

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук, професора Бреус Світлани Василівни

на дисертацію Салія Богдана Вячеславовича

**«Лідерство в управлінні освітніми організаціями», подану на здобуття
ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 Менеджмент**

Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючими вимогами до якості освіти як відповіді на виклики цифровізації, глобалізації, децентралізації та освітніх реформ, наслідком яких є потреба у трансформації управлінських підходів. В умовах таких змін управління набуває принципово нового змісту, потребує переосмислення своєї сутності, функціонального призначення, інструментального забезпечення та організаційних механізмів. У центрі таких змін знаходиться лідерство, яке ЮНЕСКО, Всесвітній економічний форум у звітах 2020 та 2023 років трактують як з одну з найважливіших навичок сучасного менеджера.

Для України у контексті реформ, цифровізації, глобалізації та викликів воєнного часу впровадження лідерських підходів є необхідною умовою забезпечення адаптивності та стійкості освітніх організацій, лідерство є ключовим чинником ефективного функціонування освітніх організацій. Сучасний керівник закладу освіти має не лише володіти управлінськими компетентностями, а й бути здатним до формування гнучких моделей лідерства, залучення стейкхолдерів та реалізації демократичних принципів управління. Особливе значення мають колаборативні моделі, розвиток системи рейтингування лідерських практик та дослідження впливу лідерства на результативність і фінансову стійкість освітніх організацій.

З огляду на активне формування міждисциплінарного підходу до вивчення феномену лідерства, дослідження лідерства у контексті управління освітніми організаціями є своєчасним, теоретично обґрунтованим та суспільно значущим.

Зазначене підтверджує актуальність дисертації Салія Б. В. на тему: «Лідерство в управлінні освітніми організаціями».

Тема дисертації з урахуванням розробленого автором системного підходу до удосконалення управління освітніми організаціями на основі сучасних концепцій лідерства має зв'язок з планами науково-дослідної роботи ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» – «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378), спрямованими на вдосконалення системи освіти України.

Ступінь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Дисертаційна робота відзначається високим рівнем наукової обґрунтованості сформульованих положень, висновків та практичних рекомендацій, зважаючи на наукову новизну та практичне значення, що підтверджується чіткою логікою дослідження, послідовністю викладу, методологічною повнотою та багаторівневим аналізом обраної проблематики.

Й це загалом дозволило автору досяг поставленої мети дослідження – здійснити наукове обґрунтування теоретичних засад, розробити методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення управління освітніми організаціями на основі впровадження сучасних концепцій лідерства.

Мета дослідження відповідає тематиці наукової роботи й узгоджується з об'єктом та предметом. Завдання дисертаційної роботи розкрито послідовно у відповідності з поставленою метою.

Обґрунтованість результатів забезпечено комплексним використанням

сучасних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, контент-аналізу, статистичного аналізу, експертних оцінок, моделювання та узагальнення. Використання вказаних методів дало змогу здійснити глибоке теоретичне осмислення феномену лідерства, здійснити міжінституційне порівняння управлінських моделей, визначити вплив стейкхолдерів та обґрунтувати практичні засоби оцінювання ефективності управління освітніми організаціями.

Інформаційною базою дослідження стали праці українських та зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, фінансова й управлінська звітність освітніх закладів, результати експертних опитувань, а також матеріали міжнародних конференцій і публікації в наукових виданнях. Це підвищує достовірність отриманих результатів та підкріплює практичну значущість зроблених висновків.

Положення, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Практичне використання результатів дисертації підтверджується довідками про впровадження в діяльність провідних освітніх установ і організацій (зокрема Українського державного університету імені М. Драгоманова – довідка №290 від 31.01.2025 р., Інституту педагогіки НАПН України – довідка №70 від 30.01.2025 р., Асоціації керівників шкіл України – довідка № від 20.12.2023 р., Університету економіки і права «КРОК» – довідка № від 17.03.2025 р., Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут – довідка №190/1542 від 17.03.2025 р., польського університету WSHIU Akademia Nauk Stosowanych – довідка №045 від 11.03.2025 р.) й це свідчить про надійність та доцільність сформульованих автором висновків та рекомендацій.

Дисертантом здійснено апробацію результатів дослідження на низці науково-практичних конференцій різного рівня: III, IV та V Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (2021; 2022; 2023), Науковій

конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (2022; 2023; 2024); International Conference on Relationship between public administration and business entities management (2023), Current issues of economics, finance, management and law: proceedings International scientific-practical conference. Angers, France (2025).

Основні положення дисертації опубліковані у 13 наукових працях (зокрема 5 статей, з них 3 статті у наукових фахових виданнях України, 2 – у виданнях інших держав, що індексуються у міжнародних наукометричних базах, а також 8 тез доповідей на науково-практичних конференціях різного рівня).

Загалом, ступінь достовірності, обґрунтованості та наукової коректності результатів дисертаційної роботи є високим, що дозволяє розглядати її як вагомий внесок у розвиток теорії й практики управління вищою освітою на засадах лідерства.

У першому розділі «Теоретичні засади дослідження лідерства в освітніх організаціях» сформовано наукову основу для впровадження концепцій лідерства в управлінську діяльність освітніх організацій, зокрема: обґрунтовано значення лідерства як стратегічного ресурсу в управлінні освітніми організаціями; розглянуто наукові підходи до управління організаціями з урахуванням лідерства; визначено принципи методи й моделі ефективного лідерства у сфері освіти.

У другому розділі «Реалізація концепцій лідерства в управлінні освітніми організаціями в системі вищої освіти України» обґрунтовано потребу в оновленні управлінських підходів через посилення лідерського компоненту та взаємодії з зацікавленими сторонами. Здійснено комплексне аналізування сучасного стану управління ЗВО в системі вищої освіти України з урахуванням ролі лідерства;

У третьому розділі «Удосконалення управління закладами вищої освіти України на засадах лідерства» підтверджено ефективність впровадження сучасних моделей лідерства для забезпечення стратегічного розвитку та

фінансової стабільності освітніх організацій, зокрема заслуговує на увагу дослідження можливостей впровадження колаборативної моделі управління закладами вищої освіти в умовах реформування системи освіти України; запропонована модель рейтингування з відповідним Індексом ефективності моделі лідерства в організаціях як складової стратегії їх сталого розвитку; здійснене визначення впливу моделі лідерства на фінансові результати освітньої організації за відповідною аналітичною моделлю оцінки ефективності управлінських стилів.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується результатами їх апробації у межах науково-практичних конференцій різних рівнів, публікацією основних положень у рецензованих наукових виданнях, а також наявністю довідок про впровадження, що засвідчують практичне впровадження результатів дослідження.

Наукова новизна результатів дисертації та достовірність отриманих результатів, висновків і рекомендацій. Наукова новизна дисертації полягає у поглибленні теоретико-методичних засад управління освітніми організаціями шляхом впровадження сучасних концепцій лідерства. До найвагоміших наукових результатів слід віднести такі:

уперше:

- розроблено теоретичну концепцію лідерства як конфігурації соціально-організаційних відносин, що формується в освітній організації для досягнення спільних цілей, з урахуванням неієрархічного колаборативного підходу;
- запропоновано модель рейтингування освітнього лідерства як інструменту зовнішнього й внутрішнього оцінювання ефективності управління ЗВО;
- сформовано комплексну методику оцінювання впливу моделей лідерства на фінансові результати ЗВО);

удосконалено:

- систематизацію наукових підходів до управління ЗВО на основі лідерства,

зокрема системний, педагогічний, методи дослідження операцій/науки управління (OR/MS), стратегічний, дискурсивний, технологічний);

- принципи впровадження лідерства як гнучкої управлінської технології, із переходом від адміністративного управління до лідерських моделей;
- модель «чотирьох кіл лідерства»: зовнішнє, стратегічне, академічне й операційне;
- трирівневу схему дослідження реалізації лідерства в ЗВО: фактичні управлінські моделі; їх суб'єктивне сприйняття учасниками освітнього процесу; концептуальні уявлення про сучасні моделі лідерства (трансформаційне, стратегічне, ситуативне, аутентичне, розподілене тощо);
- модель колаборативного управління на засадах демократії та залучення стейкхолдерів до ухвалення управлінських рішень;
- підходи до аналізу сучасного стану управління ЗВО, що базуються на комплексному дослідженні кадрового потенціалу, мережі закладів, автономії та лідерських моделей;
- інтегровану модель управління взаємодією зі стейкхолдерами, яка поєднує стратегічний, управлінський та організаційний рівні;

набули подальшого розвитку:

- характеристика сучасного стану управління закладами вищої освіти та визначення ролі лідерства на основі системного аналізу ряду індикаторів, що дозволило здійснити міжінституційне порівняння управлінських практик й визначити вектори їх подальшої трансформації з урахуванням лідерського чинника;
- наукові підходи до врахування впливу стейкхолдерів на процес управління освітніми організаціями з відповідним обґрунтуванням доцільності використання інтегрованої моделі управління взаємодією з основними групами впливу, що забезпечує системне включення концептів лідерства в управлінську діяльність закладів вищої освіти;

- змістовне наповнення ключових понять, таких як: «лідерство», «управління», «управління на засадах лідерства», «освітнє лідерство», «моделі лідерства», «колаборативне управління», «організаційний дискурс», «управлінська технологія», «кадрова політика», «рейтингування освітнього лідерства», «індекс ефективності моделі лідерства». Уточнення й поглиблення цих дефініцій сприяли формуванню цілісного уявлення про лідерство як стратегічний ресурс розвитку освітніх організацій в умовах глобальних трансформацій та модернізаційних процесів у системі вищої освіти України.

Рівень виконання поставленого наукового завдання, оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності. Достовірність наукових положень, висновків та практичних рекомендацій, сформульованих у дисертації Салія Б. В. базується на достатньо ґрунтовному опрацюванні наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених.

Систематичне дослідження лідерства як складного соціального феномену активно проводиться у різних галузях наукового знання, зокрема у філософії, психології, соціології, публічному адмініструванні, педагогіці, менеджменті та лідерології як міждисциплінарній науці. Аналізування літературних джерел, використаних у дисертації, засвідчує глибину теоретичного опрацювання теми й підтверджує достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків та практичних рекомендацій, сформульованих за результатами дослідження.

Теоретико-методичні основу дисертаційної роботи становлять праці фахівців у теорії управління, а також авторитетних дослідників феномену лідерства в організаційному контексті та освітньому управлінні, зокрема щодо розвитку наукового підґрунтя для формування ефективного лідерства в управлінні освітніми організаціями.

Інформаційну основу дослідження також становить нормативно-правова база України у сфері освіти, документи Міністерства освіти і науки України, офіційна статистика, фінансова та управлінська звітність закладів освіти,

матеріали міжнародних і вітчизняних конференцій, а також аналітичні звіти, бази даних та відкриті джерела інформації.

Емпіричну частину дисертації значною мірою обґрунтовано на основі аналізу практик вітчизняних і зарубіжних закладів вищої освіти, статистичних даних щодо фінансових результатів діяльності освітніх організацій, результатів опитувань, експертних оцінок і моделювання управлінських процесів. Це дозволило сформулювати власні підходи до оцінювання ефективності управління освітніми організаціями на засадах лідерства.

Загалом, кількість використаних джерел, глибина їх аналізу, поєднання теоретичних положень із практичними аспектами функціонування системи вищої освіти України свідчать про високий рівень опрацювання наукової літератури, комплексний міждисциплінарний підхід і глибоке осмислення проблематики дослідження.

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях. Дисертантом опубліковано 13 наукових праць, у яких висвітлено основні положення та результати дисертаційного дослідження. Загальний обсяг публікацій становить 3,46 друкованих аркуша, з яких 3,06 друкованих аркуша належать автору особисто. До наукового доробку увійшли 5 статей у фахових виданнях та 8 тез доповідей, представлених на науково-практичних конференціях різного рівня.

Результати дисертаційного дослідження були апробовані на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних заходах, зокрема: III, IV та V Міжнародних конференціях «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (2021, 2022, 2023); наукових конференціях «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (2022, 2023, 2024); International Conference on Relationship between Public Administration and Business Entities Management (2023); а також на конференції Current Issues of Economics, Finance, Management and Law:

Proceedings of the International Scientific-Practical Conference (Angers, France, 2025).

Аналіз змісту наукових публікацій дозволяє зробити висновок про достатню повноту представлення в них основних теоретичних положень і практичних результатів дисертаційної роботи, що свідчить про належний рівень апробації та публічного обговорення здобутих наукових результатів.

Практичне значення положень, результатів та висновків дисертації. Результати дисертації Салія Б. В. мають практичне значення й можуть бути використані для вдосконалення системи управління освітніми організаціями шляхом впровадження сучасних концепцій лідерства, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку закладів вищої освіти, підвищенню їх конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

Практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження Салія Б. В. підтверджено відповідними довідками з установ різного профілю, зокрема:

- результати дослідження щодо використання моделі ситуативного лідерства в управлінні освітнім процесом у кризових умовах, а також рекомендації з розвитку проєктної активності та академічної мобільності були впроваджені у діяльність Центру досконалості Жана Моне «Європейські студії соціальних інновацій в освіті» – Український державний університет імені Михайла Драгоманова (довідка № 290 від 31.01.2025 р.);

- положення дослідження щодо сутності та актуальності лідерства стали основою для розробки та оновлення робочих програм з підготовки докторів філософії за дисциплінами «Методологічні основи управлінської діяльності й наукові школи менеджменту» та «Мотиваційний менеджмент і лідерство» – Інститут педагогіки НАПН України (довідка № 70 від 30.01.2025 р.);

- теоретичні та практичні положення, пов'язані з формуванням організаційної культури освітніх закладів на засадах лідерства, використовувалися під час проведення семінарів, тренінгів та науково-

практичних конференцій з керівниками закладів загальної середньої освіти – Асоціація керівників шкіл України (довідка № від 20.12.2023 р.);

- результати дослідження щодо впливу стилів лідерства на фінансові показники діяльності освітніх установ застосовувалися при реалізації проєктної активності, програм академічної мобільності, зокрема в межах діяльності клубів «Професіонал» та «Школа лідерства», а також під час розроблення стратегічного плану розвитку університету – ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК» (довідка № від 17.03.2025 р.);

- результати соціологічного дослідження щодо стратегій сталого розвитку й освітнього лідерства планується використати керівництвом зазначених закладів під час формування стратегічного плану розвитку на 2025–2030 роки – Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (довідка № 190/1542 від 17.03.2025 р.) та WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Польща) (довідка № 045 від 11.03.2025 р.).

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Усі запозичення, використані ідеї, результати та фрагменти текстів інших авторів супроводжуються посиланнями на відповідні джерела. У дисертації Салія Богдана Вячеславовича на тему: «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» порушень правил академічної доброчесності не виявлено.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації. За результатами ознайомлення з дисертацією, окремі положення, висновки та рекомендації, незважаючи на загальне позитивне оцінювання наукового та практичного значення одержаних результатів автора, слід визнати дискусійними й таким чином є підстави зробити низку зауважень:

1. Окремі терміни потребують уніфікації задля уникнення певної розмитості у формулюванні категорій: «тип лідерства», «форма лідерства», «стиль лідерства» (стор. 33) та окреслення відмінностей між ними й подальшого їх використання у дисертації.

2. Не у повній мірі обґрунтованою є теза автора про «виявлений кризовий стан управління та численні виклики, що стоять перед українською вищою освітою» (стор. 112) й це потребує підкріплення такого твердження статистичними або якісними даними, отриманими під час опитування, аналізування документів тощо, що особливо актуально в умовах повномасштабної війни та матиме суттєвий прояв у період післявоєнного відновлення економіки України.

3. Деякі положення потребують глибшого обґрунтування, зокрема, концепція «стрибка» від безлідного до лідерського управління (стор. 114) є перспективною відповідно до тематики дослідження, але не є результатом порівняльного аналізу моделей лідерства, що свідчить про доцільність здійснення конкретизації механізмів такого переходу.

4. Окремі тези автора, зокрема щодо особливостей колаборативного управління та на основі аналізування управлінських моделей у провідних країнах Азії окреслені переваги «поєднання автономного розвитку закладу з державним стратегічним контролем» (стор. 220), потребують уточнення й чіткішого окреслення авторського внеску з відповідним відображенням у авторській концепції колаборативної моделі управління (п. 3.1) й у моделі колаборативного управління для українських університетів (рис. 3.1, стор. 155).

Проте, незважаючи на можливу певну критичність висловлених зауважень, вони мають переважним чином дискусійний характер й не знижують загальну позитивну оцінку поданої на розгляд дисертації.

Загальний висновок

Дисертація Салія Богдана Вячеславовича на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» є завершеним самостійним науковим дослідженням здобувача. У дисертації вирішено актуальне завдання, що полягає у науковому обґрунтуванні теоретичних засад, розробленні методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління освітніми

організаціями на основі впровадження сучасних концепцій лідерства.

Зміст дисертаційної роботи узгоджується з метою та завданнями дослідження, а її результати відображають цілісну концептуальну логіку наукового пошуку. Основні положення, що виносяться на захист, містять елементи наукової новизни, теоретичну значущість та практичну спрямованість.

Зазначене свідчить про актуальність теми, достатній рівень фахової наукової підготовки Салія Богдана Вячеславовича, підтвердженням чого є низка опублікованих наукових праць, вказаних у анотації дисертації.

Структура дисертації, рівень наукової аргументації, обсяг та практичне значення, ступінь апробації результатів дослідження, кількість та якість публікацій відповідають вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (з наступними змінами) й Постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Про порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її автор, Салій Богдан Вячеславович, заслуговує присудження йому ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та маркетингу

ПВНЗ «Європейський університет»

Світлана БРЕУС