

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, кандидата психологічних наук,
доцента, доцента кафедри практичної психології та педагогіки
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності
Яремка Романа Ярославовича
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 та її зв'язок із науковими
програмами.**

Сучасна система освіти України перебуває в умовах глибоких трансформацій, зумовлених упровадженням реформи «Нова українська школа», процесами децентралізації та впливом воєнних викликів. У цьому контексті позашкільна освіта набуває особливої ваги як соціально значущий простір емоційної стабілізації, підтримки особистісного розвитку, соціальної згуртованості та формування громадянської свідомості дітей і молоді. Позашкільня виконує не лише освітню, а й виховну, культурну, психологічну та соціально-корекційну функції, створюючи умови для творчої самореалізації, соціалізації, профілактики девіантної поведінки й психоемоційної підтримки в умовах суспільної нестабільності та війни. Його специфічні характеристики – добровільність участі, орієнтація на інтереси та можливості вихованців, гнучкість, варіативність форм діяльності й відкритість до інновацій –

зумовлюють потребу в гуманістично орієнтованих моделях управління, що не завжди узгоджуються з традиційними адміністративними підходами. У цьому зв'язку міждисциплінарний підхід на перетині психології та менеджменту дозволяє розглядати управлінську діяльність у закладах позашкільної освіти як складний багатовимірний процес, що охоплює організаційні та міжособистісні взаємодії, лідерство, мотивацію, емоційний інтелект і забезпечення психологічної безпеки всіх учасників освітнього процесу. Особливої актуальності набуває психологічна компетентність керівника, його здатність формувати довірливе, підтримувальне та безпечне освітнє середовище для педагогів, дітей і батьків, що узгоджується з положеннями Проекту Концепції розвитку позашкільної освіти на 2025–2030 роки, де заклад позашкільля визначено як простір довіри, творчості, психологічного комфорту й особистісного зростання.

Бачимо, що наукове осмислення психологічних особливостей управлінської діяльності в системі позашкільної освіти є 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 освіти на засадах гуманізації, дитиноцентризму й сталого розвитку.

Отже, актуальність вирішення означеної проблематики, недостатнє розроблення теоретичних та практичних її аспектів у спрямованості до умов сучасних реалій позашкільної освіти в Україні, а також соціальна значущість, достатньою мірою обґрунтовані у роботі.

Схвальним є те, що робота виконана у 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).

З огляду на зазначене, дисертаційне дослідження Савко Н.М. має науковий та практичний інтерес, й виявляється, на нашу думку, своєчасною та доцільною науковою працею у галузі психології.

Ступінь обґрунтованості наукових положень і висновків, сформульованих у дисертації. Даючи якісну оцінку виконаній дисертації, маємо відзначити коректне визначення здобувачкою об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження, узгодженість використаних методів з поставленими завданнями, репрезентативність вибірки, поєднання кількісних та якісних методів аналізу отриманих емпіричних даних, чітку послідовність та логічну структурованість у викладенні інформації і послідовне узагальнення матеріалу, що є свідченням високого теоретичного і методологічного рівнів здійсненої дисертанткою аналітичної роботи.

Наукова новизна і достовірність наукових положень дисертаційного дослідження забезпечена формулюванням нових наукових положень, які презентують інформацію, раніше не представлену у психологічній галузі, зокрема, узагальнено 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; виокремлено компоненти ефективного управлінського впливу як синтез психологічних, етичних та професійних складових, що забезпечують розвиток особистості керівника, згуртування колективу й досягнення стратегічних цілей закладу; розроблено міждисциплінарну соціально-психологічну модель ефективного управління закладами позашкільної освіти; розкрито концептуальні засади психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти; 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; набули подальшого розвитку наукові уявлення про взаємозв'язок креативності, творчого підходу, стилю управління керівника з психологічним кліматом у колективі, мотивацією педагогів до професійної діяльності, рівнем їхньої емоційної стійкості та залученості в освітній процес позашкільця; поглиблено уявлення про психологічні умови 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.

Значення одержаних результатів для науки і практичного використання підтверджує низка практико-орієнтованих і апробованих Савко Н.М. досягнень, як-от: доцільний вибір психодіагностичних методик, які відповідають компонентам психологічних особливостей управління в закладах позашкільної освіти; розробка авторських анкет керівників та працівників закладів позашкільної освіти, а також батьків, чиї діти відвідують такі заклади; розробка та реалізація психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти; 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); можливість використання результатів дослідження: в ЗВО при реалізації освітніх програм за спеціальністю 053 «Психологія» та викладанні освітніх компонентів: загальна, педагогічна і вікова психологія, соціальна психологія, психологічне консультування, психологія управління, психодіагностика; у практиці роботи психологічних офісів і служб; на курсах підвищення кваліфікації психологів; при проведенні масових емпіричних (діагностичних) досліджень в соціумі і в

психологічній науці на респондентах іншої вікової категорії, інших освітніх спеціальностей і фахівцях іншого профілю.

Повнота викладу основних результатів дисертації в публікаціях здобувачки. Основні положення й висновки дисертаційного дослідження повною мірою представлені 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.

Характеристика структури та змісту дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 255 найменувань (з них 54 – іноземними мовами), додатків. Загальний обсяг дисертації викладено на 214 сторінках, із яких 169 сторінок основного тексту. Робота містить 43 таблиці, 7 рисунків.

Вступ відображає стан наукової проблеми, її актуальність та значущість, мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, наукову новизну та практичне значення результатів, інформацію про впровадження та апробацію дисертаційного дослідження, особистий внесок авторки та її публікації, структуру та обсяг дисертації.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади вивчення проблеми особливостей управління закладом позашкільної освіти» Савко Н.М. на підставі досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених проаналізовані психологічні парадигми вивчення проблеми управління закладом позашкільної освіти, виокремила психологічні чинники ефективного управлінського впливу, розкрила особливості діяльності закладів позашкільної освіти як об'єкта психологічного управління та показала міждисциплінарний підхід до управління в освіті через інтеграцію психології та менеджменту в моделі ефективного управління закладом позашкільної освіти.

У розділі наголошено, що сучасна освітня система перебуває в стані глибоких трансформацій, зумовлених глобальними соціокультурними змінами та зростанням вимог до якості управління. Освіта розглядається як ключовий

чинник сталого розвитку суспільства, що актуалізує потребу в оновленні управлінських підходів на засадах гнучкості, гуманізації, індивідуалізації та поєднання технократичних і особистісно орієнтованих моделей менеджменту.

Визначено, що центральною ланкою ефективного управління стає особистість керівника. Сучасні теорії менеджменту акцентують увагу на його психологічних характеристиках, здатності до рефлексії, емоційної регуляції, мотивації та ініціювання змін. Ефективний управлінський вплив розглядається як багатовимірне явище, що виходить за межі адміністративних функцій і ґрунтується на розумінні психологічних, емоційних і комунікативних механізмів взаємодії, формуванні позитивного психологічного клімату та довіри в колективі. Підкреслено провідну роль психологічної компетентності керівника, зокрема емоційного інтелекту, емпатії, комунікативних умінь, стресостійкості й креативності. Креативність визначається як важливий особистісний і професійний ресурс, що забезпечує стратегічне мислення, інноваційність, мотивацію команди та адаптацію до змін. Особливої значущості ці якості набувають у діяльності керівників закладів позашкільної освіти, які поєднують управлінські, педагогічні та інноваційні ролі.

Зазначено, що в умовах повномасштабної війни позашкільна освіта виконує не лише освітню, а й потужну психологічно підтримувальну функцію. У зв'язку з цим розроблено міждисциплінарну соціально-психологічну модель ефективного управління закладом позашкільної освіти, яка інтегрує гуманістичний і суб'єктно-діяльнісний підходи, поєднує психологічні чинники з управлінськими стратегіями та орієнтується на формування психологічної безпеки, партнерства, творчої активності й сталого розвитку освітнього середовища.

У другому розділі «Емпіричне дослідження психологічних особливостей управління в закладах позашкільної освіти» дисертантка охарактеризувала психологічні інструменти та методи дослідження ухвалення управлінських рішень, описала організацію та методологію експериментального дослідження, подала аналіз результатів констатувального дослідження.

У другому розділі відповідно до завдань дослідження здійснено обґрунтування та добір психодіагностичних методик, спрямованих на вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності в закладах позашкільної освіти. Застосований комплекс валідних методик дав змогу охопити ключові компоненти управління: стиль керівництва, емоційний інтелект, лідерські, комунікативні й організаційні якості, резилієнтність, мотивацію, креативність і рефлексивність. Дослідження проводилося на репрезентативній вибірці, що включала управлінський персонал, педагогічних працівників і батьків вихованців, що забезпечило багатовимірний аналіз управлінських процесів.

Результати анкетування засвідчили загалом позитивну оцінку управлінської діяльності в закладах позашкільної освіти з боку всіх груп респондентів. Керівники характеризують свій рівень управлінської зрілості як достатньо високий, при цьому домінує демократичний стиль управління, орієнтований на партнерство та емоційну підтримку. Педагогічні працівники відзначають сприятливий психологічний клімат і відкритість керівників до комунікації, а батьки позитивно оцінюють професіоналізм педагогів і турботу про дітей, водночас вказуючи на потребу в підвищенні управлінської прозорості та залученості сімей до життя закладу.

Виявлено, що управлінський персонал загалом демонструє високий рівень лідерських і організаційних якостей, орієнтацію на професійний розвиток і реалізацію. Кореляційний аналіз засвідчив наявність стійких позитивних зв'язків між мотиваційними потребами, особистісними характеристиками та стилями управління, що підтверджує визначальну роль внутрішньої спрямованості на розвиток, креативність і соціальну зрілість. Особливо значущим інтегративним ресурсом управлінської ефективності виступає емоційний інтелект, водночас зафіксовано й менш продуктивні стратегії, зумовлені ригідними установками або недостатнім розвитком емоційно-комунікативної сфери.

Факторний аналіз дозволив виокремити чотири ключові психологічні компоненти ефективного управління в позашкільній освіті: лідерсько-організаційний ресурс, емоційно-комунікативну компетентність, креативність і розвиток, а також ресурсність та відновлення. Ці фактори відображають цілісну

структуру психологічного ресурсу сучасного керівника й емпірично підтверджують взаємозв'язок особистісних якостей, мотиваційних орієнтацій і управлінських стилів. Отримані результати обґрунтовують доцільність використання розробленої соціально-психологічної моделі ефективного управління як основи для вдосконалення професійної підготовки та розвитку керівних кадрів у системі позашкільної освіти.

У третьому розділі «Психолого-управлінська програма підвищення ефективного управління в закладі позашкільної освіти» подано теоретичне обґрунтування й зміст психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти, а також аналіз ефективності впровадження психолого-управлінської програми в закладах позашкільної освіти.

Узагальнення результатів розроблення, теоретичного обґрунтування та експериментальної перевірки психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів позашкільної освіти засвідчує її цілісність, наукову виваженість і практичну значущість. Програма спрямована на системний розвиток ключових управлінських компетентностей, зокрема емоційно-регулятивних, комунікативних, лідерських і стратегічних, що є критично важливими для ефективного функціонування закладів позашкільної освіти в умовах реформування, воєнних викликів і підвищених психоемоційних навантажень. Модульна побудова програми забезпечила логічну послідовність формування психологічних засад управлінської діяльності, поєднання теоретичного змісту з практичною орієнтацією та можливістю адаптації до індивідуальних потреб учасників. Урахування професійної специфіки керівників, заступників, методистів і організаторів освітнього процесу дозволило інтегрувати програму в реальний управлінський контекст позашкільної освіти, що функціонує в динамічному соціокультурному середовищі.

Важливою складовою програми стали інструменти психодіагностики, самоаналізу, проєктної діяльності та елементів супервізійної підтримки, які сприяли усвідомленню учасниками власних управлінських ресурсів, актуалізації зон професійного розвитку та формуванню індивідуальних траєкторій зростання.

Це посилює не лише навчальний, а й трансформаційний потенціал програми, орієнтований на внутрішні зміни особистості керівника.

Емпіричні результати формульованого експерименту підтвердили високу ефективність запровадженої програми. Статистично значущі зміни за всіма основними показниками, встановлені за допомогою Т-критерію Вілкоксона, свідчать про її реальний вплив на розвиток психологічного потенціалу управлінців. Зафіксовано достовірне зростання рівнів емоційного інтелекту, рефлексивності, лідерських, комунікативних та організаційних якостей, а також підвищення стресостійкості, що відображає посилення здатності до саморегуляції, адаптації та ефективної взаємодії в управлінських процесах.

Принципово важливим є те, що позитивні зміни торкнулися не лише операційних управлінських навичок, а глибинних особистісних характеристик, які визначають стиль ухвалення рішень, емоційну зрілість і готовність до партнерської взаємодії. Зростання емоційного інтелекту після впровадження авторкою її психокорекційної програми засвідчує формування чутливості до емоційного стану інших, вміння управляти власними емоціями та підтримувати психологічну безпеку в колективі, що є базовою умовою ефективного функціонування позашкільного освітнього середовища.

Таким чином, реалізована дисертанткою психолого-управлінська програма довела свою ефективність як інструмент розвитку професійної компетентності сучасного керівника закладу позашкільної освіти та як засіб глибокого особистісного оновлення. Вона сприяла активізації внутрішніх ресурсів управлінців, підвищенню їхньої життєстійкості, адаптаційного та емоційного потенціалу, що забезпечує більш високу якість управлінських рішень, стійкість до професійних навантажень і здатність конструктивно реагувати на виклики сучасної освітньої реальності.

Відповідність дисертації встановленим вимогам та дані про відсутність порушень академічної доброчесності. Аналіз тексту дисертації показав, що дисертаційне дослідження Савко Н.М. відзначається логічністю і чіткістю викладу матеріалу. Достовірність висновків забезпечується теоретичною та методологічною обґрунтованістю даних, діагностичним

інструментарієм, адекватним завданням дослідження, значним обсягом експериментального матеріалу та його переконливим науковим аналізом, поєднанням кількісних та якісних методів дослідження. Головні положення та результати дослідження апробовані авторкою на науково-практичних конференціях всеукраїнського та міжнародного рівнів; розроблені нею тести, опитувальник, програма перспективного розвитку і психотехнологія використовувалися в освітньому процесі закладів вищої освіти України, що засвідчують подані довідки про впровадження результатів дослідження. Головні ідеї та висновки дисертації знайшли своє відображення у чисельних публікаціях авторки. Анотація відповідає тексту дисертації.

Дисертаційна робота Савко Н.М. є результатом самостійних досліджень здобувачки і не містить ознак порушення норм академічної доброчесності.

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

1. У теоретичному розділі п. 1.2 варто було б концептуально підсилити представлені рефлексивність і здатність до саморозвитку як психологічні чинники ефективного управлінського впливу, адже саме вони забезпечують цілісність і психологічну глибину моделі ефективного управлінського впливу.
2. На нашу думку, варто було б розробки тренінгових занять більш ширше представити у п. 3.1, а не в додатках, враховуючи їх важливий для психологічної науки психодидактичний зміст.
3. Суттєво збагатити б дисертацію, якби при поданні результатів емпіричного дослідження було б доцільним, на нашу думку, провести диференціацію отриманих даних в залежності від стажу роботи, статі, інших демографічних чинників, що потенційно може визначати стан управлінського впливу.
4. У ряді випадків в окремих параграфах дисертації висновки оформлені не як стисла констатація виявленої закономірності та встановленого факту, а як повідомлення про завершений певний етап роботи. Варто було б більш детально обґрунтувати об'єктивність виявлення тенденцій та результатів дослідження.

Загальний висновок. Висловлені зауваження та пропозиції не знижують наукову та практичну цінність рецензованої дисертаційної роботи. Дисертаційне дослідження Савко Н.М. на тему «Психологічні особливості управління в закладі позашкільної освіти», яка подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам пп. 6, 7, 8, 9 «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 (із змінами) та відповідає напряму наукового дослідження міждисциплінарної освітньо-наукової програми «Психологія та менеджмент організації» зі спеціальності 053 «Психологія», 073 «Менеджмент», а її авторка, Савко Надія Миколаївна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузях знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», 07 «Управління та адміністрування» за спеціальностями 053 «Психологія», 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

Кандидат психологічних наук, доцент
доцент кафедри практичної психології та педагогіки
Львівського державного університету
безпеки життєдіяльності

Роман ЯРЕМКО