діяльнісному – етапі, до педагогічного експерименту було залучено викладачів таких освітніх компонент, як: «Нормативне регулювання у сфері освіти», «Менеджмент освіти», «Управління освітньою та інноваційною діяльністю», «Психологія управління», «Ризик-менеджмент у закладах освіти». З викладачами обраних освітніх компонент було проведено семінар, на якому їх було ознайомлено із метою і завданнями педагогічного експерименту, обговорено питання, форми і методи роботи, що сприятимуть поглибленню теоретичних знань і формуванню практичних умінь з управління змінами в межах освітніх компонент, які вони викладають.

Так, на практичних заняттях освітнього компонента «Нормативне регулювання у сфері освіти» з майбутніми менеджерами освіти було проведено інтелектуальну гру «Правовий брейн-ринг», рольові ігри «Команда змін», «Нормативний суд», дебати «Зміни: виклик чи можливість?», метою яких було поглиблення знань магістрантів щодо нормативного забезпечення впровадження змін.

У межах освітнього компонента «Менеджмент освіти» з майбутніми менеджерами освіти відповідно до завдань педагогічного експерименту щодо формування готовності до управління змінами проводилися практичні

заняття, які також мали за мету формування практичних навичок з управління змінами в закладах освіти.

У межах освітнього компонента «Психологія управління», практичні заняття були спрямовані здебільшого на формуванні вмінь у майбутніх менеджерів освіти визначати власний емоційний стан і стан довколишніх людей, керувати власними емоціями, розуміти емоції інших.

Під час викладання освітнього компонента «Ризик-менеджмент у закладах освіти» з магістрантами відповідно до завдань педагогічного експерименту було проведено: ділову гру «Антикризова рада школи», що була спрямована на поглиблення знань здобувачів освіти щодо можливих ризиків в умовах змін, набуття вмінь їх класифікації, оцінювання й ухвалення рішення, спрямованого на їх мінімізацію або усунення, а також здійснювався аналіз професійних ситуацій, які симулюють можливі ризики під час впровадження змін. Під час зазначеного заняття магістрантам пропонувалося скласти карту ризиків упровадження зміни, яку вони обирали самостійно, кожна команда повинна була визначити ризики під час впровадження зміни, класифікувати її, оцінити рівень впливу на ухвалення рішення.

Таким чином, проведені інтерактивні заняття під час викладання спецкурсу і визначених освітніх компонент, сприяли формуванню в майбутніх менеджерів освіти практичних умінь і навичок, особистісних і професійних якостей, які є складниками визначених у структурі готовності до управління змінами компонентів.

В обговоренні взяли участь:

Науковий керівник, доктор педагогічних наук, професор Н. М. Черненко: Наталія Вікторівна не випадково обрала тематику свого дисертаційного дослідження, присвяченого підготовці майбутніх менеджерів освіти до управління змінами. Актуальність обраної проблематики зумовлена сучасними трансформаційними процесами в системі освіти, необхідністю формування управлінців нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності, цифровізації та суспільних викликів.

Бажання та здатність до наукового пошуку дали змогу Наталії Вікторівні успішно поєднувати роботу над дисертаційним дослідженням із відповідальною управлінською діяльністю на посаді директора Одеського ліцею №117 Одеської міської ради. Очолюваний нею заклад стабільно демонструє високі результати освітньої діяльності та входить до числа кращих в області за підсумками Національного мультипредметного тесту та результатами участі учнів у Малій академії наук України. Перший в регіоні заклад, який запровадив вивчення китайської мови з початкових класів, наразі бере участь в освітньому проекті всеукраїнського рівня з впровадження робототехніки у старшій школі, завжди є експериментальним майданчиком для впровадження інновацій різного рівня. Під керівництвом Наталії Вікторівні здійснюється практична підготовка майбутніх менеджерів освіти, які проходять виробничу (управлінську) практику, вона активно бере участь і проводить семінари у Школі резерву керівників закладів освіти, яка створена у місті і щорічно функціонує.

Значний управлінський досвід саме з впровадження змін у закладі освіти, і не лише, у Наталії Вікторівни є досвід керівника територіального відділу освіти, активне впровадження інноваційних освітніх технологій, стратегічне бачення розвитку закладу освіти забезпечили ґрунтовність і практичну спрямованість проведеного дослідження.

Упродовж роботи над дисертацією Наталія Вікторівна проявила високий рівень аналітичного мислення, наукову самостійність, відповідальність, сумлінність, цілеспрямованість, продемонструвала здатність до системного узагальнення наукових джерел, критичного осмислення теоретичних підходів та розроблення власної концептуальної позиції.

Здобувачка активно брала участь у науково-практичних конференціях різних рівнів, на яких презентувала результати дослідження, має 15 наукових публікації з означеної проблематики. Як дослідниця вирізняється принциповістю у відстоюванні власної наукової позиції, аргументованістю висновків та впевненістю під час фахових дискусій.

Вважаю, що Стаценко Наталія Вікторівна є сформованим науковцем і досвідченим управлінцем, а результати її дисертаційного дослідження мають теоретичну цінність і практичну значущість для системи підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Рецензент, доктор педагогічних наук, професор Т. Ю. Осипова: Актуальність дослідження з проблеми підготовки майбутніх менеджерів освіти є незаперечною, оскільки на сучасному етапі реформування вищої освіти в Україні значно підсилюються вимоги до якості підготовки майбутніх фахівців. Особлива увага приділяється підготовці майбутніх менеджерів освіти, одним із завдань яких є управління змінами, які, у свою чергу, мають відповідати динамічним викликам і потребами, що виникають внаслідок швидких технологічних, соціальних та економічних змін. Означене ставить перед закладами вищої педагогічної освіти завдання підготовки майбутнього менеджера освіти, який спроможний швидко реагувати на зовнішні впливи та впроваджувати інноваційні технології, що сприятимуть підвищенню якості освіти. Не викликає сумніву і той факт, що ефективне функціонування закладу освіти неможливе без стабільного і тривалого розвитку, стрижнем якого є процес управління змінами. Зміни в освіті є чинником розвитку суспільства, яке є успішним, відкритим та справедливим, тому обсяг можливостей суспільного розвитку співвідноситься із прямими наслідками результативного впровадження освітніх змін, на які безпосередньо впливає держава.

Авторка обґрунтовує доцільність і спрямованість наукового пошуку через ґрунтовний аналіз актуальності порушеної проблеми, недостатнього рівня її теоретико-педагогічного осмислення, а також обмеженої розробленості навчально-методичного забезпечення процесу підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти. Спрямованість дослідження зумовлює необхідність пошуку й обґрунтування нових підходів до підвищення ефективності підготовки майбутніх

менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти.

З метою досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань дисертанткою запропоновано логічно вибудовану структуру дисертаційної роботи, що охоплює вступ, три розділи, у яких відображено стратегію наукового пошуку та здійснено аналіз експериментальних даних, висновки, список використаних джерел і додатки. Така структура дає змогу простежити глибину й змістовність розв'язання поставлених завдань дослідження.

Як позитив слід відзначити кількість опрацьованих автором наукових розвідок, в яких розглядають дотичні до порушеної Наталією Стаценко різні аспекти проблеми підготовки майбутніх менеджерів освіти, зокрема список використаних джерел нараховує 267 найменувань (із них 43 – іноземною мовою).

Структура дисертації є обґрунтованою, а її складові – логічно взаємопов'язаними, що забезпечує цілісність подання результатів дослідження. Зміст роботи характеризується чіткістю й послідовністю викладу матеріалу, що підтверджується використанням і належним аналізом праць авторитетних вітчизняних і зарубіжних науковців, які репрезентують сучасні наукові підходи до розв'язання досліджуваної проблеми.

У цілому заслуговує на позитивну оцінку сукупність отриманих у дослідженні результатів. Зокрема, увагу привертає здійснений авторкою ґрунтовний аналіз термінологічного поля дослідження, у межах якого науково обґрунтовано зміст ключових понять: «менеджер освіти», «професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти», «управління», «зміни в освіті», «управління змінами в закладах освіти», «виклики в системі освіти», «готовність майбутніх менеджерів освіти до управління змінами».

У дослідженні вперше здійснено спробу визначити й науково обґрунтувати педагогічні умови підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти, а саме: забезпечення мотивації майбутніх менеджерів освіти до управління змінами; використання в освітньому процесі інтерактивних технологій, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти; залучення майбутніх менеджерів освіти до самостійної творчої роботи, спрямованої на вдосконалення теоретичних знань і розвиток практичних умінь, необхідних в управлінні змінами.

Заслуговують на увагу виокремлені авторкою методологічні підходи у підготовці майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти, зокрема системний, компетентнісний, функційний, інноваційний, інтегративний.

До вагомих результатів дослідження належить також обґрунтована компонентна структура готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, яка охоплює когнітивно-концептуальний, організаційно-діяльнісний, професійно-особистісний, рефлексивно-праксеологічний компоненти.

Позитивної оцінки заслуговує система критеріїв і показників готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти.

До непересічних результатів дослідження слід також віднести розроблену модель підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти, що містить мету, етапи (інформаційно-мотиваційний, інтерактивно-діяльнісний, самостійно-творчий), педагогічні умови, форми, методи і засоби їх реалізації, компоненти, критерії і кінцевий результат.

Результати педагогічного експерименту подано з використанням наочного графічного матеріалу (таблиць і рисунків), що суттєво розширює інформативне поле дисертаційної роботи та сприяє кращому сприйняттю й інтерпретації отриманих даних.

Основні результати дослідження відображено в 15 публікаціях автора, із них 4 одноосібних – у фахових виданнях України, 3 (у співавторстві) – у зарубіжних виданнях, 8 – апробаційного характеру.

За змістом, структурою, обсягом та рівнем оформлення дисертаційна робота й анотація відповідають чинним нормативним вимогам. Основні положення анотації повністю корелюють із положеннями дисертації.

Виконана дисертаційна робота засвідчує здатність авторки систематизувати й узагальнювати наукові та практичні напрацювання, здійснювати порівняльно-педагогічний аналіз, виокремлювати суттєве, пропонувати обґрунтовані рішення та визначати перспективи подальшого розвитку обраної проблеми дослідження. Подана дисертація свідчить про наукову зрілість дисертантки, її вміння ідентифікувати актуальні проблеми сучасної освіти та готовність розв'язувати їх на належному теоретичному й методичному рівнях.

У цілому дисертаційна робота Стаценко Наталії Вікторівни за змістом і формою є завершеним, самостійним науковим дослідженням. Водночас вважаємо за доцільне висловити окремі пропозиції.

1. У Вступі, бажано було б посилити актуальність дослідження, зокрема більше акцентувати увагу на визначенні того, яких знань, умінь і навичок повинен набути майбутній менеджер освіти, щоби управляти змінами в закладі загальної середньої освіти.
2. Відповідно до попереднього зауваження, пункт 1.2, бажано було б розпочати з історії становлення і розвитку поняття «управління», а надалі вже розглядати еволюцію становлення управління змінами.
3. Доцільно переглянути й доопрацювати висновки до розділів дисертаційної роботи і загальних висновків, які подекуди дублюються.
4. Дисертація не позбавлена окремих стилістичних, граматичних помилок і комп'ютерних огріхів.

Водночас стверджуємо, що висловлені зауваження мають здебільшого побажальний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, не знижують високої теоретичної і практичної цінності проведеного дослідження, загального позитивного враження від дисертації, у

межах якої запропоновано нове розв'язання проблеми підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти.

Вважаю, що дисертація Стаценко Наталії Вікторівни на тему «Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти» є самостійним науковим дослідженням, відповідає основним вимогам, які ставляться до дисертацій доктора філософії, має наукову новизну, характеризується новими підходами, теоретичною і практичною цінністю. Після виправлення висловлених зауважень може бути рекомендована до попереднього розгляду і захисту в разовій спеціалізованій раді з присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки».

Рецензент, доктор педагогічних наук, професор О. А. Листопад: Актуальність теми дослідження зумовлена глибинними трансформаційними процесами, що відбуваються в системі освіти України та світу в умовах глобалізації, цифровізації, євроінтеграції, соціально-економічної нестабільності та післякризового відновлення. Сучасні заклади освіти функціонують у динамічному середовищі, яке потребує від керівників здатності оперативно реагувати на виклики, ініціювати інновації та ефективно впроваджувати зміни.

Крім того, сучасні умови воєнного стану та відбудови освітньої інфраструктури в Україні посилюють потребу в управлінцях, здатних організовувати процеси трансформації, забезпечувати сталість функціонування закладів освіти, підтримувати психологічну безпеку колективу та впроваджувати інноваційні управлінські підходи. Отже, дослідження проблеми підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами є своєчасним і суспільно значущим, оскільки спрямоване на підвищення якості управлінської діяльності в закладах освіти, розвиток їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку освітньої системи загалом.

Авторкою визначено мету дисертаційного дослідження, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній апробації моделі, педагогічних умов і методики підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти.

Реалізація поставленої мети зумовила логічно вибудовану структуру роботи, яка забезпечує послідовне й системне розв'язання окреслених завдань та дає змогу простежити глибину їх наукового опрацювання. Запропонована логіка дослідження відзначається цілісністю, концептуальною узгодженістю та спрямованістю на досягнення поставленої мети, що свідчить про наукову обґрунтованість і методичну продуманість дисертаційної роботи.

Результати авторського наукового пошуку знайшли відображення у положеннях, що характеризують наукову новизну дослідження.

У ході формувального експерименту встановлено, що реалізація розробленої моделі та експериментальної методики підготовки майбутніх менеджерів освіти з поетапним впровадженням визначених педагогічних

умов забезпечила позитивну динаміку сформованості їхньої готовності до управління змінами в закладах освіти.

Порівняльний аналіз результатів експериментальної та контрольної груп засвідчив суттєві якісні зрушення в експериментальній групі: зростає кількість магістрантів, які досягли достатнього та задовільного рівнів сформованості готовності, і відповідно зменшилася частка здобувачів із низьким рівнем. Натомість у контрольній групі позитивна динаміка виявилася менш вираженою та не мала системного характеру.

Отримані результати підтверджують доцільність запропонованої моделі й педагогічних умов у процес професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти. Статистичну значущість виявлених відмінностей між показниками експериментальної та контрольної груп доведено за допомогою методів математичної статистики, зокрема із застосуванням λ -критерію Колмогорова-Смирнова, що засвідчило ефективність розробленої експериментальної методики.

Важливим позитивним аспектом є широка апробація результатів наукового пошуку та належна публікаційна активність авторки. Основні положення дисертації відображено у 15 наукових публікаціях, з яких 4 одноосібні статті опубліковано у фахових виданнях України, 3 (у співавторстві) – у зарубіжних наукових виданнях, 8 – мають апробаційний характер. Така кількість і якість публікацій свідчать про достатній рівень висвітлення результатів дослідження в науковому просторі та їх фахове обговорення.

Подана дисертаційна робота свідчить про наукову зрілість дисертантки, її вміння бачити актуальні проблеми підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти, готовність розв'язувати їх на достатньому науковому рівні.

Надаючи високу позитивну оцінку дисертаційному дослідженню висловимо низку зауважень та побажань до змісту роботи та висвітливо деякі дискусійні положення в роботі.

1. У дисертації подано інформацію про особистий внесок авторки в наукові праці, опубліковані у співавторстві, однак формулювання елемента потребує уточнення й розширення. Відповідно до чинних вимог до оформлення дисертаційних досліджень, у роботах, виконаних у співавторстві, має бути чітко конкретизовано внесок кожного автора, із зазначенням, які саме ідеї, положення, аналітичні узагальнення, емпіричні дані чи методичні розробки належать безпосередньо здобувачці. Більш розгорнуте й конкретизоване представлення особистого внеску сприятиме підвищенню прозорості авторства, чіткому розмежуванню наукових здобутків та відповідатиме принципам академічної доброчесності.

2. У першому розділі ґрунтовно проаналізовано поняттєво-категоріальний апарат, однак окремі дефініції («управління», «управління змінами», «зміни в освіті») частково перетинаються за змістом. Доцільним було б чіткіше розмежувати загальноуправлінський і галузево-освітній контексти. Доцільним було б подати узагальнювальну схему взаємозв'язків

між ключовими поняттями дослідження, що сприяло б кращій концептуальній цілісності роботи.

3. Розроблена класифікація змін у закладі загальної середньої освіти за такими параметрами: за масштабом (глобальні, локальні, часткові); за тривалістю (довготривалі, короткотривалі, ситуативні); за ресурсним забезпеченням (соціальні, безпеково-організаційні, політико-правові); за напрямками діяльності (освітні, управлінські, здоров'язбережувальні, позакласні, наукові, методичні) є змістовною, проте в роботі недостатньо аргументовано підстави добору саме таких параметрів. Доцільним було б подати методологічне обґрунтування принципів класифікації та показати її практичну апробацію в конкретному закладі освіти.

4. Залучення системного, компетентнісного, функційного, інноваційного та інтегративного підходів є виправданим, однак їх взаємозв'язок і ієрархія в межах авторської моделі не завжди достатньо чітко структуровані. Варто було б конкретизувати механізм їх інтеграції в освітній процес.

5. У тексті дисертації трапляються технічні помилки, деякі граматичні, стилістичні неточності.

Водночас стверджуємо, що висловлені зауваження мають здебільшого характер побажань, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, не знижують високої теоретичної і практичної цінності проведеного дослідження, загального позитивного враження від дисертації.

Вважаю, що дисертація Стаценко Наталії Вікторівни з теми «Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти» є самостійним науковим дослідженням, відповідає основним вимогам, які ставляться до дисертацій доктора філософії зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки. Отже, робота може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій раді з присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки.

Рецензент, кандидат педагогічних наук, доцент М. М. Ручкіна: Дисертаційне дослідження Наталії Стаценко присвячено актуальній і соціально значущій проблемі сучасної педагогічної науки – підготовці майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти. В умовах системних трансформацій української освіти, пов'язаних із реформуванням галузі, цифровізацією, впровадженням інклюзивного навчання, воєнними викликами та потребою стратегічного розвитку закладів освіти, питання професійної готовності керівників до управління змінами набуває особливої ваги.

Актуальність теми дослідження не викликає сумніву, оскільки сучасний заклад освіти функціонує в умовах постійних змін, що зумовлює необхідність формування у майбутніх менеджерів освіти здатності прогнозувати, ініціювати, планувати й упроваджувати організаційні та стратегічні перетворення. Авторкою переконливо доведено, що підготовка таких фахівців має бути системною, науково обґрунтованою та методично забезпеченою.

У першому розділі здійснено ґрунтовний аналіз теоретико-методологічних засад досліджуваної проблеми, розглянуто еволюцію наукових підходів до феноменів «управління змінами», проаналізовано моделі управління змінами в зарубіжній та вітчизняній науці, окреслено специфіку їх адаптації до українського освітнього контексту. Авторка обґрунтовано доводить, що професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти є цілісним і динамічним педагогічним процесом, спрямованим на формування здатності ефективно діяти в умовах невизначеності.

У другому розділі визначено структуру готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, обґрунтовано педагогічні умови та побудовано модель підготовки, яка передбачає поетапну реалізацію (інформаційно-мотиваційний, інтерактивно-діяльнісний, самостійно-творчий етапи). Модель відзначається цілісністю, внутрішньою логікою та відповідністю сучасним методологічним підходам (системному, компетентнісному, функційному, інноваційному, інтегративному).

Третій розділ присвячено експериментальній перевірці ефективності запропонованої моделі. Авторкою розроблено діагностичний інструментарій, визначено критерії, показники та рівні сформованості готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами. Результати констатувального й формувального етапів експерименту переконливо засвідчили позитивну динаміку в експериментальній групі. Статистична обробка результатів за λ -критерієм Колмогорова-Смирнова підтвердила достовірність отриманих даних і ефективність запропонованої методики.

Практичне значення дослідження полягає в можливості впровадження розробленої моделі, спецкурсу «Управління змінами в закладах освіти», методичних матеріалів і діагностичного інструментарію в освітній процес закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку менеджерів освіти. Матеріали дисертації можуть бути використані під час розроблення освітньо-професійних програм, підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, а також у системі післядипломної педагогічної освіти.

Особистий внесок здобувачки є беззаперечним і підтверджений публікаціями, у яких авторка самостійно розкрила проблеми управління змінами в умовах цифровізації, проаналізувала європейський досвід підготовки менеджерів освіти та окреслила сучасні передумови ефективного управління стратегічними змінами.

Дисертаційна робота вирізняється логічною структурою, науковою коректністю викладу, чіткістю формулювань, обґрунтованістю висновків, достатньою апробацією результатів дослідження. Висновки відповідають поставленим завданням і повною мірою відображають результати наукового пошуку.

Разом із безперечною науковою цінністю дисертації, окремі положення потребують уточнення або подальшого розширення.

1. У вступі, висвітлюючи апробацію результатів дослідження, авторка зазначає участь у науково-практичних конференціях. Водночас доцільно було б конкретизувати, де ще обговорювалися результати

дисертаційної роботи впродовж навчання, зокрема на засіданнях кафедри освітнього менеджменту та публічного управління, методологічних семінарах, наукових гуртках, що б посилювало б аргументацію щодо системності наукової апробації результатів.

2. У пункті 1.1 наголошено на важливій ролі виробничої (управлінської) практики у підготовці здобувачів освіти. Однак у роботі відсутній ґрунтовний аналіз програми такої практики, зокрема переліку завдань, які ставляться перед магістрантами, очікуваних результатів і механізмів оцінювання. Більш детальний аналіз змісту практики дозволив би чіткіше показати її роль у формуванні готовності майбутніх менеджерів освіти до управлінської діяльності та управління змінами.

3. Розроблена авторкою класифікація змін у закладах загальної середньої освіти, подана в Додатку А.2, є значущим науковим результатом. Доцільним видається перенесення її до основного тексту (п. 1.2), оскільки вона становить вагомий внесок у теорію і практику підготовки майбутніх менеджерів освіти та заслуговує на ширше концептуальне обговорення.

4. Під час опису результатів констатувального та прикінцевого етапів експерименту авторка подає переконливий кількісний аналіз і статистичне підтвердження ефективності моделі. Водночас роботу можна було б посилити якісним аналізом відповідей здобувачів освіти із наведенням типових помилок, труднощів або фрагментів управлінських рішень, що продемонстрували різні рівні сформованості готовності й дозволило б глибше розкрити динаміку змін, конкретизуючи змістовні характеристики рівнів.

5. Робота не позбавлена окремих технічних та стилістичних огріхів (повтори формулювань, поодинокі граматичні неточності, надмірна громіздкість окремих речень), що потребують редакційного уточнення, однак вони не впливають на загальну наукову цінність дослідження.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертації.

З огляду на актуальність, наукову новизну, теоретичну і практичну значущість одержаних результатів, їх достовірність та апробацію, дисертація Наталії Стаценко є завершеним самостійним науковим дослідженням, що відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки. Після виправлення зауважень робота може бути подана до розгляду і захисту в спеціалізованій вченій раді.

Доктор педагогічних наук, професор І.А.Княжева:

Дисертаційна робота віддзеркалює практичний досвід дисертантки, базується на реальній практиці роботи закладу освіти, отже ілюструє інноваційний вектор удосконалення системи шкільної освіти України в умовах невизначеності та змін. Управління змінами є базовою компетентністю сучасного освітнього менеджера, адже заклади освіти постійно функціонують у мінливому соціально-економічному середовищі. Вона передбачає здатність керівника швидко адаптувати організацію до

нових умов, впроваджувати інновації у зміст навчання, методики та технології. Ефективне управління змінами потребує поєднання стратегічного мислення, знань законодавчих норм та практичних навичок роботи з людьми. Саме тому професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти має бути спрямована на формування цієї компетентності як ключової для успішного розвитку освітніх інституцій. Наталія Вікторівна в повному обсязі представила як теоретичні підходи до опрацювання проблеми, так і функціонал для підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами. Роботу вважаю комплексною, системною, такою, що містить повноцінне розкриття порушеної проблеми. Я підтримую роботу, адже впевнена в її перспективному для осучаснення системи освіти характері.

Доктор педагогічних наук, професор О. І. Ордановська: Управління змінами має вирішальне значення для розвитку освітніх закладів, адже саме воно забезпечує їхню здатність адаптуватися до нових соціальних, економічних та технологічних викликів. Воно дозволяє впроваджувати інновації у зміст навчання, методики та організацію освітнього процесу, що підвищує його якість і конкурентоспроможність. Я переконана в тому, що робота суттєво збагачує як концептуальну платформу теорії менеджменту освіти, так і інструментарій для роботи керівника ЗЗСО. Отже, на мою думку, робота може бути рекомендованою до захисту в спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки.

Кандидат педагогічних наук, доцент О. А. Галіцан: Значущість теоретичних і методичних напрацювань Наталії Стаценко для підготовки майбутніх менеджерів освіти полягає у тому, експериментальна модель дає чіткий і структурований алгоритм дій для впровадження реформ та інновацій у закладах освіти. Вона допомагає майбутнім керівникам усвідомити важливість створення бачення змін, комунікації з колективом та поступового закріплення результатів. Для майбутніх менеджерів освіти ця модель є практичним інструментом формування стратегічного мислення, розвитку лідерських навичок та управління людським фактором. Її застосування забезпечує ефективну адаптацію освітніх інституцій до викликів сучасності та сприяє їхньому сталому розвитку. Отже, робота вирізняється потужним методичним і практичним потенціалом для осучаснення програм підготовки майбутніх менеджерів освіти. Я підтримую роботу і рекомендую її до подання у спеціалізовану вчену раду за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки.

Доктор педагогічних наук, професор І. О. Пальшкова: Практична підготовка майбутніх менеджерів освіти спрямована на розвиток умінь стратегічно планувати та ефективно діяти в умовах трансформацій. Вона включає моделювання кризових ситуацій, розробку планів змін та відпрацювання навичок їх реалізації. Особливу увагу в дисертації приділено комунікації й роботі з колективом, адже залучення учасників освітнього процесу є ключем до успішних змін. Така підготовка формує готовність керівників до реформ, інновацій та кризових викликів, забезпечуючи стійкий розвиток освітніх інституцій. На мою думку, робота містить низку

методично-інструктивних матеріалів, що стануть у нагоді при оновленні ОК та ВК освітньо-професійних програм з підготовки менеджерів освіти. Роботу, на моє переконання, за умови виправлення зауважень рецензентів, можна подавати до розгляду і захисту.

Доктор педагогічних наук, професор Т. І. Койчева: Антикризове управління в освітніх закладах розглядається як система заходів, спрямованих на забезпечення їхньої стійкості та адаптивності в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та зовнішніх інформаційних викликів. Теоретично воно базується на принципах стратегічного планування, фінансової оптимізації та створення безпечного освітнього середовища. Антикризіві практики включають управління ризиками, гнучке реагування на зміни та впровадження інноваційних моделей організації освітнього процесу. Трансформації у сфері освіти вимагають від керівників здатності поєднувати управлінські рішення з підтримкою психологічної резильєнтності учасників освітнього процесу та формуванням нових форматів навчання. Всі названі аспекти вміло поєднані в дисертації Наталії Стаценко, яка є досвідченим менеджером, яка впроваджує надсучасні аспекти модернізації системи управління закладами загальної середньої освіти. Вважаю, що робота є ґрунтовною та актуальною, відповідає усім вимогам та може бути рекомендованою до захисту в спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки.

Учений секретар наукового семінару, кандидат педагогічних наук, доцент О. А. Галіцян представила відомості щодо апробації основних положень дисертації, повноти опублікованих наукових результатів Наталії Стаценко та проєкт рішення висновку.

Відомості про повноту надрукованих наукових результатів

Опубліковані праці у фахових виданнях України

1. Стаценко Н. В. Система підготовки фахівців із менеджменту освіти в Україні та зарубіжних країнах. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. Вип 79, Т. 2. С. 115-119. URL : http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/79/part_2/21.pdf
2. Стаценко Н. В. Управління змінами як ключовий аспект підготовки менеджерів освітніх закладів. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 39. С. 243-247. URL : <http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2021/39/51.pdf>
3. Стаценко Н. В., Скоробагатська О. І., Горобець Т. І. Діджиталізація вищої педагогічної освіти України: вектори розвитку підготовки менеджерів освіти. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/276/243>
4. Стаценко Наталя. Професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами на сучасному етапі. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. Вип. 81. С. 294–298.

Публікації в зарубіжних виданнях

5. Samsonova, Y., Shevchenko, O., Priadun, S., Petkun, S., & Statsenko, N. Academia, diversidad y virtualidad. Analysis of modern approaches to the management of educational institutions in conditions of digitization (Ukrainian case). *Revista Eduweb*. 2022. № 16 (4), P. 89–100. URL : <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2022.16.04.8>
6. Voropayeva Tatiana, Jarvis Marina, Boiko Svitlana, Tolchieva Hanna, Statsenko Nataliia. European Experience in Implementing. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. № 7. P. 294–300. URL : <https://koreascience.kr/article/JAKO202221643435554.pdf>
7. Kozachenko Tetiana, Aliushyna Nataliia, Boiko Olena, Statsenko Nataliia, Grabovskiy Viacheslav,. Strategic changes in the public sphere: modern prerequisites for effective management. *Journal of Public Finance and Public Choice*. 2023. vol. XX № XX. P. 1–16. URL : <https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000004> Accepted for publication 20 September 2023 First published online)

Публікації апробаційного характеру

8. Стаценко Н. В. Характеристика сучасного менеджера освіти: основні вимоги. *Сучасні тренди розвитку освіти: Перспективи і здобутки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. м. Одеса, 27–28 жовт. 2020 р. Одеса: Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2020. Ч. II. с. 48–54.
9. Стаценко Н. В. Вітчизняний та зарубіжний досвід підготовки менеджерів освіти. *Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи: міжнародної науково-практичної конференції*. м. Одеса, 28–29 жовт. 2021 р. Одеса: Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2021. С. 65–69.
10. Стаценко Н. В., Цехмістер Я. В., Малацай І. В., Нечітайло І. С., Ємельянова О. В., Король О. М. Сучасні тенденції та актуальні проблеми підготовки менеджерів освіти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 6 (41). С. 556-563. URL : <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3639>.
11. Стаценко Н. В. Професійне зростання менеджерів освіти в реаліях сьогодення. *Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м.Тернопіль, 15 лист. 2024 року. Тернопіль, 2024. С. 231–233.
12. Стаценко Н. В. Соціально-психологічні проблеми управління людськими ресурсами в процесі змін. *The Impact of Globalization on Pedagogy and Psychology as Sciences: міжнародної науково-практичної конференції*. м.Рига. Латвія. 25-26 груд. 2024. Riga. Latvia.2024. P. 59–62.
13. Стаценко Н. В. Компонентна структура готовності освітніх менеджерів до управління в умовах викликів сьогодення. *Scientific achievements of contemporary society: матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції*. м. Лондон. Великобританія. 6–8 марта 2025 р. London, United Kingdom. 2025. P. 365–373.

14. Statsenko N. Formation of Managerial Competence of Future Education Management Technologies in the Face of Today's Challengers: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 1– 31 July. 2024. Lodz, Poland. 2024.

URL : <https://futurity-publishing.com/wp-content/uploads/2024/07/Statsenko-N.-2024.pdf>

15. Стаценко Н.В. Діагностичний інструментарій для визначення готовності освітніх менеджерів до змін. *Science and education: synergy of innovation*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. Berlin, Germany. 1-3.09.2025 . 2025. С.122-129 URL: <https://sci-conf.com.ua/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-education-synergy-of-innovation-1-3-09-2025-berlin-nimechchina-arhiv/>.

ВИСНОВОК

1. Уважати, що дисертація Наталії Стаценко з теми «Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти», представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії, є завершеним самостійним дослідженням з актуальної проблеми, відповідає вимогам, що ставляться до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки.

1.1 Уважати, що дисертаційне дослідження містить наукову новизну. Уперше визначено й науково обґрунтовано педагогічні умови підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (забезпечення мотивації майбутніх менеджерів освіти до управління змінами; використання в освітньому процесі інтерактивних технологій, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти; залучення майбутніх менеджерів освіти до самостійної творчої роботи, спрямованої на вдосконалення теоретичних знань і розвиток практичних умінь, необхідних в управлінні змінами); визначено сутність поняття «готовність майбутніх менеджерів освіти до управління змінами»; уточнено поняття «менеджер освіти», «професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти», «управління», «зміни в освіті», «управління змінами в закладах освіти», «виклики в системі освіти»; розроблено класифікацію змін у закладі загальної середньої освіти, яка містить такі параметри і типи змін: за масштабом (глобальні, локальні, часткові); за терміном (довготривалі, короткотривалі, ситуативні); за ресурсами організації (соціальні, безпеково-організаційні, політико-правові) за напрямками діяльності (освітні, управлінські, здоров'язберезувальні, позакласні, наукові, методичні); розглянуто методологічні підходи у підготовці майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти (системний, компетентнісний, функційний, інноваційний, інтегративний); виявлено компонентну структуру готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами (когнітивно-концептуальний, організаційно-діяльнісний, професійно-особистісний, рефлексивно-праксеологічний компоненти); визначено критерії та показники зазначеного феномена: інформаційно-пізнавальний (обізнаність з теоріями

управління змінами, алгоритмом дій керівника в умовах змін, обізнаність із принципами та типами формування корпоративних команд; обізнаність із моделями організаційних змін та типами стратегій); стратегічно-управлінський (наявність умінь планувати розвиток закладу освіти в умовах змін, визначаючи пріоритети і ресурси, які необхідні для реалізації змін; уміння розробляти плани заходів відповідно до ситуації, прогнозувати ймовірні ризики та загрози, моделюючи наслідки змін; уміння застосовувати методи підвищення ефективності команди); психолого-операційний (наявність організаторських умінь; наявність толерантності до невизначеності; наявність умінь резильєнтності); аналітико-прогностичний (наявність умінь визначати готовність організації до змін; наявність умінь здійснювати аналіз управлінської діяльності, проектуючи можливі сценарії змін; наявність умінь ухвалювати рішення в умовах невизначеності); розроблено модель підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти, що містить мету, етапи (інформаційно-мотиваційний, інтерактивно-діяльнісний, самостійно-творчий), педагогічні умови, форми, методи і засоби їх реалізації, компоненти, критерії і кінцевий результат; подальшого розвитку набули теорія і методика професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти в закладах вищої освіти.

1.2. Уважати, що дисертаційне дослідження має практичну значущість. Розроблено й апробовано діагностувальну й експериментальну методики формування готовності майбутніх менеджерів освіти до управління змінами, програму спецкурсу «Управління змінами в закладах освіти». Зміст і результати наукового дослідження можуть використовуватися викладачами педагогічних закладів вищої освіти України, під час розроблення навчальних курсів і науково-методичного забезпечення, підготовки наукових статей, у післядипломній освіті під час підготовки та підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів як менеджерів освіти, під час підготовки кваліфікаційних (магістерських) робіт.

2. Затвердити висновок засідання наукового (фахового) семінару Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» про дисертацію Наталії Стаценко з теми «Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти», що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки.

2.1. Дослідження виконано відповідно до теми кафедри педагогіки «Проектування професійного становлення майбутніх фахівців в умовах університетської освіти» (реєстраційний номер № 0120U002014), що входить до тематичного плану науково-дослідних робіт Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського».

2.2. Матеріали дослідження впроваджено в освітній процес освітній процес Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (довідка про впровадження № 178/23/1 від 23.09.2025 р.), Комунального вищого

навчального закладу «Херсонська академія неперервної освіти Херсонської обласної ради» (довідка про впровадження № 01-16/354 від 10.12.2025 р), Комунального закладу вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» (довідка про впровадження № 494 від 11.12.2025 р.).

2.3. Основні результати дослідження викладено в 15 публікаціях автора, із них 4 одноосібних – у фахових виданнях України, 3 (у співавторстві) – у зарубіжних виданнях, 8 – апробаційного характеру.

3. **Ухвалили:** з урахуванням виправлення висловлених зауважень рекомендувати дисертаційну роботу Наталії Вікторівни Стаценко з теми **«Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління змінами в закладах освіти»** до попереднього розгляду і захисту в спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки.

Результати голосування:

присутні – 17,

«за» – 17,

«проти» – немає.

Висновок прийнято одностайно.

Голова
наукового (фахового) семінару,
доктор педагогічних наук,
професор

Тетяна КОЙЧЕВА

Учений секретар
наукового (фахового) семінару,
кандидат педагогічних наук,
доцент

Ольга ГАЛІЦАН

