

Голові спеціалізованої вченої ради Д 26.451.01  
в Інституті педагогічної освіти і освіти  
дорослих імені Івана Зязюна НАПН України

## **ВІДГУК**

офіційного опонента доктора педагогічних наук, професора, завідувача кафедри авіаційної англійської мови Національного авіаційного університету  
**Пазюри Наталії Валентинівни** на дисертаційну роботу  
**Товканець Оксани Сергіївни «Системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах (друга половина ХХ – початок ХХІ століття)»**, представлену на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

### ***1. Актуальність теми виконаної роботи та зв'язок із планами відповідних галузей науки.***

Тема рецензованого дослідження є надзвичайно актуальною, оскільки поява нових вимог до функціонування освітніх закладів на етапі інтеграції України до європейського освітнього простору змушує змінювати погляди на особистість керівників закладів освіти різних типів й форм власності, здатних ефективно діяти в нових умовах комерціалізації освітньої галузі і, відповідно, змінювати підходи до професійної підготовки таких управлінців на ринку освітніх послуг. Слід зазначити, що в таких законах України як «Про вищу освіту» (2014); «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2016), «Про зайнятість населення» (2013); «Про професійний розвиток працівників» (2012), «Про освіту» (2017), а також в інших стратегічних документах («Національна доктрина розвитку освіти України» (2002); «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки» (2013); «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (2015) висвітлені основні напрями змін в освіті. Водночас актуальним є вивчення зарубіжних надбань педагогічної науки і практики, досвіду центральноевропейських країн у підготовці фахівців з менеджменту освіти.

Вибір систем підготовки фахівців з менеджменту освіти центральноевропейських країн (Болгарії, Словаччини, Словенії, Чехії) зумовлений: подібним до українських реалій рівнем їх соціально-економічного розвитку й освітніх систем наприкінці ХХ ст., як постсоціалістичних; близькими до України соціально-культурним розвитком на різних історичних етапах, мовною специфікою, усталеними побутовими традиціями; системним характером розвитку систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в цих країнах, що сприяє поглибленню взаємодії формальної, неформальної, інформальної підсистем освіти; унікальними особливостями, що притаманні європейським школам менеджменту освіти; можливістю обґрунтування прогностичних положень на етапі інтеграції України до європейського освітнього простору на основі вивчення, узагальнення та осмислення досвіду цих країн з питань підготовки фахівців з менеджменту освіти.

Дисертаційне дослідження виконано в межах комплексного дослідження і відділу зарубіжних систем педагогічної освіти і освіти дорослих Інституту

педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України «Компетентнісний підхід до підготовки педагогічного персоналу в зарубіжних країнах» (РК № 0108U000699).

## **2. Найбільш суттєві наукові результати, що містяться в дисертації.**

Використання інструментарію методології системного аналізу дозволило здобувачці:

- обґрунтувати генезу систем підготовки фахівців з менеджменту освіти у центральноевропейських країнах, виявлено подібні підходи систем професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти у центральноевропейських країнах і національні особливості модернізації їхньої професійної підготовки .

- обґрунтувати концептуальну модель підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах у другій половині ХХ – на початку ХХІ ст. і розкрито змістові засади та організаційні умови підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах.

- прогностично обґрунтувати модернізацію вітчизняної системи підготовки, перепідготовки й професійного розвитку фахівців з менеджменту освіти з урахуванням конструктивного досвіду центральноевропейських країн і підготовлено навчально-методичний комплекс для ефективного впровадження у вітчизняних закладах освіти.

## **3. Нові факти, одержані здобувачем.**

Беззаперечна цінність дослідження зумовлена тим, що *вперше* у вітчизняній педагогічній науці на основі системного, культурологічного, особистісно орієнтованого, андрагогічного, середовищного підходів здійснено цілісне дослідження систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах (Болгарія, Словенія, Словаччина, Чехія); обґрунтовано вплив глобалізаційних та євроінтеграційних процесів на розвиток менеджменту освіти; схарактеризовано системи управління освітою в центральноевропейських країнах на регіональних і національних рівнях; виявлено сутність інтеграційних процесів у сучасному європейському просторі; здійснено порівняльно-педагогічний аналіз систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах; розроблено освітню програму за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Менеджмент освіти»); обґрунтовано перспективні напрями впровадження інноваційних ідей досвіду центральноевропейських країн з підготовки фахівців з менеджменту освіти у вітчизняну практику вищої й неперервної освіти, освіти дорослих; - *уточнено* зміст понять «менеджмент освіти», «система освіти», «лідерство в освіті», а також визначено сутність менеджменту освіти і теорії менеджменту освіти у реформуванні і трансформації освітніх систем центральноевропейських країн та роль лідерства у забезпеченні ефективності управління освітніми закладами; - *набули подальшого розвитку* положення щодо системного підходу до професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти в умовах посилення автономності освітніх установ.

## **4. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Аналіз змісту дисертації, автореферату й публікацій О.С. Товканець є підставою для висновку про наукову обґрунтованість й достовірність викладених автором результатів дослідження.

У дисертації переконливо обґрунтовано вибір теми наукового пошуку, визначено об'єкт і предмет дослідження, його мету і завдання, застосовано адекватні їм взаємопов'язані методи дослідження. Їх широкий спектр: теоретичні (системний і функціональний аналізи, абстрагування, моделювання, бібліографічний аналіз, логіко-системний аналіз, порівняльно-педагогічний аналіз), прогностичний, статистичні (узагальнення статистичних даних, створення графічної візуалізації) уможливили досягнення мети і виконання поставлених завдань. Вибір методів дослідження обумовлено визначеною метою й адекватний завданням, які розв'язує дисертантка. Отримані дані та результати їх опрацювання вказують на ефективність концепції дослідження.

Новизна і вірогідність одержаних результатів дослідження забезпечується належною методологічною базою, підтверджуються обґрунтованими результатами дослідження, здійсненого дисертанткою, і не викликають сумніву. Ґрунтовне вивченням джерельної бази (782 найменувань, 357 з яких - зарубіжних) уможливило виокремлення обґрунтованих суперечностей, на розв'язання яких було спрямовано дослідження. Аналіз зазначених джерел дав змогу дисертантці висвітлити сукупність аспектів досліджуваної проблеми, зокрема наукові підходи до відбору і структуруванню змісту підготовки фахівців з менеджменту освіти у центральноєвропейських країнах. Здійснений здобувачкою системний аналіз наукових джерел за темою дисертації дав змогу обґрунтувати методологічні засади дослідження; уточнити базові поняття, їх взаємозв'язки та взаємозумовленість; розкрити соціально-психологічний профіль фахівця з менеджменту освіти та виокремити компоненти систем підготовки фахівців з менеджменту освіти у центральноєвропейських країнах.

Викладений у вступі науковий апарат дає можливість цілісно уявити авторське бачення розв'язання досліджуваної проблеми, його алгоритм, інструментарій, способи інтерпретації отриманих результатів.

Дисертація О.С. Товканець написана на належному науковому рівні. Здобувачка володіє теорією проблеми і методами її дослідження. Позитивне враження справляє оформлення роботи, вміщені в ній графічні матеріали.

Зміст автореферату відображає зміст дисертації та висвітлює суттєві її аспекти, основні положення і висновки. Рівень апробації результатів дослідження є достатнім і підтверджується участю здобувачки у понад 30 науково-практичних конференціях різного рівня.

#### ***5. Значення для науки і практики отриманих авторкою результатів.***

Значення одержаних результатів для педагогічної науки визначається там, що наукові здобутки О.С. Товканець складають теоретичну і методичну базу для подальших досліджень з проблеми підготовки фахівців з менеджменту освіти.

Зазначимо, що результати дослідження О.С. Товканець впроваджено у навчально-виховний процес Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (довідка №116/01-60/02 від 15.01.2020 р.), Львівського національного університету імені Івана Франка (довідка №145-Н від 11.01.2020 р.), Тернопільського національного педагогічного університету

імені Володимира Гнатюка (довідка №1805-33/03 від 28.12.2019 р.) Прикарпатського національного педагогічного університету імені Василя Стефаника (довідка №01-23/345 від 28.12.2019 р.), Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди (довідка № 486 від 17. 12. 2019 р.), ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» (довідка №68–19 –1418/1 від 21.12.2019 р.), КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти» (довідка №01-23/685 від 20.11.2019 р.), Мукачівського державного університету (довідка №2785 від 30.12.2019 р.), ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (довідка №312/01-14 від 29.01.2020 р.).

#### ***6. Рекомендації щодо використання результатів і висновків дисертації.***

Теоретичні положення та обґрунтовані рекомендації щодо творчого використання конструктивних ідей досвіду центральноєвропейських країн у процесах реформування вітчизняної системи управління освітою, висновки можуть використовуватися адміністративно-управлінським персоналом закладів освіти України, керівниками структурних підрозділів, керівними кадрами освітніх установ, а також тими, хто досліджує проблеми менеджменту освіти, у процесі розв'язання науково-теоретичних і практичних завдань реформування системи освіти, управління освітою і освітніми процесами, реалізації національної освітньої стратегії, в системі управління вітчизняних закладів загальної середньої освіти, вищої освіти та у системі неперервної освіти.

#### ***7. Оцінка змісту дисертації та її завершеність.***

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, значною мірою забезпечуються структурою роботи. Дисертація складається зі вступу, шести розділів, висновків до розділів, загальних висновків додатків та списку використаних джерел. Логіка і послідовність викладу тексту праці відповідає вирішенню поставлених завдань дослідження.

Складний, міждисциплінарний характер предмету дослідження обумовили особливості розроблення його теоретико-методологічних засад, які у дисертації О.С. Товканець визначено на трьох рівнях – методологічному, теоретичному і практичному, кожний з яких представлений сукупністю наукових підходів, й розкрито у вступі та першому розділі - «Методологічні засади розвитку теорії менеджменту і менеджменту освіти». У розділі викладено результати бібліографічного аналізу проблем розвитку менеджменту освіти та підготовки фахівців з менеджменту освіти за результатами студіювання вітчизняних і зарубіжних праць; здійснено теоретичне обґрунтування базових понять дослідження; висвітлено вітчизняні й зарубіжні концепції менеджменту освіти; обґрунтовано вплив глобалізаційних та інтеграційних процесів на розвиток менеджменту освіти.

Аналіз базових понять дослідження («менеджмент», «менеджмент освіти», «фахівець з менеджменту освіти») як міждисциплінарних категорій уможливило формулювання власного визначення поняття «менеджмент освіти», яке тлумачиться здобувачкою як цілісний багатоаспектний процес, що відбувається з урахуванням сукупності принципів, організаційних норм і технологічних прийомів управління відносинами у сфері освіти, спрямований

на досягнення та реалізацію суспільно значущих освітніх цілей, що забезпечує ефективну діяльність освітньої установи, організації; забезпечує її цілісність, координацію і розвиток її суб'єктів, (планування, організація, мотивація, контроль).

У другому розділі «Освітні системи країн Центральної Європи у другій половині ХХ – на початку ХХІ століття» авторка розкрила особливості освітніх систем країн Центральної Європи. Дослідниця визначила подібні ознаки функціонування систем освіти досліджуваних країн, зацентрувавши на провідній спільній ознаці освітніх систем досліджуваних країн – ефективна перебудова на основі європейської моделі освіти, спрямованої на підготовку молоді до життя у спільному європейському просторі та на реалізацію трьох основних смислових орієнтирів: навчання про Європу; навчання в Європі та навчання для Європи. Встановлено суттєві особливості, властиві системам управління досліджуваних країн, з'ясовано провідні напрями розвитку системи управління з метою забезпечення якості освіти, виявлено стратегічні завдання розвитку європейської університетської освіти в контексті підготовки фахівців з менеджменту освіти на початку ХХІ ст.

Нам імпонує звернення до аналізу соціально-психологічного портрету фахівця з менеджменту освіти, зокрема на його особистісних й ділових якостях та особливостях професійної діяльності. Для реалізації цілей розвитку освітньої установи суспільство потребує фахівця високої культури, здатного до рефлексії, корекції власних дій і вчинків, здатного не тільки говорити, але й слухати, розуміти іншого, на чому наголошує О.С. Товканець у третьому розділі «Теоретичні основи підготовки фахівців з менеджменту освіти». Це дає підстави здобувачці зробити висновок, що для ефективної підготовки фахівців з освітнього менеджменту важливе значення мають завдання, спрямовані на удосконалення змісту підготовки та посилення методологічного забезпечення системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в рамках європейської освіти, активізація нормотворчої діяльності щодо стандартизації змісту освіти, ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів, створення умов для визнання кваліфікацій на рівні вищої освіти, а також удосконалення системи управління освітою на основі принципів децентралізації і диверсифікації.

Позитивне враження справляє четвертий розділ «Зміст і організація підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах», в якому авторка застосувала сукупність критеріїв, що дало змогу виокремити компоненти систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах (мета, соціальна місія, принципи, освітні рівні, типи навчальних закладів, контроль і оцінювання забезпечення якості вищої освіти, стратегії розвитку і управління) й виявити національні особливості. Це зумовило подальше обґрунтування дослідницею провідних принципів модернізації національних систем освіти та професійної підготовки фахівців у центральноєвропейських країнах (конкурентність між школами / вищими школами, відкритість і забезпечення гнучкості системи освіти відповідно до вимог національного і європейського ринку праці в болгарській вищій освіті; демократизація, децентралізація, гуманізація; альтернативність, мобільність, гнучкість в словацькій освітній системі; забезпечення прав людини, автономність і прозорість закладів професійної освіти з підготовки

фахівців з менеджменту освіти; зміцнення статусу студентів в адмініструванні вищої освіти в словенській освіті; глобальна відповідальність, солідарність, взаємопов'язаність, соціальна справедливість, адаптивність в чеській освітній системі). Урахування особливостей підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах дозволило створити концептуальну модель, що спроектована як сукупність сегментів: методологічного, практико орієнтованого та оцінювання якості освіти і стратегії освітнього розвитку.

У п'ятому розділі – «Розвиток систем підготовки фахівців з менеджменту освіти на початку XXI століття у центральноєвропейських країнах» дослідниця розкрила структуру педагогічної компетентності фахівця з менеджменту освіти в європейських університетах і вищих школах та обґрунтувала розширення професійних функцій фахівців з менеджменту освіти у досліджуваних країнах. Здобувачкою доведено, що сучасним освітнім системам досліджуваних країн притаманні не лише високий рівень професіоналізму, а й відповідність світовим тенденціям соціально-економічного, культурного, наукового розвитку, етичним нормам поведінки, національним особливостям. Досягнення очікуваних результатів стало можливим за умови розвитку національних систем неперервної освіти і навчання для керівників установ, що дозволяє оновлювати знання, удосконалювати управлінські навички.

Суттєвим здобутком є аналіз документальних джерел, законодавчої бази, національних стратегій розвитку освітніх систем, що дозволив з'ясувати, що діяльність керівників управління в освіті дорослих розподілена за чотирма рівнями: національний рівень – стратегічне, тактичне управління; регіональний рівень – оперативне управління; інституційний рівень – інформаційно-діяльнісне управління; рівень освітнього процесу. На основі здійсненого аналізу виявлено особливості діяльності менеджерів, які працюють у підсистемі неформальної освіти дорослих.

Ми поділяємо точку зору дисертантки щодо важливості обґрунтування сучасних підходів до підготовки фахівців з менеджменту освіти у вітчизняному освітньому просторі у шостому розділі – «Перспективи розвитку системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні».

Заслужують на підтримку і схвалення виявлені особливості підготовки в 14 закладах вищої освіти України, що засвідчив, що підготовка фахівців з менеджменту освіти в Україні здійснюється в рамках другого (магістерського) рівня; на третьому (докторському) рівні підготовка відбувається за освітньо-науковими програмами спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (за спеціалізаціями) та економічним напрямом (спеціальність 073 «Менеджмент»). Усе це в комплексі дозволило О.С. Товканець окреслити основоположні ідеї підготовки фахівців з менеджменту освіти (ідеї гуманістичної освіти) та визначальну умову ефективності освітніх програм (впровадження інновацій). Здобувачкою запропоновані шляхи модернізації системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні завдяки реалізації змін на трьох рівнях: макрорівень (національний (державний) рівень; мезорівень (регіональний рівень, рівень ОТГ); мікрорівень (рівень ЗВО та рівень освітніх установ різного типу).

Особливо цінним, на наш погляд, є практичне значення результатів дослідження, що полягає в розробленні і впровадженні у підготовку майбутніх

фахівців з менеджменту освіти навчально-методичного комплексу, що охоплює міждисциплінарну освітню програму, концептуальними засадами якої стали актуалізація підготовки фахівця з підвищеним творчим потенціалом, забезпечення інтердисциплінарності, застосування теорій сучасної дидактики вищої школи, що стимулюють здатність здобувача освіти до продукування принципового різноманіття рішень і навичок їх відповідного відбору у ході діалогу, рефлексії, взаємодії, комунікацій тощо.

Логічну структурованість роботи забезпечують висновки та узагальнення, а також унаочнюються таблиці та діаграми.

#### ***8. Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.***

1. Як зазначається в науковій літературі, освітній менеджмент має три важливих складові, до яких прикута увага дослідників: людські ресурси, навчальні ресурси та фінансові ресурси. За першими двома напрямками О.С. Товканець провела вичерпний аналіз. Щодо третього, то в додатках А2 та 3 розміщено інформацію щодо фінансування лише деяких освітніх програм в країнах Євросоюзу. Водночас, вважаємо за важливе висвітлення питання об'єму та джерел фінансування систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в досліджуваних країнах, оскільки жодна реформа не може бути реалізована лише на прагненні покращення системи.

2. Дисертанткою проаналізована велика кількість міжнародних та європейських стратегічних документів, законодавчих актів міжнародного та національного рівня, в яких наголошується на необхідності та окреслено шляхи модернізації систем підготовки фахівців з менеджменту освіти. Приймаючи до уваги важливість зазначених документів, вважаємо що їх аналіз заслуговує на висвітлення в окремому параграфі дисертаційного дослідження.

3. Здобувачкою була схарактеризована формальна система підготовки фахівців з менеджменту освіти, що охоплює рівні бакалаврату, магістратури та докторантури. Водночас, в проведеному Оксаною Сергіївною педагогічному аналізі структурування змісту підготовки майбутніх фахівців з менеджменту освітньої галузі у досліджуваних країнах відсутній аналіз програм докторського рівня, що дещо знижує сприйняття логіки структурування змісту підготовки цих фахівців.

4. В умовах інтеграції України в європейський освітній простір, важливим для національної освітньої теорії і практики є аналіз не лише позитивів і здобутків, а й викликів, з якими стикалися країни дослідження на шляху реалізації підготовки майбутніх фахівців з менеджменту освітньої галузі.

5. Вважаємо, що результати дисертаційного дослідження необхідно широко представити в європейському та світовому просторі, в науково-практичних заходах та проектній діяльності різних професійних організацій та асоціацій, що сприятиме підвищенню вагомості вітчизняних наукових досліджень.

6. О.С. Товканець володіє іноземними мовами, що дозволило їх провести порівняльне дослідження на основі аналізу першоджерел. Однак, вона не скористалася можливістю створення сучасного словника-тезауруса, який був би потрібен науковцям в їх подальших дослідженнях проблем підготовки фахівців з менеджменту освіти.

### **9. Повнота викладення результатів в опублікованих працях.**

Основні положення дисертації О.С. Товканець достатньо повно представлені у 64 публікаціях (60 – одноосібних), з яких: 2 монографії (1 – у співавторстві); 27 статей у наукових фахових виданнях України (у тому числі 16 – у виданнях, які входять до наукометричних баз даних); 4 статті у зарубіжних періодичних наукових виданнях; 2 методичні рекомендації; 1 збірник тестів; 28 публікацій у збірниках матеріалів всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференцій.

### **10. Ідентичність змісту автореферату і основних положень дисертації.**

Структурна побудова і зміст автореферату ідентичні основним положенням дисертації. Наукові положення, висновки й рекомендації, наведені в авторефераті, належним чином розкриті й обґрунтовані в рукописі дисертації О.С. Товканець.

### **11. Загальний висновок.**

На основі аналізу дисертації, автореферату та опублікованих праць засвідчуємо високий рівень актуальності завершеного дослідження, а також методологічної обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, вірогідність і новизну, впроваджених в освітній процес військових закладів України, ми дійшли висновку, що дисертаційне дослідження Товканець Оксани Сергіївни «Системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах (друга половина ХХ – початок ХХІ століття)», є завершеною, фундаментальною самостійною науковою працею, яка містить нові науково обґрунтовані результати в галузі теорії і методики професійної освіти та має важливе соціально-економічне, науково-педагогічне й прогностичне значення. Докторська дисертація Товканець Оксани Сергіївни «Системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах (друга половина ХХ – початок ХХІ століття)», відповідає вимогам пп. 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24.07.2013 р. (зі змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 656 від 19.08.2015 р. та за № 1159 від 13.12.2015 р.), а її автор – Оксана Сергіївна Товканець – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти.

### **ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ:**

доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри авіаційної англійської мови  
Національного авіаційного університету

*В. В. Пазюра*

Н. В. Пазюра

м. Київ

15 листопада 2020 р.

