

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 психологічних наук, доцента, доцента кафедри загальної та  
соціальної психології навчально-наукового інституту управління,  
психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх  
справ Борисюк Ольги Миколаївни 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.** Сучасний етап розвитку освіти в Україні характеризується глибокими системними змінами, зумовленими впровадженням реформи «Нова українська школа», процесами децентралізації та тривалими викликами воєнного часу. У цих умовах позашкільна освіта посилює свою роль як середовище підтримки психологічної рівноваги, особистісного становлення й соціальної інтеграції дітей та молоді. Вона виходить за межі суто освітньої функції, поєднуючи культурний, виховний і психологічний виміри, що набуває особливої ваги в період суспільної нестабільності. Специфіка позашкільної діяльності, орієнтованої на добровільність участі, розвиток творчості та емоційної залученості, вимагає особливого підходу до управління, який не може обмежуватися традиційними адміністративними моделями. Це зумовлює необхідність переосмислення управлінської діяльності крізь призму міждисциплінарного підходу, що інтегрує психологічні знання, комунікативну чутливість, емоційний інтелект і лідерські

стратегії, спрямовані на створення психологічно безпечного та підтримувального освітнього середовища.

Заклади позашкільної освіти виконують ключову роль у процесах соціалізації, виховання та самореалізації дітей і молоді, забезпечуючи різноманітні можливості для змістовного дозвілля, розвитку інтересів і формування життєвих компетентностей. Їхня діяльність відзначається гнучкістю, здатністю швидко реагувати на суспільні запити та адаптуватися до змін соціального контексту, що робить позашкільня важливою складовою системи безперервної освіти України. Функціонуючи в межах чинного правового поля, позашкільні заклади реалізують широкий спектр соціально-виховних завдань – від формування громадянської свідомості та моральних цінностей до підтримки професійного самовизначення, фізичного й культурного розвитку та профілактики ризикованої поведінки. Саме ця багатовимірність і унікальний потенціал позашкільної освіти актуалізують потребу в науковому осмисленні управлінських процесів у цій сфері та розробленні психолого-педагогічних підходів, здатних забезпечити її сталий розвиток в умовах сучасних викликів.

**Оцінка наукової обґрунтованості положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, та оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності.** Новизна наукових положень, передусім, вбачається у тому, що дисертація є унікальним комплексним дослідженням теоретичних та практичних особливостей щодо цілісності проблеми управління в закладах позашкільної освіти. Результати дослідження дали змогу дисертантці сформулювати низку обґрунтованих положень, висновків та рекомендацій щодо оптимізації психологічних чинників управління в закладах позашкільної освіти.

Дисертація виконана на належному науковому рівні, характеризується логічним змістовним наповненням відповідно до плану. У дисертації вперше виокремлено та систематизовано психологічні 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. Авторка вдало визначила компоненти ефективного управлінського впливу як синтезу

психологічних, етичних та професійних складових, що забезпечують розвиток особистості керівника, згуртування колективу й досягнення стратегічних цілей закладу.

Відтак, у дисертації автором сформульовано та обґрунтовано з наукової позиції цілу низку концептуальних положень та висновків, які відповідають критеріям унікальності та наукової новизни.

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

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади вивчення проблеми особливостей управління закладом позашкільної освіти» авторкою здійснено ґрунтовний аналіз психологічних підходів до осмислення управлінської діяльності, у межах яких ключового значення набувають адаптивність управлінських рішень, чутливість керівника до психоемоційного стану педагогів і вихованців, а також варіативність управлінських стратегій у творчому, динамічному та нестабільному середовищі. Показано, що ефективність управління в освітній сфері безпосередньо пов'язана з особистісними характеристиками керівника, його здатністю до саморефлексії, емоційної регуляції, мотиваційного впливу та ініціювання змін. У сучасних концепціях менеджменту акцент поступово зміщується від суто технократичного бачення управління до особистісно орієнтованого й психологічно вмотивованого підходу, що враховує не лише поведінкові прояви, а й глибинні психологічні чинники – цінності, емоційність, внутрішню мотивацію та здатність керівника до усвідомленого управлінського вибору. Такий підхід, на думку Савко Н.М., створює передумови для формування сучасної моделі управління, здатної адекватно реагувати на суспільні виклики та забезпечувати якісні трансформації в освітньому просторі. Окремо підкреслено, що в умовах повномасштабної війни позашкільна освіта набуває особливої ролі як простір психологічної підтримки, соціальної адаптації та стабілізації емоційного стану дітей і молоді, що актуалізує потребу в оновленні підходів до організації освітнього процесу, впровадженні психотерапевтичних, арттерапевтичних та інноваційних форматів взаємодії.

У межах дослідження ефективний управлінський вплив розглядається як інтегративний результат поєднання психологічних, етичних і професійних складових, що забезпечують особистісний розвиток керівника, згуртованість колективу та досягнення стратегічних цілей закладу позашкільної освіти. На схвальну оцінку заслуговує розроблена авторкою міждисциплінарна соціально-психологічна модель ефективного управління, побудована на синтезі гуманістичного та суб'єктно-діяльнісного підходів. У цій моделі Савко Н.М. органічно поєднує психологічні чинники – мотивацію, соціальну підтримку, емоційний комфорт, емпатію, розвиток творчого потенціалу – з управлінськими стратегіями системного планування, лідерства та комунікації, що забезпечують партнерську взаємодію всіх учасників освітнього процесу. Авторка наголошує на важливості ціннісно-мотиваційної єдності колективу, формування сприятливого емоційного клімату, рефлексивного стилю управління та впровадження інновацій, які разом створюють умови психологічної безпеки, сталого особистісного зростання й творчої активності у сфері позашкільної освіти відповідно до сучасних викликів і тенденцій освітньої реформи.

У другому розділі «Визначення психологічних особливостей управління в закладі позашкільної освіти» здійснено комплексне поєднання теоретичних положень і практичних підходів до аналізу психологічних чинників, що зумовлюють результативність управлінської діяльності, а також представлено методологічні й організаційні засади проведення констатувального етапу експерименту. Авторкою логічно обґрунтовано добір психодіагностичного інструментарію, який повною мірою охоплює ключові складові професійної компетентності керівника позашкільного закладу. Застосовані методики дали змогу дослідити стиль керівництва, рівень сформованості емоційного інтелекту, лідерський потенціал, комунікативні й організаційні схильності, психологічну стійкість, мотиваційні орієнтації, креативність та рефлексивність управлінців. Репрезентативність вибірки, сформованої з урахуванням вікових, гендерних, професійних і типологічних характеристик закладів, забезпечила високий рівень валідності та надійності емпіричних результатів; загальна кількість респондентів склала 664 особи.

Дисертанткою чітко окреслено завдання дослідження, визначено науково вивірені критерії та показники психологічної діагностики, а також представлено розгорнутий аналіз кількісних і якісних даних. Отримані результати засвідчують, що керівники закладів позашкільної освіти загалом демонструють достатньо високий рівень управлінської зрілості та схильність до демократичного, партнерсько орієнтованого стилю керівництва. Педагогічні працівники й батьки вихованців переважно позитивно оцінюють психологічний клімат і якість управління, наголошуючи на професіоналізмі педагогів, увазі до потреб дітей та організаційній упорядкованості діяльності закладів, водночас окремі респонденти вказують на обмежену відкритість адміністрації й недостатній рівень залучення батьківської спільноти. Савко Н.М. доводить, що управлінський персонал характеризується сформованими лідерськими й організаційними якостями, високою мотивацією до професійного розвитку та переважанням реалізаторського стилю прийняття рішень.

Результати кореляційного аналізу підтвердили тісний взаємозв'язок між мотиваційними потребами, особистісними характеристиками та стилями управління, при цьому емоційний інтелект виступає ключовим інтегративним ресурсом управлінської ефективності, хоча окремі показники вказують на наявність менш гнучких, ригідних стратегій. За допомогою факторного аналізу Савко Н.М. виокремила чотири базові психологічні компоненти ефективної управлінської діяльності у сфері позашкільної освіти: лідерсько-організаційний ресурс, емоційно-комунікативну компетентність, креативно-розвивальний потенціал та ресурсність і здатність до відновлення, що в сукупності відображають внутрішню структуру психологічного ресурсу сучасного керівника в умовах трансформації освітнього середовища.

У третьому розділі «Формувальний етап експериментального дослідження психологічних умов ефективного управління в закладах позашкільної освіти» авторкою представлено ґрунтовне методологічне обґрунтування комплексу формувальних заходів. Обґрунтовано, що розроблена психолого-управлінська програма орієнтована на інтегрований розвиток управлінських, комунікативних, емоційно-регуляційних і стратегічних компетентностей керівників закладів позашкільної освіти, які є необхідними для результативної професійної

діяльності в умовах динамічних соціокультурних трансформацій. Савко Н.М. переконливо аргументує доцільність модульної побудови програми, що забезпечує її системність, варіативність та можливість індивідуалізації навчання, а також створює передумови для практичного перенесення набутих знань і навичок у реальну управлінську практику з урахуванням психологічних особливостей управлінського персоналу та специфіки позашкільного освітнього середовища. Дисертанткою визначено основні структурні складові реалізованої програми (діагностично-аналітичний, теоретико-інформаційний, психотренінговий блок розвитку управлінських компетентностей, блок особистісного розвитку та саморефлексії, проєктно-практичний блок, оцінно-результативний блоки) та емпірично підтверджено її ефективність на основі зіставлення результатів констатувального й формувального етапів дослідження, що дозволило виявити позитивну динаміку у формуванні управлінських компетентностей і покращенні психологічного клімату в колективах. Доведено, що участь у програмі сприяла істотному зростанню показників емоційного інтелекту, рефлексивності, лідерських, комунікативних і організаційних якостей, а також стресостійкості керівників, що вказує не лише на вдосконалення управлінських умінь, а й на глибинні особистісні трансформації.

У цілому подане дослідження характеризується високим рівнем наукової аргументованості, концептуальної цілісності та практичної значущості, оскільки в ньому комплексно осмислено психологічні засади ефективного управління закладами позашкільної освіти в сучасних соціокультурних умовах, розроблено й емпірично верифіковано міждисциплінарну соціально-психологічну модель управлінської діяльності, виокремлено ключові психологічні детермінанти управлінської ефективності та створено й апробовано психолого-управлінську програму, впровадження якої забезпечує статистично значущі позитивні зміни в особистісному й професійному розвитку управлінського персоналу та може бути рекомендоване до широкого використання в системі позашкільної освіти.

**Наукове та практичне значення результатів дослідження** полягає в можливості впровадження отриманих результатів у професійну діяльність керівників, педагогів та психологів системи позашкільної освіти з метою підвищення ефективності управлінських процесів. Результати дослідження

можуть бути використані для вдосконалення управлінської діяльності керівників позашкільних закладів на основі урахування психологічних закономірностей взаємодії в педагогічному колективі, особистісних якостей управлінця, стилів керівництва, мотивації працівників і особливостей комунікативної поведінки. Розроблена психолого-управлінська програма може слугувати основою для підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері позашкільної освіти, створення тренінгових курсів, модулів або методичних рекомендацій. Матеріали дослідження можуть бути впроваджені в освітній процес закладів післядипломної педагогічної освіти, курсів підвищення кваліфікації, а також використані у формуванні змісту навчальних дисциплін психологічного й управлінського циклів у закладах вищої освіти.

**Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендації в опублікованій наукових працях.** Основний зміст дисертаційного дослідження 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.**

1. У запропонованих теоретичних позиціях дисертаційної роботи, на нашу думку, недостатньо акцентовано на системі цінностей керівника, його гуманістичній орієнтації, етичних установках та смислах професійної діяльності. Адже саме вони визначають стиль взаємодії, рівень довіри, атмосферу психологічної безпеки й довготривалий виховний вплив на колектив і вихованців позашкільного освітнього закладу.
2. Соціально-психологічна модель ефективного управління закладами позашкільної освіти демонструє комплексний підхід до управління, включаючи цільові, суб'єктні, ціннісно-мотиваційні, комунікативно-емоційні, креативно-інноваційні, рефлексивно-аналітичні та психологічно-безпечні компоненти, що дозволяє всебічно охопити психологічні, соціальні та організаційні аспекти управлінської діяльності. Разом з тим, можна відзначити кілька моментів для

доопрацювання. У компоненті «Суб'єктний» присутнє дублювання понять («фасилітатор змін» перекрито «модератор змін»), що потребує уніфікації термінології для уникнення неоднозначності. У «Комунікативно-емоційному» компоненті частина формулювань виглядає неповною або перекрученою («відкрита, ... партнерська комунікація»), що потребує чіткого визначення змісту та результату комунікативної взаємодії.

3. В описі результатів факторного аналізу управління персоналом у закладах позашкільної освіти в основному тексті роботи недостатньо акцентовано увагу на частці дисперсії, яку пояснює кожен виділений фактор. Зокрема, не зазначено у текстовій інтерпретації, що окремі фактори пояснюють значний відсоток загальної дисперсії, що обмежує уявлення про їх інформативність і вагомість.
4. Зважаючи на практичну значущість дисертаційного дослідження, доцільно у майбутньому, на основі проведеної роботи з впровадження розробленої психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти, розширити дослідження в напрямку використання інших форм психопрофілактичних заходів, спрямованих на актуалізацію управлінського впливу.

Проте наведені зауваження мають дискусійний характер, можуть слугувати підґрунтям для наукової полеміки під час публічного захисту дисертації та не знижують наукову цінність дослідження.

**Висновок.** Дисертація Савко Надії Миколаївни «Психологічні особливості управління в закладі позашкільної освіти» є самостійним, оригінальним, актуальним науковим дослідженням, в якому отримано нові науково обґрунтовані результати, які несуть сутнісне теоретичне і практичне значення та вирішують важливе наукове завдання, що має істотне значення для теорії і практики психологічної науки.

За кількістю та рівнем публікацій, апробацій на науково-практичних заходах наукова праця відповідає Вимогам до оформлення дисертацій, 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 психологічних наук, доцент  
доцент кафедри загальної та  
соціальної психології  
навчально-наукового інституту управління,  
психології та безпеки  
Львівського державного університету  
внутрішніх справ**

**Ольга БОРИСЮК**