

Голові разової спеціалізованої вченої ради із захисту
дисертації на здобуття ступеня доктора філософії
(спеціальність 053 Психологія, 073 Менеджмент)
Львівського державного університету внутрішніх справ,
доктору економічних наук, професору,
завідувачу кафедри менеджменту та економічної безпеки
Копитко Марті Іванівна

ВІДГУК

**офіційного опонента, доктора педагогічних наук,
професора, завідувача кафедри початкової та дошкільної освіти
Львівського національного університету імені Івана Франка
МОН України Мачинської Наталії Ігорівни
на дисертаційне дослідження Савко Надії Миколаївни
«Психологічні особливості управління в закладі позашкільної освіти»,
представлене на здобуття наукового ступеня
доктора філософії (PhD) у галузях знань 05 «Соціальні та поведінкові
науки», 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальностями 053 «Психологія», 073 «Менеджмент»**

Актуальність теми дисертаційного дослідження. Сучасна система освіти України зазнає глибоких трансформацій під впливом реформи «Нова українська школа», децентралізації та воєнних викликів, у межах яких позашкільна освіта набуває особливого значення як простір емоційної стабілізації, підтримки особистісного розвитку, соціальної згуртованості та формування громадянської позиції дітей і молоді. Позашкільня виконує не лише освітню, а й культурну, виховну, психологічну та соціально-корекційну функції, забезпечуючи умови для творчої самореалізації, соціалізації, профілактики девіантної поведінки, психоемоційної підтримки в умовах суспільної турбулентності та війни. Його специфіка – добровільність участі, орієнтація на інтереси й можливості вихованців, висока гнучкість, варіативність форм роботи та відкритість до інновацій – зумовлює потребу в особливих, гуманістично орієнтованих підходах до управління, які не завжди узгоджуються з класичними адміністративними моделями. У цьому контексті міждисциплінарний підхід на перетині психології та менеджменту дозволяє розглядати управління закладами позашкільної освіти як складний процес, що охоплює організаційні й міжособистісні взаємодії, емоційний інтелект, лідерство, мотивацію, психологічну безпеку та підтримку всіх учасників освітнього процесу. Особливої актуальності набуває психологічна компетентність керівника, його здатність формувати безпечне, довірливе,

підтримувальне середовище для педагогів, дітей і батьків, що відповідає положенням Проєкту Концепції розвитку позашкільної освіти на 2025–2030 роки, де заклад позашкільля визначається як простір довіри, творчості, психологічного комфорту й особистісного зростання.

Таким чином, наукове осмислення психологічних особливостей управлінської діяльності в закладах позашкільної освіти є вкрай актуальним і практично значущим, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління, поліпшенню психологічного клімату, зміцненню життєстійкості освітніх спільнот і формуванню нової якості керівництва в умовах воєнних викликів та реформування української освіти на засадах гуманізації, дитиноцентризму й сталого розвитку.

Міра обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Дисертаційне дослідження виконане в межах науково-дослідної теми кафедри загальної та соціальної психології Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ «Психологія особистості фахівця в умовах військового часу та поствоєнної реабілітації» (відкрита 2022 р., державний реєстраційний номер 0122U002532). Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол № 4 від 25.10.2023).

Авторкою обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено об'єкт, предмет, мету та завдання роботи, отримано та проаналізовано нові наукові результати, які мають теоретичне та практичне значення. Організація та методи дослідження відповідають меті й завданням роботи. Обсяг дослідницької вибірки свідчить про її репрезентативність.

Розробку алгоритму емпіричного дослідження здійснено на основі визначення теоретико-методологічних основ проблеми психологічних особливостей управління в закладі позашкільної освіти. Структура дисертаційного дослідження відповідає сформульованим меті та завданням. Комплексне поєднання теоретичних, емпіричних та математико-статистичних методів дають підстави вважати отримані наукові положення обґрунтованими, а отримані наукові результати – надійними. Поставлені завдання знаходять

повне відображення у висновках до роботи. Порухень академічної доброчесності не виявлено.

Аналіз змісту дисертації дає можливість сформулювати наступні висновки.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади вивчення проблеми особливостей управління закладом позашкільної освіти» авторкою здійснено аналіз психологічних підходів до розуміння процесу управління, коли особливої ваги набуває адаптивність управлінських рішень, чутливість до емоційного стану педагогів і вихованців, а також гнучкість управлінських стратегій у творчому та нестабільному середовищі.

Визначено, що головним чинником у забезпеченні ефективності управлінських процесів в освітній сфері стає саме особистість керівника. У сучасних теоріях менеджменту дедалі більше уваги приділяють психологічним та особистісним характеристикам лідера, а також його здатності ініціювати й підтримувати інноваційні зміни. Це демонструє зміщення акцентів з технократичного управління до особистісно-психологічного підходу, який враховує не лише поведінкові аспекти, а й глибинні психологічні чинники, зокрема емоційність, мотивацію, цінності та здатність до рефлексії. Такий підхід відкриває нові перспективи для формування ефективної управлінської діяльності, яка відповідатиме викликам часу та забезпечуватиме якісні зміни в освіті. За результатами теоретичного аналізу Савко Н.М. зазначено, що в умовах повномасштабної війни роль позашкільної освіти набула особливої ваги: це не лише інструмент розвитку здібностей, а й ресурс психологічної підтримки, соціальної адаптації та стабілізації емоційного стану дітей і молоді. Актуалізовано та окреслено потребу в модернізації підходів до організації освітнього процесу, запровадженні психотерапевтичних практик, арт-терапії, інноваційних форматів взаємодії.

У дослідженні ефективний управлінський вплив постає як синтез психологічних, етичних та професійних компонентів, що забезпечують розвиток особистості керівника, згуртування колективу й досягнення стратегічних цілей закладу.

На схвальну оцінку заслуговує розроблена теоретична міждисциплінарна соціально-психологічна модель ефективного управління закладом позашкільної

освіти, яка ґрунтується на поєднанні гуманістичного та суб'єктно-діяльнісного підходів. Авторка розкрила у моделі психологічні чинники (мотивацію, соціальну підтримку, емоційний комфорт, емпатію та розвиток творчого потенціалу) з менеджерськими стратегіями системного планування, лідерства та комунікації, що забезпечують партнерство всіх учасників освітнього процесу (керівників, педагогів, дітей і батьків).

Савко Н.М. окреслює ціннісно-мотиваційне об'єднання колективу навколо гуманістичних ідей, формування сприятливого емоційного клімату, впровадження інновацій, рефлексивне управління, а також гарантує психологічну безпеку й підтримку, що в сукупності формує умови для сталого особистісного зростання і творчої активності в позашкільній освіті, відповідаючи сучасним викликам і тенденціям освітньої реформи.

У другому розділі *«Визначення психологічних особливостей управління в закладі позашкільної освіти»* інтегровано теоретичні та практичні підходи до вивчення психологічних факторів, які впливають на ефективність управлінських рішень, а також викладено методологічні та організаційні засади констатувального експерименту. Підбір методик для дослідження психологічних особливостей управління в закладах позашкільної освіти є цілком адекватним і науково обґрунтованим, оскільки охоплює ключові аспекти професійної компетентності керівника. Інструменти дозволяють оцінити стиль керівництва (Лефтеров – Алексєєв), рівень емоційного інтелекту (Холл), лідерські якості («Я – Лідер» Н. Лукаш), комунікативні та організаційні схильності (КОС Федоришина, Синявського), психологічну стійкість (CD–RISC), мотиваційні пріоритети (опитувальник Ш. Річі та П. Мартіна), креативність (Томас-Кілменн) та рефлексивність (методика І. Галяна). Вибірка була репрезентативною за віком, статтю, стажем управлінської діяльності та типом закладу, що дозволило забезпечити валідність та надійність результатів емпіричного дослідження і становила в загальному 664 особи.

Дисертанткою чітко сформульовані завдання, зазначені обґрунтовані критерії і показники діагностики, а також описано результати ґрунтовного аналізу отриманих кількісних і якісних даних. Зокрема, авторкою встановлено, що керівники закладів позашкільної освіти загалом оцінюють власну управлінську зрілість як достатньо високу та переважно використовують

демократичний, партнерсько орієнтований стиль управління. Педагогічні працівники і батьки вихованців здебільшого позитивно оцінюють психологічний клімат і якість управління, відзначаючи професіоналізм педагогів, турботу про дітей та організаційну впорядкованість, водночас частина респондентів вказує на недостатню відкритість адміністрації та обмежене залучення батьків до життя закладу.

Авторка показала, що управлінський персонал характеризується розвиненими організаційними та лідерськими якостями, високою мотивацією до професійного зростання і реалізації, а також схильністю до реалізаторського стилю прийняття рішень. Кореляційний аналіз підтвердив тісний взаємозв'язок між мотиваційними потребами, особистісними рисами та управлінськими стилями, при цьому ключовим інтегративним ресурсом ефективного управління виступає емоційний інтелект, хоча окремі результати засвідчують наявність менш продуктивних, ригідних управлінських стратегій.

Факторний аналіз дозволив Савко Н.М. виокремити чотири психологічні компоненти ефективної управлінської діяльності у сфері позашкільної освіти: лідерсько-організаційний ресурс, емоційно-комунікативну компетентність, креативність і розвиток, а також ресурсність та відновлення. Сукупно ці фактори розкривають внутрішню структуру психологічного ресурсу сучасного керівника й окреслюють ключові умови забезпечення управлінської ефективності та професійної витривалості в умовах трансформацій освітнього середовища.

У третьому розділі «Формувальний етап експериментального дослідження психологічних умов ефективного управління в закладах позашкільної освіти», авторкою подано методологічне обґрунтування проведених заходів. Авторка стверджує, що розроблена психолого-управлінська програма спрямована на цілісний розвиток управлінських, комунікативних, емоційно-регулятивних і стратегічних компетентностей керівників закладів позашкільної освіти, необхідних для ефективної професійної діяльності в умовах сучасних соціокультурних викликів. Савко Н. М. розкриває доцільність модульної структури програми, яка забезпечує системність, гнучкість та можливість індивідуалізації навчання, а також створює умови для практичного

застосування набутих знань з урахуванням психологічних особливостей управлінського персоналу та специфіки позашкільного освітнього середовища.

Дисертантка розробила програму, що поєднує навчальні, діагностичні, рефлексивні й супервізійні інструменти, спрямовані на усвідомлення власного управлінського потенціалу, виявлення зон професійного зростання та формування індивідуальних траєкторій розвитку керівників. Авторка стверджує, що впровадження цієї програми у практику управління закладами позашкільної освіти є важливим чинником підвищення ефективності управлінської діяльності, оптимізації психологічного клімату в колективах, посилення мотивації працівників і якості освітніх послуг.

Савко Н.М. розкриває результати формувального експерименту, які засвідчили високу ефективність програми та підтверджені статистично значущими змінами за Т-критерієм Вілкоксона. Дисертантка показує, що участь у програмі сприяла зростанню емоційного інтелекту, рефлексивності, лідерських, комунікативних і організаційних якостей, а також стресостійкості керівників, що свідчить не лише про розвиток управлінських навичок, а й про глибокі особистісні зміни. Авторка стверджує, що реалізована програма виступає ефективним інструментом внутрішнього оновлення управлінців, активізації їхніх психологічних ресурсів і підвищення професійної витривалості в умовах трансформацій позашкільної освіти.

У загальному подане дослідження вирізняється високим рівнем наукової обґрунтованості, концептуальної цілісності та практичної значущості, оскільки авторкою комплексно осмислено психологічні засади ефективного управління закладами позашкільної освіти в умовах сучасних соціокультурних викликів, розроблено та емпірично підтверджено міждисциплінарну соціально-психологічну модель управлінської діяльності, виокремлено ключові психологічні компоненти управлінської ефективності й науково доведено визначальну роль емоційного інтелекту, креативності та внутрішньої мотивації керівника, а також створено й апробовано психолого-управлінську програму, впровадження якої забезпечує статистично значущі позитивні зміни в особистісному та професійному розвитку управлінського персоналу і може бути рекомендоване до широкого використання в системі позашкільної освіти.

Новизна наукових положень, висновків та результатів, представлених у дисертації.

Наукові положення та висновки дисертації Савко Н.М. отримані на основі взаємодоповнюючих методів дослідження та процедур математичної статистики, є достовірними та оригінальними.

До найбільш вагомих результатів, які містять ознаки наукової новизни, слід віднести такі. Авторкою вперше: презентовано: 1) міждисциплінарну соціально-психологічну модель ефективного управління закладами позашкільної освіти; 2) компоненти ефективного управлінського впливу як синтез психологічних, етичних та професійних складових, що забезпечують розвиток особистості керівника, згуртування колективу й досягнення стратегічних цілей закладу; 3) психолого-управлінську програму підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти; 4) основні структурні складові реалізованої програми; 5) чинники ефективного управління в контексті позашкільної освіти як специфічного сегмента освітньої системи, що функціонує на засадах добровільності, творчої самореалізації та соціальної підтримки дітей і молоді, зокрема, зовнішні та внутрішні чинники.

Практичне значення роботи полягає в тому, що дисертанткою: а) розроблено комплекс методик, в тому числі авторських анкет, розроблених для збору якісної та кількісної інформації від трьох основних груп: керівників закладів, педагогічних працівників та батьків вихованців. б) розроблена психолого-управлінська програма може слугувати основою для підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері позашкільної освіти, створення тренінгових курсів, модулів або методичних рекомендацій; в) розкрито сутність позашкільної освіти як ресурсу стабілізації емоційного стану дітей, забезпечення їх безперервного розвитку та соціальної підтримки; г) отримані результати сприятимуть підвищенню психологічної готовності керівників до ефективного управління в умовах кризових викликів. Результати дослідження можуть використовуватися у роботі позашкільних закладів освіти з метою оптимізації психологічних заходів їх управління.

Оформлення змісту дисертації, стиль викладення матеріалу відповідають існуючим вимогам до наукових текстів. Дисертаційна робота Савко Н.М. є

результатом самостійних досліджень здобувачки і не містить ознак порушення норм академічної доброчесності.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації в опублікованих роботах. Основний зміст дисертаційного дослідження викладено у 13 публікаціях автора, з яких: 4 статті у наукових фахових виданнях (з них 1 стаття у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базі даних Scopus); 1 стаття, яка додатково відображає наукові результати дисертації; 8 публікацій у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій та інших виданнях.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації. Позитивно оцінюючи дисертацію Савко Н.М., вважаємо за доцільне одночасно наголосити на деяких дискусійних питаннях.

1. Згідно одержаних результатів проведене дослідження видається більш розширеним та ґрунтовним, ніж поставлена у ньому мета щодо теоретичного обґрунтування та експериментального вивчення психологічних особливостей управління в закладі позашкільної освіти.

2. Представлення ключових теоретичних положень у вигляді узагальнювальних схем, таблиць або моделей могло б підвищити структурованість, наочність та цілісність викладу теоретичного розділу, забезпечивши більш системне бачення досліджуваної проблеми.

3. Доцільно було б, на нашу думку, у додатках подати психодіагностичні методики, які використовувались у роботі.

4. У межах формувального експерименту авторкою запропонована психолого-управлінська програма для керівників закладів позашкільної освіти, яка заслуговує на схвальну оцінку. Проте з тексту дисертації не зовсім зрозуміло, які з запропонованих тренінгових вправ, використаних у програмі, є особистим напрацюванням дослідниці.

Висловлені зауваження та пропозиції не знижують наукову та практичну цінність рецензованої дисертаційної роботи.

Загальний висновок.

Дисертаційна робота Савко Надії Миколаївни «Психологічні особливості управління в закладі позашкільної освіти», яка подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузях знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»,

07 «Управління та адміністрування» за спеціальностями 053 «Психологія», 073 «Менеджмент» є актуальним, завершеним і самостійним науковим дослідженням, що має нові теоретичні та практичні наукові результати. Проведений аналіз надає підстави стверджувати, що дисертація за своїм змістом та оформленням відповідає чинним вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44, а її авторка – Савко Надія Миколаївна заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії з галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», 07 «Управління та адміністрування» за спеціальностями за спеціальностями 053 «Психологія», 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

Завідувач кафедри початкової та
дошкільної освіти Львівського
національного університету
імені Івана Франка
доктор педагогічних наук, професор

Наталія МАЧИНСЬКА