

ВІДГУК

офіційного опонента доктора педагогічних наук, професора, РАДУЛА Валерія Вікторовича на дисертаційне дослідження БАЛАБАНА Олега Костянтиновича «Організаційно-педагогічні засади формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти», подане на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки

Актуальність теми виконаної роботи та зв'язок із планами відповідних галузей науки. Дисертаційне дослідження Балабана Олега Костянтиновича присвячене проблемі, яка виходить за межі суто управлінської проблематики і робить спробу вирішення фундаментальних питань педагогіки — ролі позашкільної освіти як середовища вільного розвитку дитини, її соціалізації, психологічної безпеки та демаргіналізації учнівської молоді.

Актуальність теми істотно посилюється воєнними реаліями: автор переконливо доводить, що заклади позашкільної освіти в умовах повномасштабної агресії трансформуються у хаби громадської стійкості, здатні забезпечувати безпечне, інклюзивне та терапевтичне середовище для дітей і молоді, включно з психологічною реабілітацією та національно-патріотичним вихованням.

З позицій педагогіки цінним є те, що дисертант розглядає соціальну відповідальність закладу позашкільної освіти не як факультативну опцію, а як інтегральну характеристику його інституційної зрілості. Особливої уваги заслуговує концептуалізація закладу позашкільної освіти як «хабу громади» — відкритої соціально-педагогічної екосистеми, менеджерська діяльність якої орієнтована на тріаду потреб дитини, громади та освітнього середовища, що засвідчує гуманістичну, дитиноцентричну спрямованість дослідження.

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» (№ 0122U200234), а дослідження проводилося в

надзвичайно складних організаційних умовах — в період повної релокації Бердянського державного педагогічного університету та закладу позашкільної освіти Палацу дітей та молоді Бердянської міської ради до міста Запоріжжя, що додатково підтверджує його практичну вкоріненість і своєчасність.

Найбільш істотні наукові результати, що містяться в дисертації. Вагомим результатом дослідження є розроблена автором структурно-функціональна модель формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти з ментальними характеристиками, яка інтегрує провідницький потенціал керівника за чотирма функціональними фреймами — аксіологічним, технологічним, резильєнтним та спільнодійним. З погляду загальної дидактики й теорії виховання важливо, що модель не зводить управління закладом до суто адміністративних процедур, а розглядає його крізь призму педагогічних цінностей, зокрема гуманізму та дитиноцентризму, покладених в основу ціннісно-орієнтаційного кластера провідницьких якостей керівника.

Вагомим теоретичним внеском дисертанта є наукове обґрунтування організаційно-педагогічних засад формування менеджменту закладів позашкільної освіти (ЗПО). Автор інтерпретує їх як теоретично обґрунтовану та практично верифіковану систему принципів, структурних умов, авторських ідей та технологічних інструментів, що детермінують логіку побудови, функціонування і розвитку ЗПО як відкритої соціально-педагогічної системи. Зокрема, аксіологічні засади; технологічні засади; резильєнтні засади; спільнодійні засади.

Зазначена класифікація є цілісною та системною, що дозволяє розглядати менеджмент ЗПО не як статичну адміністративну структуру, а як адаптивний організм, здатний до саморозвитку в умовах соціальної турбулентності.

У дисертаційному дослідженні переконливо доведено, що формування менеджменту в сучасних умовах невизначеності можливе лише на основі принципово нової для вітчизняної педагогіки синергетичної парадигми. Автор обґрунтовує, що організаційно-педагогічні засади не є статичними регламентами,

а виступають динамічною матрицею, яка забезпечує «управлінський резонанс» між стратегічними цілями закладу та індивідуальними траєкторіями працівників. Такий підхід дозволяє здобувачу успішно подолати дихотомію між жорстким адміністративним контролем і творчою природою позашкілля, забезпечуючи баланс між стратегічною керованістю та адаптивністю до кризових викликів воєнного часу

Заслуговує на увагу запроваджена автором категорія «соціально відповідального лідерства в позашкіллі», що ґрунтується на принципах людиноцентризму, партисипативності та успішної горизонтальної комунікації, а також розроблений комплекс критеріїв і показників оцінювання ефективності менеджменту закладу за організаційним, педагогічним і соціальним векторами, що є цінним методичним доробком для практики управління закладами освіти.

Логіка наукового пошуку здобувача вибудована через послідовне та взаємопов'язане вирішення ключових завдань дослідження, що забезпечило теоретичну цілісність та практичну доведеність отриманих результатів.

Дисертантом здійснено ґрунтовний історико-системний аналіз становлення позашкільної освіти в Україні, починаючи з доінституційного періоду кінець XIX століття. Застосування цивілізаційного підходу дозволило інтерпретувати розвиток позашкілля як інституційну відповідь суспільства на виклики різних історичних епох. У дослідженні детально розкрито виховний та управлінський потенціал товариств «Просвіта» та «Рідна школа» як ранніх форм партисипативного врядування. Особливе значення приділено спадщині Софії Русової, з праць якої («Нова школа», «Дошкільне виховання») автором підтверджено три управлінські принципи, що залишаються наріжними для сучасного менеджменту ЗПО: принцип народності, індивідуалізації та громадської відповідальності. Здобувач простежив еволюцію правового регулювання від радянської централізації до прийняття сучасних Законів України «Про освіту» (2017) та «Про позашкільну освіту» (2000), довівши, що новітній етап воєнного стану вимагає повної легітимізації дистанційних, гібридних та

мережових форм організації освітньої діяльності, що знайшли відображення в наказах МОН України 2022–2024 років.

Розв'язання другого завдання дисертаційного дослідження Олега Балабана полягало у науковому обґрунтуванні комплексу організаційно-педагогічних засад, що базуються на синергетичній парадигмі.

Організаційно-педагогічні засади в роботі класифіковано за чотирма функціональними групами: аксіологічні (ціннісно-орієнтаційні), технологічні (цифровий менеджмент, Agile-підходи), резильєнтні (інституційна антикрихкість) та спільнодійні (мережева взаємодія та партнерство). Синергетична взаємодія цих засад забезпечує стійкість та анти-крихкість закладу не за рахунок жорсткості структури, а завдяки її гнучкості, емпатії керівника та здатності швидко реагувати на безпекові виклики.

У межах наступного завдання здобувач уперше в понятійно-термінологічну практику вітчизняного освітнього менеджменту запровадив концепт «провідництво в освіті» (The Guidance in Education). Автор науково обґрунтував чотирикластерну структуру провідницьких якостей керівника ЗПО, яка виступає внутрішнім рушієм формування системи менеджменту:

- *ціннісно-орієнтаційний кластер;*
- *комунікативно-рефлексивний кластер;*
- *організаційно-вольовий кластер;*
- *креативно-інноваційний кластер.*

Здобувачем проведено глибоке дослідження проактивних систем менеджменту в реальній практиці 12 провідних закладів `gjpfrskmyj]` `jcdsnb` України. За допомогою кейс-стаді методології Р. Їна було типізовано успішні моделі управління, зокрема: проєктно-центричну модель Київського палацу дітей та юнацтва (КПДЮ) , модель ревіталізації традицій Харківського палацу дитячої та юнацької творчості, кластерні моделі м. Одеси та модель мультикультурного центру Закарпатського обласного центру «ПАДІЮН».

Здобувачем розроблено та теоретично обґрунтовано авторську структурно-функціональну модель формування системи менеджменту ЗПО з ментальними характеристиками (СКІТІМ). Особливістю моделі є те, що вона вперше поєднує гуманістичні цінності неформальної освіти з алгоритмами цифрового менеджменту та інструментарієм «управлінської панелі». Модель спрямована на досягнення стану «управлінського резонансу» — оптимального узгодження між стратегічними цілями керівника-провідника та внутрішньою мотивацією педагогічного колективу. Управлінський резонанс виникає в точці конвергенції провідницького потенціалу керівника та системної науково-методичної підтримки, що було математично верифіковано автором через інтегральний показник ефективності менеджменту.

Для верифікації авторської моделі з ментальними характеристиками було проведено педагогічний експеримент (2023–2025 рр.) на базі 12 закладів позашкільної освіти України різних регіонів та рівнів підпорядкування — від державного до комунального.

Експериментальні дані верифікували описаний дисертантом феномен «управлінської антикрихкості», підтвердивши, що інтеграція вольового кластера керівника з гнучкими мережевими структурами дозволяє закладу успішно розвиватися навіть в умовах релокації та воєнного стану.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій. Науковий апарат дисертації сформульовано методологічно коректно: визначено об'єкт, предмет, мету і сім послідовних завдань дослідження. Методологічна стратегія побудована на конвергенції системного, аксіологічного, синергетичного, акмеологічного, екосистемного, компетентнісного, особистісно-діяльнісного, проєктного та адаптивного підходів, що є цілком адекватним багатовимірній природі досліджуваного феномену.

Достовірність результатів забезпечується проведенням педагогічного експерименту на базі 12 закладів позашкільної освіти різних регіонів і рівнів підпорядкування — від Київського палацу дітей та юнацтва до Бердянського

палацу дітей та молоді, використанням спеціалізованого програмного забезпечення для статистичного та якісного аналізу даних, а також поєднанням кількісних показників з кейс-аналізом управлінських практик воєнного часу.

Значення отриманих автором результатів для науки і практики. Теоретичне значення дисертації полягає у розвитку наукових уявлень про управління закладом освіти як відкритою соціально-педагогічною системою, здатною зберігати інституційну цілісність і виконувати соціально-захисну функцію навіть за умов повної втрати фізичної інфраструктури. Практичне значення підтверджується розробленням і впровадженням методичних рекомендацій, тренінгового модуля та кейс-буку управлінських практик воєнного часу в діяльність кількох закладів позашкільної освіти України та в освітній процес двох закладів вищої освіти.

У авторській моделі О.К. Балабана цей тренд безпосередньо корелює з ціннісно-орієнтаційним та комунікативно-рефлексивним кластерами провідницьких якостей керівника ЗПО. Керівник, виступаючи як архітектор освітнього простору, переорієнтовує діяльність гуртків із пасивного засвоєння концептуальних знань на «навчання в реальних життєвих ситуаціях» (situated learning), де соціально-емоційні навички формуються через активну групову взаємодію, волонтерство та творчість. Сучасні європейські соціологічні дослідження (на прикладі White Paper on Youth) відкидають патерналістський погляд на молодь як на «пасивних учнів, що мають засвоїти систему норм». Натомість затверджується концепція «громадян у процесі становлення» (citizens under construction), які мають бути наділені суб'єктністю та можливістю впливати на суспільні процеси вже сьогодні, а не в далекому майбутньому. Неформальна освіта є унікальним простором, де молоді люди вільні від тиску жорсткої шкільної програми та можуть проявляти активну ініціативу. Цей тренд повністю корелює із запровадженою О. Балабаном категорією «соціально відповідального лідерства в позашкільлі» та концептом ЗПО як «хабу громади». Залучення вихованців до колективного планування проєктів, волонтерської діяльності та дитячого

самоврядування (як у досвіді Рівненського палацу дітей та молоді) створює соціальний капітал — довіру, мережі взаємодії та норми взаємодопомоги, що є основою громадянської спроможності молоді в умовах криз.

З початком повномасштабної агресії понад 222 мільйони дітей та молоді у світі (включаючи українську учнівську молодь) зазнали призупинення або руйнації освітнього процесу через збройні конфлікти та вимушене переселення. Травма війни та втрати є найважчим психологічним бар'єром для соціалізації та успішного навчання дитини. Європейський досвід роботи з уразливими групами (біженцями, дітьми із зон конфліктів) наголошує на безальтернативності впровадження травмо-орієнтованої педагогіки. Вона передбачає:

- Створення умов «реляційної безпеки» (relational safety) як першочергової передумови відновлення здатності до навчання та комунікації.
- Використання методів рекреації, арт-терапії, театральної педагогіки (педагогіка пригноблених П. Фрейре) для виходу пригнічених емоцій та подолання стресу.
- Перетворення ЗПО на терапевтичне та психологічно безпечне середовище, що активно підтримує адаптацію внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

У дисертаційному дослідженні О. Балабана ідея інклюзивного лідерства та інклюзивної компетентності є органічною частиною спільнодійного фрейму та розробленої автором системи критеріїв оцінювання ефективності менеджменту за педагогічним та соціальним векторами. Провідницький потенціал керівника спрямований на подолання ментальних бар'єрів у колективі та побудову безперешкодного доступу до неформального навчання для всіх дітей громади.

Оцінка змісту дисертації та її завершеність. Структура дисертації, що складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і чотирьох додатків, є логічною та послідовною, а обсяг роботи (300 сторінок, з них 203 сторінки основного тексту)

відповідає вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Перший розділ «Законодавчі засади та теоретичні основи системи менеджменту закладів позашкільної освіти» становить, з погляду історії педагогіки, найбільш ґрунтовну частину роботи. У підрозділі 1.1 «Формування системи позашкільної освіти в Україні (історико-системний аналіз)» автор свідомо відмовляється від лінійно-хронологічного викладу на користь цивілізаційного підходу, що дозволяє інтерпретувати розвиток позашкільля як інституційну відповідь суспільства на виклики різних історичних епох. Спираючись на періодизацію О. Биковської, дисертант виокремлює п'ять етапів — доінституційний (кінець XIX – початок XX ст.), інституціоналізації та радянської масовізації (1920–1980-ті рр.), національної переорієнтації (1991–2013 рр.), децентралізації та євроінтеграції (2014–2021 рр.) і воєнного стану та постконфліктного відновлення (з 2022 р.). Особливо ґрунтовно висвітлено доінституційний період: проаналізовано діяльність товариств «Просвіта» (від 1868 р.) і «Рідна школа» (від 1881 р.) як ранніх форм партисипативного врядування в освіті, а також докладно розкрито педагогічну спадщину Софії Русової — засновниці першого безкоштовного дитячого садка в Україні (1871 р.), авторки праць «Нова школа» (1917) та «Дошкільне виховання» (1918). З погляду історії педагогіки заслуговує на високу оцінку те, що автор не просто констатує історичні факти, а виводить із доробку С. Русової три управлінські принципи, актуальні для сучасного менеджменту ЗПО, — народності, індивідуалізації та громадської відповідальності, — і послідовно простежує їх трансформацію крізь наступні історичні епохи.

У підрозділі 1.2 здійснено аналіз специфіки й особливостей менеджменту закладів позашкільної освіти, зокрема висвітлено доробок українських дослідників освітнього менеджменту (О. Мармаза, Л. Калініна, Г. Єльнікова, В. Крижко, В. Маслов, В.Жигір) та зіставлено класичні управлінські концепції — адміністративну школу А. Файоля і теорію бюрократії М. Вебера — із сучасними

моделями управління в умовах невизначеності (*концепції VUCA/BANI-світу*). Підрозділ 1.3 «Дослідження проактивних систем менеджменту у реальній практиці позашкільної освіти» демонструє методичну зрілість автора: застосовано кейс-стаді методологію Р. Їна для вертикального й горизонтального порівняння управлінських систем 12 закладів, зокрема детально проаналізовано модель управління Малої академії наук України як «науково-освітньої інтелектуальної мережі» з історією.

Другий розділ «Кейси прогресивного менеджменту. Обґрунтування авторської моделі формування менеджменту закладів позашкільної освіти» присвячено виведенню теоретичних узагальнень із емпіричного матеріалу. У підрозділі 2.1 систематизовано визначальні риси керівників-провідників ЗПО через призму теорії професійно важливих якостей, зокрема із залученням класичної концепції Ф. Тейлора про дев'ять ознак ефективного керівника та сучасних досліджень емоційного інтелекту. З погляду історії педагогічної думки цінним є те, що автор вписує сучасний профіль керівника-провідника в тяглість наукової традиції — від тейлористського раціоналізму початку ХХ століття до людиноцентричної філософії В. Кременя. У підрозділі 2.2 генералізовано організаційно-педагогічні засади менеджменту в царині національної освіти України, а в підрозділі 2.3 представлено власне авторську структурно-функціональну модель з ментальними характеристиками, побудовану на чотирьох фреймах — аксіологічному, технологічному, резильєнтно-психологічному та спільнодійному, — що спирається на теоретичні засади синергетики І. Пригожина та нейроменеджменту П. Зака.

Третій розділ містить експериментальну верифікацію моделі: у підрозділі 3.1 описано тримоментний (2023–2025 рр.) моніторинг 12 закладів позашкільної освіти й запроваджено авторську формулу інтегральної управлінської ефективності E_m , а в підрозділі 3.2 наведено розгорнуті таблиці динаміки показників за кожним закладом і кожним провідницьким кластером окремо. Історично важливим є те, що емпіричною ілюстрацією найвищого приросту

показників (+35,4% за лідерським індексом, +192,2% за інтегральним показником Em) слугує кейс Палацу дітей та молоді Бердянської міської ради, який зазнав повної релокації до Запоріжжя, — цей приклад безпосередньо продовжує лінію аналізу, розпочату в першому розділі щодо історичної здатності позашкільних інституцій зберігати свою місію попри втрату фізичної інфраструктури.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації. Позитивно оцінюючи дисертаційну працю в цілому, вважаю за доцільне висловити такі зауваження й побажання дискусійного характеру:

1. У роботі декларується, що заклад позашкільної освіти в умовах воєнного стану має забезпечувати «безпечне, інклюзивне та терапевтичне середовище», однак не розкрито, чи враховує розроблена структурно-функціональна модель специфіку роботи з дітьми з особливими освітніми потребами, зокрема дітьми з інвалідністю чи такими, що мають досвід вимушеного переміщення та травматичні наслідки бойових дій.

2. Кластерна модель провідницьких якостей керівника (ціннісно-орієнтаційний, комунікативно-рефлексивний, організаційно-вольовий, креативно-інноваційний кластери) є педагогічно виваженою, однак у дисертації не висвітлено, якою мірою вона враховує потребу керівника у формуванні інклюзивної компетентності — здатності забезпечувати рівний доступ до позашкільної освіти для дітей із різними освітніми потребами.

3. Емпірична база дослідження охоплює 12 закладів позашкільної освіти державного, регіонального та комунального підпорядкування, однак не уточнено, чи представлені серед них заклади, що безпосередньо працюють з дітьми з особливими освітніми потребами, що дало б змогу перевірити універсальність авторської моделі для різних типів контингенту вихованців.

4. Концепт «заклад без стін», що описує функціонування ЗПО в умовах втрати фізичної інфраструктури, є вдалою управлінською метафорою, але потребував би докладнішого розкриття з погляду забезпечення доступності

дистанційних форм позашкільної освіти для дітей із порушеннями психофізичного розвитку.

5. Доцільно було б розширити рекомендації щодо підготовки керівників ЗПО у контексті роботи з батьківською й учнівською спільнотою в умовах підвищеної психоемоційної вразливості дітей, включно з дітьми, які отримали значну психотравматизацію внаслідок бойових дій.

Висловлені зауваження мають дискусійний характер і не знижують загальної позитивної оцінки виконаного дослідження.

Повнота викладення результатів в опублікованих працях. Результати дисертаційного дослідження висвітлено у 18 наукових публікаціях, серед яких стаття у виданні, що індексується в наукометричних базах Scopus та Web of Science (журнал Review of Education, Q1), 4 статті у виданнях держав-членів ОЕСР, 1 навчальний посібник та 12 тез доповідей у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, що засвідчує належну апробацію одержаних результатів.

Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності. Здійснений аналіз дисертації та наукових публікацій Балабана Олега Костянтиновича не виявив ознак порушення академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації даних).

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

З огляду на актуальність теми, наукову новизну, теоретичне і практичне значення одержаних результатів, дисертація Балабана Олега Костянтиновича відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» і Порядку

присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44, а її автор заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії з галузі знань 01 Освіта/Педагогіка за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки.

Офіційний опонент:

завідувач кафедри педагогіки вищої школи
та соціально-гуманітарних дисциплін
Української державної льотної академії,
доктор педагогічних наук, професор

Валерій РАДУЛ

Власноручний підпис професора В. Радуга
засвідчую, проректор академії з
науково-педагогічної роботи

Анатолій ЗАЛЕВСЬКИЙ

