

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

РЕЦЕНЗІЯ

**кандидата наук з державного управління, доцента,
доцента кафедри менеджменту та економічної безпеки
навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
Михаліцької Наталії Ярославівни
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 дослідження. Актуальність дисертаційного дослідження «Психологічні особливості управління в закладі позашкільної освіти» безсумнівна і обґрунтована сучасними тенденціями розвитку освіти та соціально-психологічними викликами, що постають перед закладами позашкільної освіти. У контексті динамічних соціокультурних змін, зростання вимог до якості освітніх послуг, а також необхідності забезпечення психологічної безпеки та підтримки дітей і молоді, питання ефективного управління набуває особливого значення. Особистість керівника закладу, його емоційна компетентність, здатність до саморефлексії, креативного мислення, емпатії та гуманістичного стилю лідерства стають ключовими чинниками забезпечення сталого розвитку освітнього середовища, формування позитивного психологічного клімату та розвитку творчого потенціалу вихованців.

Дослідження актуальне також у зв'язку з необхідністю модернізації підходів до управлінської діяльності, інтеграції психологічних та організаційних компонентів, а також розробки ефективних програм підвищення професійної компетентності керівників позашкільних закладів. Отже, результати роботи мають практичне та теоретичне значення, сприяють удосконаленню

управлінської культури в системі позашкільної освіти та відповідають актуальним потребам сучасного освітнього середовища.

Оцінка наукової обґрунтованості положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, та оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності. Оцінюючи подану на рецензування виконану дисертацію, слід підкреслити правильне визначення здобувачкою об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження, гармонійне поєднання застосованих методів із поставленими завданнями, репрезентативність вибірки, інтеграцію кількісних і якісних методів аналізу емпіричних даних, а також чітку логіку та структурованість викладу матеріалу. Послідовне узагальнення отриманих результатів свідчить про високий теоретичний та методологічний рівень проведеної дисертанткою аналітичної роботи.

Оцінка змісту дисертації, її оформлення, рівня виконання поставлених завдань і оволодіння методологією наукової діяльності.

У першому розділі дисертації авторкою всебічно розкрито специфіку ефективного управління в сучасній освітній системі, яке постає як багаторівневий процес, що виходить за межі виключно адміністративних функцій і включає глибоке розуміння психологічних, емоційних, ціннісних та соціально-комунікативних аспектів взаємодії. Підкреслено особливу роль особистості керівника, його здатності до саморефлексії, емоційної регуляції, розвитку креативності, емпатії та застосування гуманістичного стилю лідерства, що стає надзвичайно важливим у контексті сучасних соціокультурних трансформацій та зростаючих вимог до якості освітніх послуг. У дисертаційній роботі чітко простежується зміщення акцентів від технократичних моделей управління до особистісно-психологічного підходу, в центрі якого перебуває людина як ключовий ресурс розвитку освітнього середовища.

Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження Савко Н.М. стали сучасні концепції психології управління, освітнього менеджменту, організаційної, вікової та педагогічної психології, що дозволяють розглядати управлінську діяльність як комплексне соціально-психологічне явище. Авторкою вдало застосовано особистісно-орієнтований підхід (І. Зязюн,

О. Савченко), який враховує індивідуальні особливості керівника та взаємодію різних компонентів системи управління (І. Бех, Л. Карамушка, Н. Побірченко), а також діяльнісний підхід (О. Кононко, С. Максименко, Т. Титаренко), що дозволяє аналізувати управлінську діяльність як цілісну систему мотивацій, дій і результатів у динаміці професійного та особистісного розвитку суб'єкта.

Дисертантка Савко Н.М. вдало поглибила розуміння психологічних умов ефективного управління в ситуаціях соціальних викликів (зокрема, воєнного стану), коли особливої ваги набуває адаптивність управлінських рішень, чутливість до емоційного стану педагогів і вихованців, а також гнучкість управлінських стратегій у творчому та нестабільному середовищі.

Авторка обґрунтовано показала, що у закладах позашкільної освіти така парадигма управління набуває особливої значущості, адже керівники виконують комплексні функції, поєднуючи адміністративні, педагогічні та лідерські ролі, забезпечуючи організаційний розвиток та психологічну підтримку дітей і колективу. Значним науковим внеском розділу є розробка міждисциплінарної соціально-психологічної моделі ефективного управління закладом позашкільної освіти, яка демонструє, що інтеграція гуманістичних і суб'єктно-діяльнісних принципів формує умови для психологічної безпеки, партнерства, творчої самореалізації та сталого розвитку всіх учасників освітнього процесу.

У *другому розділі дисертації* авторкою детально визначено психологічні чинники, що впливають на ефективність управління в системі позашкільної освіти. Використання комплексу валідних діагностичних методик дозволило всебічно дослідити управлінську діяльність з урахуванням індивідуально-психологічних, мотиваційних, емоційних і соціальних характеристик керівників. Репрезентативна вибірка, що включала керівників, педагогічних працівників та батьків вихованців, забезпечила можливість сформулювати багатовимірне бачення особливостей управлінської взаємодії, психологічного клімату та рівня розвитку управлінської культури в закладах позашкільної освіти. Результати показали переважання демократичного, партнерсько-орієнтованого стилю керівництва, високий рівень усвідомленості керівниками значення емоційного інтелекту, креативності та психологічної стабільності для результативної управлінської

діяльності, водночас виявивши певні проблемні моменти, зокрема недостатню відкритість адміністрації до комунікації та нерівномірний розвиток емоційно-комунікативної компетентності, що визначає потребу в системній психологічній підтримці керівників.

Здійснений факторний аналіз дозволив виокремити чотири ключові психологічні компоненти ефективного управління у позашкільній освіті: «лідерсько-організаційний ресурс», «емоційно-комунікативну компетентність», «креативність і розвиток» та «ресурсність і відновлення». Ці фактори відображають взаємопов'язану систему психологічних якостей, що забезпечують управлінську зрілість, гнучкість мислення, здатність до адаптації, підтримання емоційної рівноваги та стратегічного бачення. Отримані дані підтвердили гіпотезу про визначальну роль емоційного інтелекту, креативності та внутрішньої мотивації у формуванні психологічної компетентності сучасного керівника закладу позашкільної освіти. Виявлені закономірності стали основою для розробки соціально-психологічної моделі ефективного управління, що інтегрує гуманістичні, суб'єктно-діяльнісні та системні підходи, спрямовані на розвиток лідерського потенціалу, партнерських відносин і забезпечення психологічної безпеки в освітньому середовищі.

Узагальнюючи результати дослідження психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів позашкільної освіти, що розкриті у *третьому розділі дисертації*, слід відзначити, що програма спрямована на комплексний розвиток управлінських, комунікативних, емоційно-регулятивних та стратегічних компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності в сучасних умовах. Модульна структура забезпечує послідовне засвоєння психологічних основ управління, гнучкість і можливість індивідуалізації навчання, а також практичне застосування здобутих знань із врахуванням специфіки діяльності керівного персоналу в динамічному соціокультурному середовищі позашкільної освіти. Авторка включила у програму діагностичні, рефлексивні, проєктні та супервізійні інструменти, що дозволяють усвідомити власний управлінський потенціал, виявити зони професійного зростання та сформувати індивідуальні

траєкторії розвитку керівників, підвищуючи ефективність управління, покращуючи психологічний клімат у колективах і мотивуючи працівників.

Результати формувального експерименту дисертантки підтвердили високу ефективність програми: за даними Т-критерію Вілкоксона зафіксовано статистично значущі позитивні зміни у керівників закладів позашкільної освіти щодо емоційного інтелекту, рефлексивності, лідерських, комунікативних та організаційних навичок, а також стресостійкості. Зміни охоплюють не лише поверхневі управлінські уміння, а й глибокі особистісні характеристики, що визначають стиль ухвалення рішень, емоційну зрілість та готовність до партнерської взаємодії. Підвищення рівня емоційного інтелекту свідчить про здатність керівників регулювати власний емоційний стан і враховувати емоції інших, що сприяє створенню психологічно безпечного освітнього середовища. Водночас розвиток лідерських і організаційних якостей, за даними дисертантки, підвищив усвідомлення ролі керівника, впевненість у прийнятті рішень і здатність вести колектив, а зростання рефлексивності засвідчує готовність до самоспостереження й глибокого аналізу професійної поведінки, що забезпечує стійкий професійний розвиток. Таким чином, реалізована програма довела свою ефективність як засіб формування компетентного сучасного керівника та механізм внутрішнього оновлення управлінців, активізації їхніх ресурсів і підвищення професійної витривалості в умовах трансформацій позашкільної освіти.

У підсумку дисертаційної роботи Савко Н.М., слід відзначити високий науковий і практичний рівень виконаного дослідження, яке комплексно розкриває психологічні засади ефективного управління закладами позашкільної освіти. Дисертація вирізняється чіткою логікою викладу, узгодженістю методологічних підходів, репрезентативністю вибірки та поєднанням кількісних і якісних методів аналізу, що забезпечує надійність і валідність отриманих результатів. Особливу цінність становить розробка міждисциплінарної соціально-психологічної моделі управлінської діяльності та психолого-управлінської програми, які підтверджені емпіричними даними і демонструють реальний формувальний вплив на розвиток емоційного інтелекту, лідерських,

комунікативних та організаційних компетентностей керівників. Робота обґрунтовано визначає психологічні фактори управлінської ефективності, включає системне поєднання гуманістичних і суб'єктно-діяльнісних підходів і пропонує практичні рекомендації щодо підвищення професійної витривалості та якості управлінської діяльності в сучасних умовах трансформації позашкільної освіти.

Наукове та практичне значення результатів дослідження полягає в можливості застосування його результатів у професійній діяльності керівників, педагогів та психологів закладів позашкільної освіти для підвищення ефективності управлінських процесів. Отримані дані можуть слугувати основою для вдосконалення управлінської практики, враховуючи психологічні закономірності взаємодії в педагогічних колективах, особистісні характеристики керівника, стилі лідерства, мотивацію працівників та специфіку комунікативної поведінки. Розроблена психолого-управлінська програма може стати базою для організації курсів підвищення кваліфікації, тренінгів або створення методичних матеріалів для управлінців позашкільної освіти. Матеріали дослідження доцільно інтегрувати в освітній процес закладів післядипломної освіти, програми підвищення кваліфікації та навчальні дисципліни психологічного й управлінського спрямування у вищих навчальних закладах.

Особлива практична цінність дослідження проявляється в умовах воєнного стану, оскільки позашкільна освіта стає важливим ресурсом для стабілізації емоційного стану дітей, підтримки їхнього розвитку та соціальної адаптації. Отримані результати сприятимуть підвищенню психологічної готовності керівників до ефективного управління в кризових ситуаціях, забезпечуючи більш стійку та адаптивну діяльність закладів позашкільної освіти.

Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендації в опублікованій наукових працях. Основні результати дисертаційного дослідження авторки викладено у 13 публікаціях автора, з яких 4 статті у наукових фахових виданнях із психології (з них 1 стаття у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базі даних Scopus); 1 статті, яка додатково відображає наукові

результати дисертації; 8 публікацій у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій та інших виданнях.

Дискусійні положення та рекомендації. Попри загальну позитивну оцінку дисертації Савко Н.М. все ж хочемо зупинитись на деяких зауваженнях та пропозиціях.

1. Соціально-психологічна модель ефективного управління закладами позашкільної освіти є логічною та всеохоплюючою, але її результативний блок потребує конкретизації показників результативності для практичного використання. Зокрема, він добре узагальнює очікувані ефекти, але було би доцільно більш конкретно визначити кількісні або якісні критерії оцінки реалізації моделі, що зробило б її більш операційною для керівників і дослідників.
2. У другому розділі дисертаційної роботи здійснено кореляційний аналіз отриманих емпіричних даних, однак у основному тексті не подано узагальненої таблиці кореляційних зв'язків, що дещо ускладнює оперативне ознайомлення з ключовими результатами аналізу.
3. З огляду на виявлену значущість емоційного інтелекту, креативності та внутрішньої мотивації для ефективності управлінської діяльності було б доцільним підготувати методичні рекомендації, що ґрунтуються на результатах дослідження, для впровадження психологічно обґрунтованих підходів до управління у закладах позашкільної освіти та підвищення професійної компетентності керівників.
4. У списку використаних джерел представлено значну кількість навчальних посібників і підручників, які, безумовно, мають дидактичну та узагальнювальну цінність, однак не повною мірою відповідають вимогам до наукового дослідження такого рівня. У контексті дисертаційної роботи більш доцільним є опертя на наукові джерела, що безпосередньо відображають результати оригінальних досліджень, сучасні теоретичні концепції та методологічні підходи, зокрема статті у фахових наукових виданнях, монографії та дисертаційні дослідження. Посилення частки таких праць сприяло б поглибленню теоретичного аналізу, чіткішому позиціонуванню

авторської концепції в сучасному науковому дискурсі та підвищенню загального рівня наукової аргументованості дисертаційної роботи.

Наведені зауваження є дискусійними за своїм характером, можуть бути винесені на наукове обговорення під час публічного захисту та не знижують наукової значущості дослідження.

Висновок. Представлена дисертаційна робота є оригінальним міждисциплінарним науковим дослідженням, виконаним на належному теоретико-методологічному рівні, у якому отримано нові наукові результати, що мають істотне значення для теорії та практики психології й сприяють розв'язанню важливої наукової проблеми.

За показниками публікаційної активності та апробації результатів дослідження дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам нормативно-правових актів у сфері атестації наукових кадрів, зокрема, затвердженим наказом МОН України від 12 січня 2017 року № 40, 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 січня 2022 р. № 44, а її авторка, Савко Надія Миколаївна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальностями 053 Психологія, 073 Менеджмент.

Рецензент:

кандидат наук з державного управління, доцент
доцент кафедри менеджменту та економічної
безпеки навчально-наукового інституту
управління, психології та безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ

Наталія МИХАЛІЦЬКА

