

РЕЦЕНЗІЯ

**доктора педагогічних наук, професора, декана факультету
фізико-математичної, комп'ютерної та технологічної освіти
Бердянського державного педагогічного університету
ЖИГІРЬ Вікторії Іванівни
на дисертаційну роботу БАЛАБАНА Олега Костянтиновича
на тему: «Організаційно-педагогічні засади формування системи
менеджменту закладів позашкільної освіти»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки
галузь знань 01 «Освіта/Педагогіка»**

Актуальність теми дисертації. Проблема формування ефективної системи менеджменту закладів позашкільної освіти набуває особливої гостроти в умовах, коли традиційні лінійні моделі управління виявляються неспроможними забезпечити стійкість закладу до кризових викликів воєнного часу. З погляду теорії і методики професійної освіти рецензована дисертація звертається до питання, яке досі не отримало цілісного концептуального розв'язання: як забезпечити перехід від адміністративно-командного управління до синергетичної моделі, що поєднує стратегічну керованість закладу з його адаптивністю та здатністю до розвитку в умовах невизначеності. Дослідження організаційно-педагогічних засад менеджменту закладів позашкільної освіти (ЗПО) набуває принципово нового виміру, якщо розглядати його в координатах глобальних освітніх стратегій, міжнародних прагнень щодо євроінтеграційних зобов'язань України, та постає ланкою у ланцюгу глобальних цивілізаційних перетворень.

Аналіз ключових міжнародних документів засвідчує, що неформальна освіта, системним елементом якої є позашкілля, стала предметом

стратегічної уваги на найвищому рівні міжнародної співпраці у галузі управління освітою. ЮНЕСКО послідовно просуває концепцію неформальної освіти як рівноцінного та взаємодоповнювального компонента освітньої системи. У доповіді Жака Делора «Освіта: прихований скарб» було сформульовано чотири стовпи освіти XXI століття: «навчатися знати», «навчатися діяти», «навчатися жити разом» та «навчатися бути». Ця концепція у дисертації О. К. Балабана виступає методологічним каркасом для обґрунтування незамінної ролі позашкільної освіти: саме у неформальному середовищі найповніше реалізуються виміри «жити разом» та «бути», які формальна школа здатна забезпечити лише частково. Глобальна моніторингова доповідь ЮНЕСКО з освіти «Inclusion and Education: All Means All»(2020) фіксує, що системи неформальної освіти забезпечують інклюзивність і знижують рівень соціальної ексклюзії молоді в середньому на 23–27%. Для України диверсифікування організаційно-педагогічних засад менеджменту ЗПО є не лише внутрішнім педагогічним завданням, а й міжнародно-правовим зобов'язанням. Відповідно до статті 431 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, передбачено зближення підходів до організації неформальної освіти зі стандартами ЄС, включаючи систему визнання та підтвердження результатів неформального навчання. Педагогічна Конституція Європи також наголошує на диверсифікації організаційних форм освіти в інтересах людини, здатної до співжиття у полікультурному суспільстві на принципах свободи, гуманізму та справедливості.

Синергетичний зв'язок між ідеями доповіді Римського Клубу «Come On!» та завданнями менеджменту ЗПО виявляється через необхідність культивування інтегрального мислення, здатного сприймати й узгоджувати окремі фрагменти реальності для досягнення справжнього розуміння. «Нове Просвітництво» потребує інноваційного типу лідера — людини-провідника, здатної до довгострокового мислення та суспільної

відповідальності. Виховання такої особистості є місією позашкілля, яка не може бути успішно реалізована без відповідного проактивного менеджменту. У межах наукової школи рецензента управління розглядається не як механістичний адміністративний контроль, а як інтегративний процес координації людських, інформаційних, матеріальних, фінансових та ціннісних ресурсів, спрямований на розвиток особистості та забезпечення якості освіти. Цей підхід висуває особливі вимоги до постаті освітнього керівника. Сучасний менеджер освіти має поєднувати глибоку методологію – дидактичну підготовку з розвиненою рефлексивною культурою, комунікативною майстерністю та аксіологічною зрілістю.

У дисертації О. К. Балабана здійснено масштабну теоретичну генералізацію організаційно-педагогічних засад формування системи менеджменту ЗПО, що базуються на синергетичній парадигмі, яка є принципово новою для вітчизняної теорії управління освітою. Автор обґрунтовує та класифікує ці засади за чотирма інтегрованими групами:

Аксіологічна група засад формує ціннісно-сміслову ядро системи менеджменту. Здобувачем доведено, що управління закладом неформальної освіти не може базуватися на принципах технократичного прагматизму; його основою є цінності людиноцентризму, дитиноцентризму та високої соціальної відповідальності перед громадою. Соціальна відповідальність розглядається не як факультативний елемент іміджу, а як інтегральна характеристика інституційної зрілості закладу. В умовах воєнного стану цей фактор трансформується у здатність організувати безпечне, інклюзивне та терапевтичне середовище для дітей та молоді, що включає психологічну реабілітацію, арт-терапію та національно-патріотичне виховання.

У межах аксіологічного фрейму здобувач пропонує концепт «м'якої сили» (soft power), яка ґрунтується на ментальних та екзистенційних

якостях особистості керівника. Важливою теоретичною знахідкою є встановлення зв'язків між технологіями STEM-освіти та теорією Майкла Полані про «невимовне (мовчазне) знання» (tacit knowledge). «Мовчазне знання» виступає унікальним ресурсом, який передається під час безпосереднього особистого спілкування, спільної творчості та рефлексивних практик, що пояснює природу успішної комунікації в ЗПО. До цієї групи належить і обґрунтування «дорадницької місії» керівника ЗПО. Дорадництво визначається дисертантом як консультативно-підтримувальна діяльність, спрямована на допомогу педагогу чи учню в усвідомленні власної проблеми та виборі оптимальних шляхів її вирішення, що кооперується з ресурсами «м'якої сили» менеджерського впливу.

Технологічна група засад спрямована на інструментальне забезпечення управлінських циклів у цифрову епоху. Особливе місце тут посідає розробка та впровадження «управлінської панелі» (dashboard) як інструменту переходу до Data-Driven Management — управління на основі перманентного збору та аналізу даних. Цифрові алгоритми дозволяють автоматизувати процеси тарифікації, обліку контингенту та руху кадрів, знижуючи рівень бюрократичного навантаження на керівника. Технологічні засади також передбачають інтеграцію в освітню практику гнучких технологій Agile-менеджменту та концепту GIG-освіти, що дозволяє швидко адаптувати освітній продукт до мінливих вимог ринку праці та запитів здобувачів.

Резильєнтна група засад визначає здатність системи зберігати свою структурну та функціональну цілісність в умовах високої ентропії та соціальних потрясінь. У дослідженні науково обґрунтовано концепт «управлінської антикрихкості» як характеристики системи менеджменту ЗПО. На відміну від простої стійкості, антикрихкість дозволяє закладу використовувати кризи як чинник модернізації та розвитку.

Виразним практичним підтвердженням резильєнтного фрейму є розроблена здобувачем ситуативна ідея «закладу без стін». Ця метафора описує управлінський феномен функціонування закладу за умов повної втрати фізичної інфраструктури (внаслідок окупації, бомбардувань чи евакуації), при якому інституційна ідентичність, педагогічний колектив та освітня місія повністю зберігаються і продовжують реалізовуватися через розподілені цифрові та мережеві структури.

Спільнодійна (комунікативно-партнерська) група засад регламентує відкритість ЗПО як соціально-педагогічної системи. Заклад позашкільної освіти концептуалізується як «хаб громади», що функціонує на принципах проникності кордонів та мережевої взаємодії. Менеджерська діяльність орієнтована на тріаду потреб:

- дитини (індивідуальна траєкторія розвитку, психологічний комфорт, безпека);
- громади (соціальна когезія, демаргіналізація та повноцінна соціалізація учнівської молоді);
- освітнього середовища (інноваційність, випереджальність).

На цій основі автором упроваджено категорію «соціально відповідального лідерства в позашкільлі», яке базується на принципах людиноцентризму, партисипативності та горизонтальної комунікації. Спільнодійні засади передбачають активне залучення батьківської громади та бізнес-структур до прийняття управлінських рішень, що мінімізує ризики «інституційної самотності» закладу.

Авторська модель формування системи менеджменту побудована на глибокій чотирирівневій методологічній архітектурі, яка забезпечує логічний зв'язок між абстрактними філософськими смислами та конкретними інструментами управлінської діяльності:

Філософський рівень визначає світоглядні орієнтири дослідження, базуючись на ідеях гуманізму, коеволюції та ментальних характеристиках українського соціуму.

Загальнонауковий рівень репрезентований конвергенцією системного, синергетичного, аксіологічного та екосистемного підходів, які дозволяють інтерпретувати ЗПО як нелінійну систему, що самоорганізується.

Конкретно-науковий рівень спирається на теорію менеджменту, психологію особистості та концепт «провідництва в освіті».

Технологічний рівень представлений авторською педагогічною технологією — Синергетичною кластерно-інтегративною технологією проактивного менеджменту (СКІТПМ).

Важливим теоретичним внеском здобувача є чітке наукове розмежування понять «адміністративне управління» та «управлінське провідництво». Адміністративне управління визначається як репродуктивна діяльність, спрямована на збереження стабільності та виконання нормативних регламентів у межах існуючої структури. Натомість «управлінське провідництво» трактується як здатність лідера генерувати нелінійні позитивні зміни в організації через резонанс цінностей, стратегічну візію та мобілізацію внутрішнього потенціалу команди. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення провідництво набуває ознак соціальної місії, інтегруючи функції захисту, реабілітації та розвитку громади.

Для реалізації цієї моделі здобувачем науково обґрунтовано кластерну структуру провідницьких якостей керівника ЗПО, яка виступає внутрішнім рушієм формування системи менеджменту. Виокремлено чотири ключові кластери :

1. Ціннісно-орієнтаційний кластер (гуманістична спрямованість, патріотизм, соціальна відповідальність).

2. Комуникативно-рефлексивний кластер (емоційний інтелект, фасилітація, здатність до діалогу).
3. Організаційно-вольовий кластер (стресостійкість, рішучість, самоорганізація).
4. Креативно-інноваційний кластер (дивергентне мислення, стратегічний форсайт, готовність до виправданого ризику).

Емпіричну базу дослідження склали 12 закладів позашкільної освіти України, які представляють різні типи управлінського середовища державного, регіонального та муніципального рівнів підпорядкування. У процесі дослідження здобувачем було застосовано методологію Роберта Їна (Robert Yin) для проведення вертикального (узгодженість із державною освітньою політикою) та горизонтального (зіставлення однопрофільних закладів) порівняльного аналізу управлінських систем.

До аналізу було залучено такі установи національного, регіонального, муніципального та районного рівнів.

Застосування кейс-методології дозволило автору виявити інваріантні характеристики успішного провідництва та довести, що за умов високої автономії ЗПО ефективність управління критично залежить від сформованості провідницьких якостей керівника.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до тематичного плану Бердянського державного педагогічного університету в межах комплексної теми кафедри педагогіки «Формування готовності здобувачів вищої педагогічної освіти до інноваційної діяльності» (державний реєстраційний номер № 0122U200234). Тему дисертації затверджено вченою радою Бердянського державного педагогічного університету (протокол № 4 від 27.10.2022 р.) та узгоджено в бюро Міжвідомчої ради НАПН України з координації досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології (протокол № 1 від

14.03.2023 р.). Напрямок дослідження узгоджено з місією кафедри педагогіки і науково-дослідного інституту провідництва в освіті БДПУ.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Із позицій методики професійної освіти найбільш вагомим результатом дослідження є розроблена й експериментально перевірена структурно-функціональна модель формування системи менеджменту закладу позашкільної освіти з ментальними характеристиками, побудована на цикло-динамічному принципі та інтегрована за чотирма функціональними фреймами — аксіологічним, технологічним, резильєнтним і спільнодійним. Методологічна основа моделі, що поєднує системний, синергетичний, акмеологічний, екосистемний, компетентнісний, особистісно-діяльнісний, проєктний та адаптивний підходи, відповідає сучасним вимогам до побудови моделей ефективної взаємодії.

Обґрунтованість наукових положень підтверджується використанням комплексу взаємодоповнювальних методів дослідження — історіографічного, порівняльно-педагогічного, кейс-стаді, а також емпіричних методів (анкетування, педагогічний/управлінський експеримент) і методів математичної статистики. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення є методично коректним рішенням, яке підвищує надійність висновків щодо ефективності запропонованої моделі.

Достовірність і новизна висновків та рекомендацій. Наукова новизна результатів, з погляду методики професійної освіти, полягає передусім у розробленні андрагогічно орієнтованих механізмів науково-методичної підтримки керівників ЗПО — інноваційної методики систематизації та педагогічної інтерпретації «кейсів успішного управлінського досвіду», що сприяє розвитку рефлексивної

компетентності та формуванню «мовчазного знання» (у термінах теорії М. Полані), необхідного для прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту часу та інформації. Цінним є й те, що дисертант удосконалив зміст і структуру професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників ЗПО через інтеграцію в освітні програми управлінських, педагогічних і комунікативних модулів, що формують менеджера нового типу — «архітектора освітнього простору».

Достовірність результатів педагогічного експерименту, проведеного на базі 12 закладів позашкільної освіти різних організаційно-правових форм, підтверджується математичною верифікацією авторської формули інтегральної управлінської ефективності: у закладах експериментальної групи показник провідницького потенціалу зріс на 7,2% (з 3,9 до 4,18 бала за п'ятибальною шкалою), а інтегральна взаємодія — на 24,8%, тоді як у контрольній групі без супроводу авторської моделі відповідні показники знизилися на 0,7% і 0,5%. Найбільший приріст зафіксовано за інноваційним (+11,9%), вольовим (+9,4%) та ціннісним (+9,8%) кластерами, що методично коректно підтверджує ефективність запропонованої моделі.

Повнота викладення наукових положень в опублікованих працях. Основні результати дисертаційного дослідження висвітлено у 18 наукових публікаціях автора, з них 1 стаття індексується в наукометричних базах Scopus та Web of Science (журнал Review of Education, квартиль Q1), 4 статті опубліковано у виданнях держав-членів ОЕСР, 1 навчальний посібник («Довідник здобувача другого рівня вищої освіти») та 12 тез доповідей у матеріалах міжнародних і всеукраїнських наукових конференцій, що засвідчує належний рівень апробації результатів дослідження.

Значущість результатів дослідження для науки та практики, рекомендації щодо їх використання. Практичне значення одержаних результатів для методики професійної освіти полягає в розробленні комплексу освітньо-методичних продуктів: методичних рекомендацій «Стратегічне планування розвитку закладу позашкільної освіти в умовах децентралізації», тренінгового модуля «Розвиток провідницького потенціалу керівника: від теорії до дії», апробованого в закладах післядипломної педагогічної освіти, та кейс-буку «Успішні управлінські практики в позашкільлі: досвід воєнного часу». Ці матеріали вже використовуються в освітніх компонентах «Менеджмент в освіті», «Педагогіка позашкільної освіти», «Провідництво в освіті» та «Управління освітніми проєктами» освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом» у Бердянському державному педагогічному університеті. Результати дослідження доцільно використовувати під час оновлення освітньо-професійних програм підготовки й підвищення кваліфікації управлінських кадрів освіти, а також у роботі закладів післядипломної педагогічної освіти.

Оцінка змісту дисертації, її завершеність у цілому.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (192 найменування, з них 61 — іноземною мовою) і чотирьох додатків. Загальний обсяг дисертації становить 300 сторінок, з них 203 сторінки основного тексту (11 авторських аркушів); робота містить 6 рисунків і 11 таблиць.

У першому розділі «Законодавчі засади та теоретичні основи системи менеджменту закладів позашкільної освіти» підрозділ 1.1 присвячено історико-системному аналізу становлення позашкільної освіти в Україні, а підрозділ 1.2 — аналізу специфіки й особливостей

менеджменту ЗПО, зокрема доробку вітчизняних дослідників освітнього менеджменту (О. Мармаза, Л. Калініна, Г. Єльнікова, В. Лутай, В. Жигірь, В. Крижко, В. Маслов та ін.). З погляду методики професійної освіти особливий інтерес становить підрозділ 1.3 «Дослідження проактивних систем менеджменту у реальній практиці позашкільної освіти», в якому застосовано методологію Р. Їна для вертикального (узгодженість із державною освітньою політикою) та горизонтального (зіставлення однопрофільних закладів) порівняння управлінських систем 12 закладів.

У другому розділі («Кейси прогресивного менеджменту. Обґрунтування авторської моделі формування менеджменту закладів позашкільної освіти») підрозділ 2.1 систематизує визначальні риси керівників-провідників ЗПО на основі теорії професійно важливих якостей; підрозділ 2.2 генералізує організаційно-педагогічні засади менеджменту за чотирма групами (аксіологічні, технологічні, резильєнтні, спільнодійні); підрозділ 2.3 — центральний для методики професійної освіти — розкриває дизайн авторської структурно-функціональної моделі з ментальними характеристиками. Модель побудована на чотирирівневій методологічній архітектурі (філософський, загальнонауковий, конкретно-науковий і технологічний рівні) і реалізується через авторську педагогічну технологію — синергетичну кластерно-інтегративну технологію проактивного менеджменту (СКІТІМ). Методично цінним є те, що модель поєднує теоретико-методологічний, соціально-педагогічний і технологічний компоненти в єдину архітектуру, придатну для трансляції в освітні програми підвищення кваліфікації керівників ЗПО.

Третій розділ («Експериментальна верифікація авторської моделі та педагогічної технології формування системи менеджменту закладу позашкільної освіти») є найбільш методично насиченим. У підрозділі 3.1 представлено інструментарій діагностики — «Діагностично-моніторинговий інструментарій оцінювання ефективності менеджменту

ЗПО» (Додаток А) — і авторську формулу інтегральної управлінської ефективності E_m , що поєднує лідерський індекс керівника (L_t), коефіцієнт науково-методичного супроводу (SC) та коефіцієнт резильєнтності системи (ΔR). Підрозділ 3.2 містить розгорнутий трирічний (2023–2025 рр.) моніторинг усіх 12 закладів із поокремою фіксацією динаміки показників L_t та E_m , а також порівняльний аналіз чотирьох кластерів провідницького потенціалу в експериментальній і контрольній групах. Із методичного погляду важливо відзначити, що наведені автором дані є неоднорідними: поряд із закладами з надзвичайно високим приростом показників (Палац дітей та молоді Бердянської міської ради — +192,2% за E_m) в експериментальній групі є заклади з від'ємною динамікою (УДЦПО –53,3%, ЗОЦХЕТУМ –40,7%), що може вимагати більш докладного методичного пояснення причин такої варіативності в межах однієї експериментальної групи.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації. У цілому позитивно оцінюючи наукове та практичне значення отриманих результатів, вважаю за доцільне висловити такі зауваження й побажання:

1. У другому розділі дисертації доцільно було б ретельніше розмежувати структурно-функціональну модель формування менеджменту та авторську педагогічну технологію її реалізації (синергетичну кластерно-інтегративну технологію проактивного менеджменту), оскільки співвідношення цих двох понять у тексті роботи не завжди простежується виразно.

2. Авторська формула інтегральної управлінської ефективності E_m , що включає лідерський індекс керівника, коефіцієнт науково-методичного супроводу та коефіцієнт резильєнтності, потребує докладнішого методичного роз'яснення щодо процедури вимірювання кожного з вхідних показників у практиці професійної підготовки керівників ЗПО.

3. Варто було б докладніше розкрити зміст андрагогічного супроводу керівників ЗПО — які саме форми підвищення кваліфікації (курси, стажування, менторські програми) забезпечують розвиток визначених автором кластерів провідницьких якостей на практиці.

4. Доцільно було б навести порівняльний аналіз трудомісткості та ресурсомісткості впровадження запропонованої моделі порівняно з традиційними формами управління закладом, що мало б практичне значення для закладів позашкільної освіти, які плануватимуть її застосування.

5. У переліку емпіричної бази дослідження (12 закладів позашкільної освіти) не уточнено критерії формування експериментальної та контрольної груп, що варто було б деталізувати для повнішого розуміння репрезентативності вибірки.

Висловлені зауваження мають дискусійний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження.

Дані про відсутність текстових запозичень та порушення академічної доброчесності. У процесі рецензування дисертаційної роботи порушень академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації) не виявлено.

Висновок. Дисертаційна робота Балабана Олега Костянтиновича «Організаційно-педагогічні засади формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, яке робить вагомий внесок у розвиток теорії і методики управління освітою.

За рівнем наукової новизни, обґрунтованістю та практичною значущістю отриманих результатів дисертаційна робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанови

Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а також постанови Кабінету Міністрів України № 502 від 19 травня 2023 року, а її автор Балабан Олег Костянтинович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії (PhD) зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, галузь знань 01 «Освіта/Педагогіка».

Рецензент:

доктор педагогічних наук, професор,
декан факультету фізико-математичної,
комп'ютерної та технологічної освіти
Бердянського державного педагогічного
університету

Вікторія ЖИГІРЬ