

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктор наук з державного управління, професора
Семенець-Орлової Інни Андріївни 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**

1. Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Актуальність теми дослідження зумовлена трансформаціями в системі вищої освіти України, що відбуваються в умовах децентралізації, цифровізації, глобалізації та триваючої війни. Ефективне управління закладами освіти вимагає переосмислення управлінських підходів, впровадження демократичних, колегіальних і колаборативних моделей, а також залучення стейкхолдерів до ухвалення рішень. У цих обставинах лідерство постає ключовим чинником стратегічної сталості, гнучкості та інноваційності управління освітніми організаціями, виступаючи альтернативою традиційним адміністративно-командним підходам.

Водночас управлінська практика в освітніх організаціях України стикається з численними викликами: суперечностями між автономією та централізацією, нестачею нормативного забезпечення для лідерських моделей, недостатньою підготовкою академічних керівників як управлінців-лідерів. Існує нагальна потреба в дослідженні феномену лідерства як управлінської технології, впливу лідерських стилів на стратегічну й фінансову ефективність освітніх організацій, розвиток організаційної культури та якості взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу.

Ураховуючи актуальність проблематики в науковому дискурсі з менеджменту, запит на оновлення управління закладами вищої освіти в контексті євроінтеграційних реформ в Україні, дослідження лідерства в управлінні освітніми організаціями є науково обґрунтованим, своєчасним та суспільно значущим, що й засвідчує актуальність дисертації Салія Б. В. на тему: «Лідерство в управлінні освітніми організаціями».

Зв'язок теми дисертації з пріоритетними напрямками розвитку науки, державними та галузевими науковими програмами. Дисертаційне дослідження виконано в межах наукової теми ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», а саме: «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378). Здобуті наукові результати відзначаються як фундаментальним, так і прикладним значенням для теорії і практики управління та цілком відповідають положенням Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту» та Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки.

Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертації, їх новизна, рівень обґрунтованості. Дисертація містить низку наукових положень, що мають новизну. Серед ключових наукових результатів відзначимо такі:

уперше:

- розроблено теоретичну концепцію лідерства як конфігурації соціально-організаційних відносин, що формується в освітній організації для досягнення спільних цілей. Ця концепція розкриває структуру освітнього лідерства як багаторівневого феномена з подвійною природою, спрямованого на одночасне

забезпечення управління закладом вищої освіти і продукування майбутніх фахівців – нових лідерів у суспільстві, та умови запровадження неієрархічного колаборативного підходу до лідерства;

- запропоновано модель рейтингування освітнього лідерства як інструменту внутрішнього та зовнішнього оцінювання ефективності управління закладом освіти. Вона охоплює критерії фінансової результативності, академічної успішності, організаційного розвитку, корпоративної культури та міжнародного визнання, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони управлінської діяльності й формувати стратегічні напрями розвитку;

- сформовано комплексну методику оцінювання впливу моделей лідерства на фінансові результати діяльності закладів вищої освіти. Методика базується на аналізі фінансових, організаційних та якісних показників, забезпечує діагностику фінансової стабільності та дозволяє прогнозувати наслідки зміни моделі лідерства в умовах трансформації системи вищої освіти;

удосконалено:

- систематизацію наукових підходів до управління освітніми організаціями на основі лідерства (системний, дискурсивний, організаційно-культурний, методи дослідження операцій/науки управління (OR/MS), стратегічний, соціологічний, статистичний, компетентнісний, педагогічний, технологічний);

- принципи й методи впровадження лідерства як гнучкої управлінської технології, зокрема шляхом переходу від централізованого адміністрування до лідерських моделей управління;

- аналітичні підходи до дослідження управління ЗВО на засадах лідерства, зокрема через модель «чотирьох кіл лідерства»: лідерство в зовнішньому позиціонуванні ЗВО, стратегічне лідерство адміністрації, академічне лідерство викладачів, операційне лідерство студентів;

- запропоновано трирівневу схему дослідження реалізації концепцій лідерства: (1) реальні управлінські моделі, (2) їх суб'єктивне сприйняття

учасниками освітнього процесу, (3) концептуальні уявлення про сучасні моделі лідерства (трансформаційне, ситуативне, стратегічне, аутентичне, розподілене тощо);

- модель колаборативного управління ЗВО, що ґрунтується на демократичних засадах і активній участі всіх стейкхолдерів (студентів, викладачів, роботодавців, представників влади). Вона передбачає відкритий діалог, регулярну взаємодію, формування відкритої організаційної культури та підвищення ефективності управлінських рішень у процесі реформування вищої освіти;

дістали подальшого розвитку:

- характеристика сучасного стану управління ЗВО та ролі лідерства, здійснена на основі комплексного аналізу мережі закладів, контингенту здобувачів, кадрового потенціалу, рівня автономії, міжнародної активності й використання моделей лідерства. Це дозволило здійснити міжінституційне порівняння управлінських практик та визначити напрямки їх удосконалення з урахуванням лідерського чинника;

- наукові підходи до врахування впливу стейкхолдерів на управління освітніми організаціями. Запропоновано інтегровану модель управління взаємовідносинами з ключовими групами впливу, що передбачає стратегічний, управлінський та організаційний підходи. Це дало змогу обґрунтувати доцільність інтеграції лідерства в управлінську діяльність ЗВО;

- теоретичне осмислення ключових понять, зокрема: «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». Уточнено та поглиблено зміст цих понять, що сприяє формуванню цілісного уявлення про лідерство як стратегічний ресурс розвитку освітніх організацій в умовах глобальних

трансформацій і модернізації вітчизняної системи вищої освіти.

Дисертаційна робота відзначається високим рівнем наукової обґрунтованості сформульованих положень, висновків та практичних рекомендацій, що виносяться на захист. Дисертація має логічну структуру роботи, репрезентативну джерельну базу. Теоретико-методологічну основу становлять сучасні концепції лідерства, освітнього менеджменту та колегіального управління, а також кращі практики освітнього лідерства в ЄС, США, країнах Азії та Україні. У дослідженні використано комплекс взаємопов'язаних методів, поєднання яких забезпечило глибоке вивчення впливу лідерства на ефективність управління освітніми організаціями, дозволило розробити модель рейтингування освітнього лідерства та сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження лідерських підходів як управлінської технології. Висновки підтверджено результатами власного емпіричного аналізу та практичної апробації.

Теоретична та практична значущість висновків і рекомендацій дослідження. Результати дисертаційного дослідження мають суттєву теоретичну цінність, оскільки доповнюють понятійно-категоріальний апарат науки управління, зокрема через розкриття лідерства як складної соціально-організаційної конфігурації, що відображає взаємозв'язки між управлінськими ролями, організаційною культурою та стратегічними пріоритетами розвитку ЗВО. Автором поглиблено тлумачення ключових понять у сфері освітнього лідерства та управлінських технологій, що сприяє формуванню сучасної парадигми освітнього менеджменту. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих концептуальних і методичних підходів у процесі управління закладами вищої освіти. Зокрема, розроблені автором моделі можуть бути використані для підвищення рівня ефективності менеджменту в ЗВО, удосконалення програм підвищення

кваліфікації керівного персоналу, а також впровадження механізмів внутрішнього оцінювання лідерських компетентностей. Крім того, напрацьовані у дисертації інструменти мають практичну цінність для розробки стратегій розвитку освітніх установ, здійснення управлінського аудиту та формування обґрунтованої освітньої політики на національному та інституційному рівнях.

Практична значущість підтверджена апробацію результатів дослідження, що засвідчені відповідними довідками, наданими Асоціацією керівників шкіл України (довідка № від 20.12.2023 р.), Українським державним університетом імені Михайла Драгоманова (довідка №290 від 31.01.2025 р.), Інститутом педагогіки Національної академії педагогічних наук України (довідка №70 від 30.01.2025 р.), ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (довідка № від 17.03.2025 р.), Військовим інститутом телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (довідка №190/1542 від 17.03.2025 р.), WSHIU Akademia Nauk Stosowanys (Академії прикладних наук) у Польщі (довідка №045 від 11.03.2025 р.).

Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях. Результати дисертаційного дослідження були відображені в 13 наукових публікаціях Салія Б.В. загальним обсягом 3,46 др. арк., з яких особисто належить 3,06 друк. арк., у тому числі 5 статей, з яких 3 статті – у наукових фахових виданнях України, 2 – у виданнях іноземних держав, що індексуються у міжнародних наукометричних базах.

Основні наукові результати дослідження пройшли апробацію й належне відкрите обговорення наукових положень під час науково-практичних конференцій різного рівня, зокрема Міжнародних конференцій «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (2021; 2022; 2023 роки), «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (2022; 2023; 2024 роки),

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).

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертація Салія Б.В. відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 167 від 27 березня 2019 р. (зі змінами). Це є самостійна, завершена наукова праця, що має теоретичну новизну, наукову цінність і прикладне значення. Структура дисертації, її обсяг, оформлення, стиль, рівень обґрунтованості та апробації цілком відповідають встановленим критеріям для здобуття наукового ступеня доктора філософії.

У дисертації Салія Богдана Вячеславовича на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» не виявлено ознак порушення академічної доброчесності. Положення, що виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації. Достатньо високо оцінюючи результати цього наукового пошуку за критеріями їх наукової новизни, теоретичного і практичного значення, висловимо певні зауваження, побажання та рекомендації:

1. Слід відзначити широке коло завдань, які охоплюють низку складних і глибоких проблем управління вищою освітою на засадах лідерства. Кожне з визначених дисертантом завдань, зокрема, осмислення наукових підходів до лідерського управління, аналіз чинного стану управління у ЗВО, розроблення моделей лідерства, дослідження впливу стейкхолдерів, вивчення потенціалу колаборативного управління, побудова системи рейтингування та аналіз фінансової результативності управлінських моделей, могло б стати окремою темою наукового дослідження. Така масштабність зумовила певну

фрагментарність у розкритті теоретичних аспектів обраної наукової проблематики. Натомість акценти було зміщено на авторське моделювання та формулювання прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління освітніми організаціями на основі впровадження сучасних концепцій лідерства. Внаслідок цього широта заявки на дослідження «лідерства в управлінні освітніми організаціями» не була вичерпно реалізована.

2. Оскільки дослідження фактично стосується лише закладів вищої освіти, доцільним виглядає уточнення цього аспекту безпосередньо у назві та основних положеннях новизни дисертаційної роботи для більшої відповідності змісту дослідження його тематиці.

3. Автор резюмує аналітичні підходи до вивчення проблеми розвитку системи управління закладами освіти через розроблені ним модель чотирьох кіл лідерства і трирівневу схему дослідження реалізації концепцій лідерства у ЗВО України (п.1.3.). Ці заявлені модель і схема не дістали розвитку при розробленні чітких авторських рекомендацій щодо розв'язання поставленого наукового завдання в межах дослідницького задуму (підпункти 3.2. та 3.3. дисертації), що значно б збагатило практичну значущість дослідження.

4. Відзначаючи удосконалення автором систематизації наукових підходів до управління освітніми організаціями на основі лідерства і розроблену ним матрицю застосування цих підходів у реформуванні управлінської системи ЗВО, варто вказати на їхню певну схематичність та нереалізоване прагнення дисертанта у поглибленому аналізі аспекту лідерства як соціального феномену. Певним виправданням для автора може стати переважання у сучасному лідерологічному дискурсі публіцистичного та есеїстичного стилів дослідження лідерства і брак наукового стилю. Це ще раз підкреслює складність феномену лідерства і важливість реалізованого акценту в дисертаційному дослідженні щодо технологізації лідерства в управлінні як найважливішого тренду в запровадженні наукових підходів до управління сучасними освітніми

організаціями.

Однак висловлені зауваження мають 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, у якому вирішено актуальне завдання, що полягало в науковому обґрунтуванні та розробці теоретико-методичних положень щодо впровадження лідерства в управління освітніми організаціями з метою підвищення ефективності їхньої діяльності, що ґрунтуються на аналізі сучасного стану системи управління вищою освітою на засадах лідерства.

Зміст дисертаційної роботи логічно узгоджується з поставленою метою та завданнями дослідження. Основні положення, що виносяться на захист, характеризуються науковою новизною, глибиною теоретичного осмислення, мають фундаментальну й прикладну цінність і становлять вагомий внесок у розвиток науки менеджменту, зокрема управління в сфері освіти.

Підтвердженням актуальності проблематики дослідження, достатнього рівня фахової наукової підготовки Салія Богдана Вячеславовича є низка опублікованих наукових праць та апробації.

Структура дисертації, рівень наукової аргументації, обсяг, практичне значення, ступінь апробації результатів дослідження, кількість та якості 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 наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного адміністрування,

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,

ПрАТ «Міжрегіональна Академія

управління персоналом»



Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА