

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА  
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**Стиль взаємодії керівника та підлеглих у  
зкладах освіти як управлінська проблема**

Кваліфікаційна робота здобувача  
освітнього ступеня магістр  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми «Менеджмент.  
Управління навчальним закладом  
Філімончук Анастасії Михайлівни  
Керівник: Меркулов М.М.  
Рецензент: директор Ізмаїльського ліцею  
№1 з гімназією Л.В. Чорна

Робота допущена до захисту  
 на засіданні кафедри української підприємницької та  
туристичної (назва випускової кафедри) факультету  
 протокол № 11 від «05» червня 2024

\_\_\_\_\_ р.

Завідувач кафедри

Мер Ветіць І. К.  
(підпис) (прізвище, ініціал)

Робота пройшла публічний  
 захист на відкритому  
 засіданні ЕК

«28» червня 2023 р.

Оцінка 61 задовільно  
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

\_\_\_\_\_ [Signature]  
(підпис) (прізвище, ініціал)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛИХ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність та види стилю взаємодії керівника та підлеглих....	7
1.2. Стилї керівництва та оптимізація управлінської діяльності...	10
1.3. Чинники, умови формувань та взаємодії керівника і підлеглих у закладах освіти.....	17
Висновки до розділу I.....	27
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛИХ НА ПРИКЛАДІ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО ЛІЦЕЮ №1.....</b>	<b>29</b>
2.1. Характеристика діяльності Ізмаїльського ліцею №1 .....	29
2.2. Моніторинг взаємодії керівника та підлеглих в закладах освіти	38
2.3. Визначення рівня задоволеності стилю взаємодії керівника та працівників ліцею №1 .....	45
Висновки до розділу II.....	46
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛИХ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРОБЛЕМИ</b>	<b>52</b>
3.1. Дослідження закордонного досвіду підвищення взаємодії керівника та підлеглих у загальноосвітньому закладі ЗЗСО...	52
3.2. Розробка програми підвищення ефективності удосконалення керівника та підлеглих.....	58
Висновки до розділу III.....	66
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>70</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** У сучасних економічних умовах, виражених через удосконалення трудової та соціальної системи, необхідно приділяти більшу увагу сучасним вимогам до управлінців усіх сфер діяльності.

Управлінська роль повністю перекладається на лінійного або функціонального керівника, від якого залежатиме працездатність підлеглих та ступінь їхньої відповідальності за свою роботу. Така роль призначена і для менеджерів освіти, яким необхідно володіти навичкою не лише стратегічного та оперативного планування, а й бути здатним спроектувати та впровадити ефективну систему комунікацій між підрозділами, а також усередині професорсько-викладацького складу.

Менеджер освіти контролює процеси професійної діяльності, що протікають, стежить за їх цілеспрямованістю та організованістю, що сприяє досягненню цілей організації в цілому. Такий управлінець повинен мати професійну компетенцію не тільки в управлінському сенсі, а й володіти знаннями та навичками, які стосуються системи освіти. Менеджер повинен орієнтуватися у нормативно-правових аспектах діяльності та відстежувати постійні зміни у законодавстві освіти.

Однак не варто забувати про те, що управлінська культура будується не лише на професійних навичках та компетенціях, а й враховує моральну складову. Менеджеру важливо вміти правильно формувати психологічний клімат серед колективу, спираючись на принцип справедливості насамперед.

Незважаючи на те, що існує велика кількість робіт, які присвячені вивченню взаємодії керівника та підлеглих, нами не було виявлено комплексного аналізу стилю взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти як управлінська проблема. Саме цей факт і робить обрану нами тему роботи актуальною.

**Мета роботи** – теоретично дослідити та обґрунтувати стиль взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти.

**Завдання дослідження:**

- 1) охарактеризувати сутність та види стилю взаємодії керівника та підлеглих через оптимізацію управлінської діяльності;
- 2) визначити чинники, умови формувань та взаємодії керівника і підлеглих у закладах освіти стилі керівництва;
- 3) надати характеристику діяльності ізмаїльського ліцею №1;
- 4) провести моніторинг взаємодії керівника та підлеглих в закладах освіти;
- 5) надати оцінку визначення рівня задоволеності стилю взаємодії керівника та працівників ліцею №1;
- 6) дослідити закордонний досвід підвищення взаємодії керівника та підлеглих у загальноосвітньому закладі зсо;
- 7) запропонувати програму підвищення ефективності удосконалення керівника та підлеглих.

**Об'єкт дослідження** – стиль взаємодії керівника та підлеглих.

**Предмет дослідження** – стиль взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти як управлінська проблема на прикладі Ізмаїльського ліцею №1.

**Інформаційна база дослідження ґрунтується** на роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, економістів та вчених, таких як-от: Н. Бистрова [1; 2; 3; 4; 5], Н. Григорян [6; 7], В. Колчина [9; 10; 11; 12], Г. Корольова [13], А. Лапшова [15], Г.А. Орешкіна [21; 22], Є. Пічугіна [24; 25]тощо.

**Методи дослідження**, використані нами в роботі, наступні: теоретичний аналіз спеціальної, методичної, періодичної літератури, присвяченій темі роботи; синтез та структурування даних, отриманих при теоретичному аналізі літератури; кількісний та якісний аналіз, тощо.

**Наукова гіпотеза та дослідницьке питання:** задля вдалої та ефективної роботи закладу освіти, необхідно постійно удосконалювати стиль взаємодії керівника та підлеглих.

**Практична значимість дослідження** полягає у тому, що матеріали, які представлені в роботі можуть бути використані під час роботи у закладах освіти щодо розрішення управлінських проблем відповідно до стилю взаємодії керівника та підлеглих.

**Апробація результатів дослідження.**

Публікація статей:

1. Участь у XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента», з нагоди Всеукраїнського дня науки 18 травня 2023 року.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, основної частини, яка містить у собі три розділи, висновки за розділами, загальні висновки, список використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛИХ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА

## 1.1. Сутність та види стилю взаємодії керівника та підлеглих

У фаховій літературі багато пишеться про стилі керівництва людьми на виробництві, їх особливості, значення для ефективного управління, наводяться різні класифікації.

Стиль керівництва — це сукупність прийомів і способів впливу керівника на підлеглий йому персонал з метою досягнення цілей підприємства.

В основу поширеної класифікації стилів керівництва покладено напрям орієнтації керівника. Якщо керівник орієнтований на виробництво, тобто намагається будь-що забезпечити виконання виробничих планів і мало цікавиться потребами працівників, то такий стиль керування називається автократичним. Це одна крайність. Друга крайність — якщо керівник зосереджений головним чином не на роботі, а на людині. Такий стиль названо ліберальним. Між цими крайніми позиціями розташовується демократичний стиль, носій якого вміло поєднує турботу і про виробництво, і про людей на виробництві.

Отже, види керівництва: автократичний; демократичний; ліберальний.

Спосіб реалізації поставлених задач можна охарактеризувати як стилі керівництва. Німецький вчений Курт Левин розрізняє стилі за характером прийняття рішення в соціальній групі. Авторитарний чи директивний стиль керівництва засновується на припущенні, що люди за своєю природою ледащі, не люблять брати на себе відповідальність та управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз та покарання.

Він характеризується високою централізацією керівництва, єдинопочатком в прийнятті рішення, жорстким контролем за діяльністю

підлеглих. Співробітники повинні виконувати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Керівник такого стилю, як правило, відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не вносить свої пропозиції на обговорення. Він прагне уникнути таких ситуацій, в яких могла б проявитися його некомпетентність.

Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавлення співробітників не враховується. В спілкуванні з людьми характерна чітка мова, недобррозичливий настрій, різкість, нетактовність і навіть грубощі. За таким стилем керівництва інтереси справи для нього стоять вище за інтересів людей.

Демократичний чи колегіальний стиль характеризується прагненням керівника до виробітки рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Керівник колегіального стилю взаємодіє на рівні “дорослий-дорослий”, який дозволяє вільно спілкуватись, виражати власну думку. Там, де автократ діє наказом, тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми та користі, яку можуть отримати робітники.

Прагне використовувати рефлексивні методи управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат. У робітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей фірми та керівника. Авторитет посади підкріплюється особистим авторитетом.

Ліберальний стиль характеризується безініціативністю, невтручанням в процес робіт. Люди-керівники, які недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового місця, вони непринципальні, питання вирішуються навіть без їх участі. У взаєминах з підлеглими коректні та ввічливі. Позитивно реагують на критику, не вимогливі до підлеглих та не люблять контролювати їх роботу. Надаючи незаслужовані пільги прагнуть закріпити власний авторитет.



З боку психології управління не важко побачити, що незалежно від стилю керівництва мотивація співробітників – один з важливих факторів збільшення продуктивності праці, покращення якості продукції.

Для кращого пояснення стилів керівництва, особливо різноманітності думок вчених з цього приводу подамо їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії керівника –підлеглого	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішення	Одноосібно вирішує питання	Радиться з підлеглими перед прийняттям рішення	Чекає вказівок від керівництва чи рішення ради
Спосіб доведення рішення до виконавця	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, прохає	Прохає, вмовляє
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розпоряджається в межах повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до ініціативи	Пригнічує повністю	Збагачує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Відношення до підбора кадрів	Лякається кваліфікованих робітників, прагне від них позбутися	Підбирає ділових, грамотних робітників	Підбором кадрів не займається
Відношення до недоліків власних знань	Все знає – все вміє	Постійно збагачує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює власні знання та підтримує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружньо спрямований, любить спілкування	Лякається спілкування, спілкується з підлеглими лише за їх ініціативою
Характер відносин з підлеглими	Керується настроєм	Рівна манера спілкування. Постійний самоконтроль	М'який, підкорений

## Продовження табл. 1.1

Відношення до дисципліни	Прибічник формальної жорсткої дисципліни	Прибічник розумної дисципліни, здійснює диференційний підхід до людей	Вимагає формальну дисципліну
Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання, надає перевагу обраним лише в свята	Використовує різні види стимулів постійно	Діє таким же чином

У підсумку серед теоретиків і практиків менеджменту сформувалась тверда думка про те, що немає і не може бути якогось одного ефективного для кожної реальної ситуації стилю керівництва людьми на виробництві. Стало очевидним, що тепер у швидко змінюваному світі найефективнішим слід вважати адаптивний стиль керівництва, стиль, орієнтований на реальний стан речей. Цей стиль має бути гнучким.

Менеджер повинен уміти швидко оцінювати обставини, що змінюються, вміти користуватися всіма стилями управління, методами і засобами впливу на персонал з урахуванням місця, часу, внутрішніх факторів виробництва і зовнішнього середовища.

Лідерство, як і управління взагалі, є в певній мірі мистецтвом. Кожен амбітний (у позитивному сенсі слова) менеджер має прагнути оволодіти цим різновидом мистецтва, зробити власний внесок у його розвиток.

## 1.2. Стилi керівництва та оптимізація управлінської діяльності

Ключовим чинником успіху організації та ефективності її розвитку є стиль управління керівника своїми підлеглими. Для кожного менеджера характерний власний стиль управління, роботи. Стиль управління визначає такі чинники як ставлення працівників до роботи, мотивацію працівників, і навіть взаємовідносини між підлеглими.

Ця область у сфері управління є найбільш значущою у управлінні організацією [1].

Головною особливістю сучасних методів управління є гнучкість менеджера, можливість змінювати стиль роботи та технології прийняття рішень на основі змін умов праці та вимог [2].

Класифікація стилів керівництва Курта Левіна Найбільш поширеною є класифікація стилів керівництва, запропонована німецьким психологом Куртом Левіном. Ця класифікація була розроблена в 1930-х роках. Курт Левін виділив три основні стилі управління: авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний імідж.

Авторитарний стиль керівництва характеризується шляхом диктаторського правління. При такому стилі управління лідер покладається лише на свої знання, інтереси та цілі. Він переконаний у своїй компетентності та правильності прийняття рішень. Авторитарний лідер не цікавиться думкою підлеглих, має чітку позицію, застосовує адміністративні методи впливу на підлеглих, нав'язує їм свою думку, використовуючи методи примусу чи винагороди на власний розсуд. Використання такого стилю керівництва дозволяє підвищити продуктивність праці, але в той же час є абсолютною відсутністю інтересу підлеглих до ефективної роботи. Дисциплінарні заходи викликають у підлеглих страх і агресивність, знижують їх мотивацію. Розглянемо переваги та недоліки авторитарного стилю керівництва, подані в таблиці 1.2. [3].

Таблиця 1.2

#### Переваги та недоліки авторитарного стилю керівництва

Переваги	Недоліки
Висока продуктивність праці	Відсутність інтересу та мотивації співробітників
Відсутність високих економічних витрат	Відсутність ініціативності, прояви творчих здібностей підлеглих
У невеликих організаціях забезпечує швидку реакцію зміну зовнішніх умов	Невдоволення працівників умовами праці
На етапі створення організації дозволяє ефективніше справлятися зі складностями становлення.	Плинність кадрів

Найбільш поширеним та ефективним є стиль демократичного лідерства. Цей стиль управління заснований на принципі єдиноначальності, який включає активне залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень. Цей принцип підвищує можливість прийняття правильних управлінських рішень. У демократичному стилі керівництва менеджер ухвалює свої рішення. Однак до цього демократичний менеджер організує зустріч, у якій беруть участь підлеглі, всі пропозиції будуть почуті та внесені корективи. Менеджер-демократ повинен відчувати психологію колективу, своїх підлеглих, враховувати їхні соціально-психологічні особливості. Менеджер застосовує об'єктивні, загальновідомі критерії оцінки працівника, допомагає працівникам у разі потреби і прагне поліпшити умови праці, підвищує здатність підлеглих приймати самостійні рішення. Стиль демократичного лідерства підтримує всю творчу активність, ініціативу підлеглих, створюючи цим атмосферу довіри та співробітництва у колективі. Розглянемо переваги та недоліки демократичного стилю управління, подані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

#### Переваги та недоліки демократичного стилю керівництва

Переваги	Недоліки
Підвищення мотивації працівників	Приділяє значну увагу контролю
Можливість кар'єрного зростання співробітників	Демократичний стиль характеризується повільним прийняттям рішень
Заохочується прояв ініціативи, розкривається творчий потенціал співробітників	В екстремальних ситуаціях, які потребують жорстких дій, метод може бути неефективним
Дозволяє ефективно вирішувати сучасні, неординарні завдання.	Необхідно розрізняти довірчі відносини в колективі та відсутність контролю
Використовує психологічні механізми трудової мотивації	Незважаючи на колективне обговорення, остаточне рішення ухвалює керівник. Уся відповідальність лежить на ньому.

Ліберальний стиль керівництва – найнейтральніший стиль керівництва. Ліберальний менеджер визначає проблему, яку необхідно вирішити, створює умови для її вирішення підлеглим, встановлює обмеження. У цьому стилі керівництва менеджер консультує підлеглих та оцінює результати. Менеджер практично не втручається у справи співробітників, тому він повинен грамотно делегувати повноваження, налагодити добрі стосунки зі співробітниками, правильно визначати завдання та нові напрямки діяльності організації.

Ліберальний стиль керівництва характеризується тим, що менеджер уникає прийняття рішень, байдужим ставленням до ситуації та питань команди. Вибираючи цей стиль управління, він дає підлеглим повну свободу дій. Лідер характеризується відсутністю ініціативи та уникає як позитивних, і негативних оцінок підлеглих. Він доброзичливий і доброзичливий зі своїми підлеглими, але майже повністю уникає керівної ролі. Розглянемо переваги та недоліки ліберального стилю керівництва, подані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

#### Переваги та недоліки ліберального стилю керівництва

Переваги	Недоліки
Добра можливість для підлеглого стати лідером у колективі	Відсутність структурованої роботи, чіткого розподілу обов'язків
Лояльність керівництва часто є причиною високої заробітної плати	Нездатність підвищити організаційну ефективність у використанні цього стилю лідерства

Жоден керівник не використовує лише один стиль керування. Будь-якому менеджеру притаманний змішаний стиль керівництва, який поєднує комбінацію з різних методів управління.

Залежно від ситуації організації використовують різні стилі керівництва:

1. Авторитарний стиль управління застосовується, якщо працівники добровільно погоджуються з цими методами або якщо виробнича ситуація потребує використання авторитарного методу.

2. Демократичний стиль керівництва, як правило, застосуємо при стабільному колективі, що склалася, за наявності активних, ініціативних, нестандартно думуючих співробітників, а також при не екстремальних умовах праці.

Дослідження свідчать, що гнучкість менеджера визначається застосуванням переваг кожного стилю керівництва. Використовувати його необхідно в залежності від особливостей організації, а також внутрішніх та зовнішніх умов, що впливають на неї [4].

*Чинники, що визначають вибір стилю керівництва та оптимізації стилю управлінської діяльності*

Формування стилю управління є досить важким процесом, у якому необхідно враховувати низку суб'єктивних та об'єктивних факторів.

Суб'єктивні чинники визначаються як соціально-психологічними характеристиками особистості лідера. Враховуються такі особливості, як характеристики команди, масштаб організації, а також особливості економічної та ринкової ситуації, що беруться до уваги. Суб'єктивні чинники визначають та пояснюють методи прийняття управлінських рішень [5].

*До суб'єктивних факторів, що визначають стиль керівництва, відносять:*

1. Принципи та установки, що визначають здатність керувати підлеглими;
2. Соціально-психологічні характеристики лідера (темперамент, характер);
3. Гнучкість лідера у виборі методів впливу на підлеглих у кожній конкретній ситуації;
4. Індивідуальні особистісні характеристики лідера, що характеризують його стиль управління;
5. Особистісні характеристики соціальних завдань менеджера;
6. Рівень знань, інтелекту та культури, що визначає характер поведінки лідера.

Об'єктивні чинники визначають основу стилю керівництва, що має характеристики, характерні кожного рівня ієрархії. До об'єктивних факторів, що визначають стиль керівництва, належать:

1. Тип організації;
2. Характеристика організації: цілі, завдання, структура управління;
3. Моделі керування;
4. Специфіка основних напрямів діяльності організації;
5. Зовнішнє виробниче середовище (технологічний рівень виробництва, форми організації праці, забезпечення матеріальними ресурсами);
6. Специфіка колективу (структура, рівень підготовки, характер взаємин, соціально-психологічні особливості підлеглих).
7. Стиль управління, методи роботи вищого керівника. Суб'єктивні чинники визначаються особистістю лідера, а об'єктивні фактори визначаються впливом зовнішніх умов та навколишнього середовища. Ці фактори визначають особливості поєднання в діяльності керівника виробничої функції та функції управління взаємовідносинами команди, атмосфери усталених традицій в організації та стилі роботи.

Стиль формується як усвідомлена потреба пошуку методів та форм переходу від емоційного, ірраціонального до раціонального пізнання середовища, умов діяльності, подолання протиріч у процесі постановки та досягнення цілей [6].

Успіх при виборі стилю керівництва обумовлюється вмінням менеджера враховувати здатність і готовність співробітників до виконання його рішень, традиції та підвалини колективу. Одним із найважливіших факторів, який необхідно враховувати при виборі стилю керівництва, є підготовка та поведінка підлеглих [7].

Формування стилю управління визначає рівень ієрархії, організаційна структура управління (лінійна, функціональна).

Нині в українських організаціях склався стиль керівництва, далекий від ідеалу. Дослідник Павлов В.П. [8] проаналізував систему управління в Україні та запропонував ефективніший варіант стилю керівництва.

При формуванні нового стилю керівництва пропонується використання ціннісного підходу. Спочатку визначаються базові цінності стилю, що застосовується. Потім пропонуються цінності, характерні нового ефективного стилю керівництва. Характеристики запропонованого стилю управління описуються в системі цінностей, яка включає три елементи: інструменти менеджменту, кадрова політика і управлінські цінності.

Павлов В.П. запропонував п'ять принципів ефективного управління для українського менеджменту:

1. Кошти мають бути узгоджені з цілями організації. Ціна результату може бути різною.

2. Переважання думок над діями. Спочатку треба думати, а потім лише діяти.

3. Двигуном прогресу є створення нових ідей. Переймання чужих ідей підходить для ефективного розвитку організації. Завжди треба бути кроком попереду.

4. Система управління має бути гнучкою. Рішення можуть переглядатися протягом усього часу діяльності організації. Але часто змінювати рішення та порушувати встановлені правила не варто.

5. Методи прийняття рішень важливіші за повноту зібраної інформації. Найбільш важливими функціями є мотивація та планування. Мотивація не повинна ґрунтуватися лише на страху та кар'єрі. Присильнішої і позитивної мотивації нічого очікувати, необхідності витратити великих зусиль контролювати співробітників. Плануванню необхідно приділяти особливу увагу для того, щоб згодом не витратити значних зусиль та засобів для ліквідації аварій. Потрібно розробляти плани на всі варіанти результату подій. Керівник має перейти до довгострокового планування.



Люди є основною цінністю організації. У них мають проявлятися ініціативність, творчість та професіоналізм. Ключовими факторами в організації є довіра та заохочення. Необхідно враховувати інтереси співробітників, грамотно організовувати їхню взаємодію, а також взяти заходів для досягнення спільних цілей організації. Використовуючи принципи всі перелічені принципи можливе досягнення ефективності управління організації.

Грамотно вибраний стиль керівництва дозволяє найефективніше використовувати потенціал працівників організації. Саме з цієї причини останнім часом компанії звернули більшу увагу на цю проблему.

Можна дійти висновку, що найефективніший стиль керівництва спрямовано доброякісну роботу разом із створенням довірчої і поважної атмосфери у колективі. Менеджер не повинен використовувати лише один встановлений стиль лідерства у своїй управлінській діяльності.

Керівництво та лідерство є мистецтвом. Грамотний та ефективний керівник має мислити масштабно, творчо. Йому необхідно враховувати постійні зміни в організації, бути готовим до здійснення технічних, технологічних та організаційних реформ.

Зі сказаного вище можна зробити висновок про важливість вибору правильного стилю керівництва в даній ситуації. Неправильне рішення лідера може послабити або поглибити ситуацію в організації, унеможливити виконання поставленого завдання, а також перешкодити створенню злагодженої професійної команди.

### **1.3. Чинники, умови формувань та взаємодії керівника і підлеглих у закладах освіти**

Чинники та умови формування та взаємодії між керівником та підлеглими у закладах освіти можуть бути досить різноманітними. Ось кілька основних факторів і умов, які впливають на цю взаємодію:

Лідерські якості керівника: керівник повинен мати виражені лідерські якості, такі як вміння впливати на інших, мотивувати, надавати напрямок і вести команду. Це допомагає створити ефективне спілкування та забезпечити успішне керівництво.

Взаємодія та комунікація: ключовою умовою є встановлення ефективного зв'язку та взаємодії між керівником та підлеглими. Керівник повинен бути відкритим до спілкування, слухати думки та пропозиції підлеглих, створювати можливості для взаємодії та обговорення питань.

Довіра та повага: взаємна довіра та повага є важливими факторами для успішної взаємодії. Керівник повинен заслужити довіру своїх підлеглих, а також поважати їхні знання, досвід та думки. Підлеглі, з свого боку, повинні бути відкритими до керівництва та поважати рішення та вказівки керівника.

Підтримка та розвиток: керівник повинен забезпечувати підтримку та стимулювання розвитку підлеглих. Це може включати надання можливостей для професійного зростання, навчання та підвищення кваліфікації. Крім того, керівник повинен визнавати досягнення підлеглих та надавати конструктивний фідбек.

Чіткість та розуміння ролей: Важливо, щоб кожен член команди чітко розумів свою роль та відповідальність. Керівник повинен встановити чіткі цілі та очікування щодо роботи підлеглих і забезпечити їх виконання.

Культура та клімат: організаційна культура та робочий клімат впливають на формування та взаємодію між керівником та підлеглими. Позитивна, сприятлива атмосфера сприяє ефективному спілкуванню та співпраці.

Розв'язання конфліктів: конфлікти можуть виникати у будь-якому колективі. Важливо, щоб керівник мав навички вирішення конфліктів та вмів впоратися з ними конструктивним шляхом. Вирішення конфліктів сприяє покращенню взаємодії та підвищує продуктивність команди.

Ці фактори та умови спільно визначають ефективність та результативність взаємодії між керівником та підлеглими у закладах освіти.

Сьогодні ми можемо констатувати суттєве зростання інтересу до проблеми формування лідерської позиції у майбутніх фахівців вищої школи. Це зумовлено низкою чинників, серед яких одним із визначальних є світова тенденція переходу від індустріальної моделі розвитку до інформаційної, що викликає зміни у цілях, змісті, і відповідно, у функціях та завданнях діяльності сучасного керівника. Ефективність інноваційної управлінської діяльності неможлива без фахівців, які мають сформовану лідерську позицію, що своєю чергою, спричиняє вимоги до особистості майбутнього керівника, стосовно прояву лідерських якостей в когнітивній, інтелектуальній сферах, а також в сфері ділового спілкування. Сучасна філософія і психологія визначили для педагогіки низку класичних й інноваційних механізмів для становлення лідерської позиції у виховному процесі вищої школи у студентів, в тому числі у майбутніх керівників.

Для того, щоб розуміти як формується лідерська позиція ми маємо, з початку, визначитися з основними термінами якими є поняття «лідерство», «лідерський потенціал», «лідерська позиція». У «Англоукраїнському словнику» слову «лідерство» («leadership») надаються такі тлумачення як:

- 1) керівництво, управління;
- 2) керівництво військами;
- 3) керівники, керівництво [4, с. 659].

Філософський словник дає таке визначення: «лідерство – це поняття для позначення істотного параметру процесу структуризації соціальної групи або суспільного класу» [69, с. 555]. В такому контексті лідерство становить собою базовий механізм, що створює умови для диференціації соціальної діяльності та передбачає досягнення лідируючого положення певною людиною (індивідуальне лідерство) або певною групою (групове лідерство) стосовно інших членів більшої групи або популяції. В 6 термінах аналізу міжособистісних відносин лідерство є тривалим, а не миттєвим проявом влади, що частіше за все поєднується з характеристиками особистості лідера як суб`єкта.

Керівник школи повинен бути людиною високої культури та всебічної освіченості, мати різноманітні знання, навички та вміння. Крім цього, будь-який керівник має володіти культурою спілкування. Щоби його розуміли підлеглі, його мова повинна бути побудована бездоганно вірно, граматично та лексично правильно витримана.

Отже, роль культурного чинника в управлінні – одна з найважливіших вимог сучасного світу. Культура управління як своєрідний індикатор свідчить про ступінь цивілізованості відносин як у суспільстві загалом, так у певній спільноті зокрема. Її стан важливий для діагнозу самого суспільства, оскільки прогрес людства бачиться в посиленні ролі культури у детермінації людської життєдіяльності.

Культура управління є основою життя і розвитку будь-якої соціальної інституції, зокрема закладу загальної середньої освіти. Тому більшість дослідників вивчають саме управлінську культуру організацій. Так, наприклад, М. Васьков визначає управлінську культуру як «систему, що складається з цінностей, які реалізуються через методи здійснення управлінської діяльності, яка виражається в певних функціях» [1, с. 68].

До основних функцій управлінської культури, вочевидь, можна віднести такі:

1. комунікативно-інформаційна функція передбачає формування, структурування і збереження комунікаційних мереж, збору, перетворення і спрямування до них необхідної для управління інформації;
2. проєктувальна функція містить у собі визначення цілей і завдань діяльності, а також її планування;
3. прогностична функція передбачає визначення динаміки розвитку управлінської ситуації;
4. мотиваційна функція, як правило, має на увазі вплив як на зовнішні умови керівника і об'єкта управління, так і на внутрішні. Причому ці умови і визначають напрямок діяльності;

5. функція керівництва – це одна з найважливіших функцій, згідно з якою керівник несе повну відповідальність за прийняті рішення і конкретні результати діяльності;
6. функція реалізації передбачає забезпечення здійснення (виконання) цілей і завдань управління;
7. функція навчання полягає в передачі теоретичних і практичних знань об'єкту управління;
8. функція виховання – це не менш важлива функція, яка забезпечує формування як особистості, так і колективу загалом;
9. функція контролю передбачає визначення відповідності дій програмі управління;
10. функція оцінки, як правило, відображає ступінь відповідності актуальних і потрібних норм управлінської ситуації;
11. функція корекції, тобто внесення змін у цілі, завдання і програму управління.

Комунікативно-інформаційна функція завжди відносилась до числа найважливіших людських якостей. До людей, які легко вступають у контакт і вміють схилити до себе, ми ставимося із симпатією. Із замкнутими людьми ми намагаємося або взагалі не спілкуватися, або вступати в обмежені контакти лише у випадку гострої потреби.

На питання «Чи вмієте ви спілкуватися?» більшість відразу ж відповість ствердно. А якщо хто-небудь і замислиться, то, швидше за все, тому, що здивується: «А хіба для цього потрібні якісь спеціальні вміння?». Однак практика показує, що ефективно вміють спілкуватися далеко не всі люди, більше того, не всі керівники. Парадокс у тому, що керівники за родом своїх занять повинні від 50 до 90 % робочого часу витратити на спілкування. Адже проведення нарад, засідань, бесід, дискусій, переговорів, звіти перед начальством тощо - усе це різні форми ділового спілкування.

Різновидом рольового спілкування є управлінське спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками, які займають соціальні позиції

співпідпорядкованості або відносної залежності виходячи з виконуваних соціальних ролей, спрямоване на оптимізацію процесу управління та розв'язування проблем спільної діяльності в організації.

Основні функції управлінського спілкування:

- видача розпорядницької інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, поради тощо);
- одержання зворотної (контрольної) інформації про хід і підсумки реалізації розпорядницької інформації;
- видача оцінної інформації про підсумки реалізації завдання.

Перша функція в управлінському спілкуванні присутня завжди, вона головна та провідна. Друга та третя функції можуть і не бути в тому чи іншому конкретному акті управлінського спілкування.

Чому перша функція головна? Тому що від її якості залежить якість виконавчої діяльності. Крім того, перша функція ще й найбільш складна. На цій стадії найчастіше виникають проблеми та конфлікти, тому що керівник змінює погляди, відносини, установки, вид діяльності, дії, поведінку іншої людини, інших людей.

Управлінське спілкування у своїй основі - ділове, рольове спілкування. У його процесі ми контактуємо та взаємодіємо не задля дозвільної цікавості, не «просто так», а для того, щоби вирішити яку-небудь ділову проблему. Усе це вимагає організації процесу управлінського спілкування.

Також існує перцептивна сторона спілкування. Перцептивна сторона спілкування полягає у сприйнятті зовнішніх ознак співрозмовника, у співвіднесенні їх з його особистісними характеристиками, в інтерпретації та прогнозуванні на цій основі його вчинків. У спостережуваному співробітнику нам доступні для сприйняття лише зовнішні ознаки, серед яких найбільш інформативними є зовнішній вигляд (фізичні якості й оформлення зовнішності) та поведінка (дії, які він робить, та експресивні реакції).

Сприймаючи ці якості, ми певним чином оцінюємо їх і робимо деякі умовиводи (часто несвідомо) про внутрішні психологічні властивості партнера по спілкуванню. У цих умовиводах обов'язково присутні, по-перше, сума властивостей, що приписуються спостережуваному та виражаються в оцінці співрозмовника, і, по-друге, формування певного ставлення до нього (більш емоційне, у межах «подобається - не подобається»). Інакше кажучи, на основі сприйняття зовнішності та поведінки співрозмовника ми як би «читаємо» внутрішній світ людини, намагаємося зрозуміти та виробити власне емоційне ставлення до сприйнятого.

Які ж властивості співрозмовника є для нас найбільш важливими, інформативними? На що звертається увага насамперед? До таких найбільш істотних властивостей можна віднести:

- вираження особи співрозмовника (міміку);
- способи вираження почуттів (експресію);
- жести (пантоміміку);
- пози, положення тіла та ходу;
- зовнішній вигляд (одяг, зачіску та ін.);
- особливості голосу та мови.

Необхідно відзначити, що важливість і черговість сприйняття викладених шести властивостей співрозмовника, оцінка однієї людини іншою багато в чому залежать від індивідуальних, статевих, вікових і професійних розходжень. Отже, виявлено, що діти вчаться спочатку розпізнавати експресію за мімікою, потім їм стає доступним аналіз вираження емоцій за допомогою жестів. У цілому діти більше, ніж дорослі, орієнтовані на сприйняття зовнішності. Була встановлена розбіжність при сприйнятті й оцінці керівниками підлеглих і навпаки.

На формування взаємодії керівника та підлеглих в закладах освіти ще впливають закономірності формування першого враження. Основне завдання сприйняття - формування першого враження про людину. На основі

численних досліджень психологи дійшли висновку, що перше враження формується під впливом трьох факторів:

- фактора переваги;
- фактора привабливості;
- фактора ставлення до спостерігача.

Дія фактора переваги проявляється найчастіше в умовах нерівності партнерів у тій чи іншій сфері - соціальній, інтелектуальній, груповій тощо. Суть його в тому, що партнери по спілкуванню схильні систематично переоцінювати різні якості тих людей, які перевершують їх за якимсь істотним для них параметром. Якщо ж вони мають справу з партнерами, яких вони, на їхню думку, у чомусь перевершують, то перші других недооцінюють. Інакше кажучи, відбувається або загальна недооцінка, або загальна переоцінка партнера.

Забгато чого залежить від того, подобається нам зовні наш партнер по спілкуванню чи ні. Якщо людина нам подобається (зовні!), то одночасно ми схильні вважати її більш гарною, розумною, цікавою тощо, тобто переоцінювати її психологічні характеристики. Американський психолог А. Міллер, відібравши фотографії людей гарних, «звичайних» і негарних, показав кожну групі чоловіків і жінок і просив їх висловитися про внутрішній світ кожного з тих, хто був зображений на цих фото. Найбільш гарні були оцінені і як більш упевнені в собі, щасливі та щирі, урівноважені, енергійні, люб'язні, тобто більш багаті духовно, ніж негарні та навіть «звичайні». Таким чином, фактор привабливості забезпечує реалізацію такої схеми; чим більше зовні приваблива для нас людина, тим краще вона для нас у всіх відношеннях. Якщо ж вона неприваблива, то й інші її якості недооцінюються.

Фактор ставлення до спостерігача регулює включення сприйняття за такою схемою: позитивне ставлення до нас викликає тенденцію до приписування партнерові позитивних властивостей і відкидання, ігнорування



негативних. І навпаки, явне недобррозичливе ставлення викликає стійку тенденцію не зауважувати позитивного та загострювати негативне.

Таким чином, при формуванні першого враження загальне позитивне враження про людину призводить до переоцінки, а негативне - до недооцінки невідомої людини.

Із цього витікає, що первинне враження завжди помилкове. Чи не так це? У дійсності ж це так й у той же час не так. Завжди сприйняття партнера по спілкуванню одночасно і вірне, і невірне: воно більш точне у відношенні головних у цей момент характеристик (вік, соціальна група, зразковий рід занять, місце проживання тощо), за якими ми будуємо поведінку, і менш точне стосовно інших характеристик. Для нас важливо знати ті знаки в зовнішності іншого, які змушують працювати ту чи іншу схему формування першого враження.

Для дії фактора переваги важливий одяг людини та весь її антураж. В одязі для нас важлива її ціна. При цьому під ціною одягу розуміється не стільки грошове вираження цієї ціни, скільки її дефіцитність і модність.

Серйозне значення має силует одягу. На основі ряду досліджень виявлено, що високостатусним вважається силует, що наближається до витягнутого прямокутника, з підкресленими кутами (особливо плечовими), а низькостатусним - силует, що наближається до кулі, такий, що не має виражених кутів (светр, куртка). Для практики управлінського спілкування висновок очевидний: вплив керівника буде діючим, якщо він буде спілкуватися з підлеглими, будучи одягненим в одяг строгої форми, строгий діловий костюм.

Мають значення й кольори одягу. Високостатусними вважаються кольори ахроматичного забарвлення чорно-білої гами (навіть деякі відтінки сірого), а низькостатусними - яскраві, насичені та чисті кольори (крім білого й чорного).

На формування фактора переваги впливає манера поведінки співрозмовника (як сидить, ходить, розмовляє, куди дивиться тощо).

Перевага проявляється в незалежності співрозмовника. По-перше, незалежність від партнера (людина показує, що їй нецікавий той, з ким вона спілкується). По-друге, незалежність від обставин спілкування: людина як би «не помічає» свідків, невдало обраного моменту своєї безтактності, різних перешкод). Нарешті, по-третє, незалежність від неписаних норм спілкування (розвалюється у кріслі, на співрозмовника намагається не дивитись, а дивиться вбік, у вікно, у процесі спілкування оглядає свої нігті, уживає багато спеціальних термінів та іноземних слів тощо).

Важно помітити, що прояв незалежності співрозмовником виявляється тільки при нашій готовності визнати цю незалежність обґрунтованою, обумовленою значимістю ситуації. Таким чином, дія фактора переваги починається тоді, коли людина фіксує перевагу іншого над собою за знаками в одязі та манері поведінки.

Привабливість – поняття соціальне вже тому, що воно розрізнялося в різних народів й у різні часи. Звідси випливає, що знаки привабливості треба шукати не в розмірі очей або кольорах волосся, а в соціальному значенні тієї чи іншої ознаки (є схвалювані або не схвалювані суспільством чи конкретною соціальною групою типи зовнішності). Це багато в чому пояснює дію фактора привабливості. Для нас привабливий той партнер по спілкуванню, який прагне наблизитись до типу зовнішності, максимально схвалюваного соціальною групою, до якої ми належимо. Але ще більш привабливі для нас помічені зусилля, витрачені співрозмовником на одержання соціально схвалюваної зовнішності. Таким чином, знаками привабливості є зусилля людини виглядати соціально схвалюваною в якій-небудь групі.

Для керівника важливо знати, як формується фактор ставлення до спостерігача. Знаком ставлення до нас є все, що свідчить про згоду співрозмовника з нами. Дослідження Каррі та Кені показали, що чим ближче думка іншої людини до власного, тим вище оцінка цієї людини, і навпаки: чим вище оцінювався хтось, тим більшу подібність його поглядів із власними

від нього очікували. Розбіжностей із позицією привабливої особи випробувані попросту не схильні помічати.

Директор взаємодіє: з наглядовою радою, органами громадського самоврядування, з педагогічною радою навчального закладу.

Системно обмінюється інформацією зі своїми заступниками, педагогічними та іншими працівниками закладу.

Подає звітність міському управлінні освіти та іншим міським і державним органам управління освітою в установлені терміни і установленій формі.

Організовує роботу з батьками учнів, громадськістю та підприємствами, які здійснюють шефство над закладом.

Здійснює постійний зв'язок з громадськими і державними органами щодо запобігання травматизму учнів.

Встановлює відповідно до законодавства України прями зв'язки з навчальними закладами зарубіжних країн, міжнародними організаціями.

Забезпечує ефективну взаємодію і співпрацю з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, підприємствами, громадськістю, батьками.

Аналіз законодавчих, нормативно-правових документів щодо функціонування загальної середньої освіти і здійснення управлінської професійної діяльності керівника закладу, його соціально-психологічні якості, їх характеристики та класифікації дозволяють зробити висновок, що сучасні керівники-лідери – це ті, хто вміє управляти на основі організаційного і особистісного розвитку, здійснювати управління знаннями інтелектуальної організації, робочим часом на основі раціональної структури його витрат.

Щоб вдало управляти треба багато працювати над оновленням і удосконаленням функцій управлінської діяльності, а саме:

- самоосвіта і освіта управлінського персоналу;
- управління знаннями;

- співпраця з підлеглими;
- розвиток і доцільність використання методів для досягнення мети;
- готовність до ризику під час прийняття нетрадиційних рішень;
- готовність до невдач і облік несприятливих чинників;
- трансформування влади повноважень у владу авторитету.

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі роботи були описані сутність, види та умови управління і взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти.

Проаналізували авторитет особистості керівника. Виділили, що найефективніший стиль керівництва спрямовано доброякісну роботу разом із створенням довірчої і поважної атмосфери у колективі. Менеджер не повинен використовувати лише один встановлений стиль лідерства у своїй управлінській діяльності. Керівництво та лідерство є мистецтвом. Грамотний та ефективний керівник має мислити масштабно, творчо. Йому необхідно враховувати постійні зміни в організації, бути готовим до здійснення технічних, технологічних та організаційних реформ. Також можна зробити висновок про важливість вибору правильного стилю керівництва в даній ситуації. Неправильне рішення лідера може послабити або поглибити ситуацію в організації, унеможливити виконання поставленого завдання, а також перешкодити створенню злагодженої професійної команди.

Описали принципи лідерства в освіті. Визначили, що будь-якому керівнику, а особливо у сфері освіти важливо вміти спілкуватися з підлеглими. Для такого вміння, щоб бути і лідером, і керівником одночасно, потрібно посилено розвивати в собі такі якості. Керівнику важливо вивчити та вміти користуватися різними стилями управління діяльністю та намагатися не застосовувати примітивні практики керівництва. На тому етапі розвитку, на якому зараз знаходиться сучасна освіта є потреба у проведенні

систематичних та комплексних робіт з розвитку та підготовки керівних кадрів. У системі освіти, крім традиційного набору компетенцій, які необхідні лідеру, варто додавати до вивчення стратегічні компетенції, а також використання інноваційних, інформаційних технологій у процесі освітньої діяльності.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛИХ НА ПРИКЛАДІ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО ЛІЦЕЮ №1**

### **2.1. Характеристика Ізмаїльського ліцею №1**

Ізмаїльський ліцей №1 з гімназією Ізмаїльського району Одеської області знаходиться у м. Ізмаїл на вул. Шкільна, 57. Протягом 2022-2023 рр. у Ізмаїльському ліцеї №1 навчалося 1126 учнів.

Історія ліцею налічує понад 100 років. У 1903 році була створена Ізмаїльська чоловіча гімназія, якій з 1905 року було присвоєно ім'я О.В.Суворова. З 1944 по 1948 роки працювала Ізмаїльська чоловіча середня школа №1 ім.О.В.Суворова міста Ізмаїл Ізмаїльської області. Протягом 1949-1960 років заклад носив назву Чоловіча середня школа № 1 ім.О.В.Суворова міста Ізмаїл. У 1958 році заклад отримав статус спеціалізованої школи з поглибленим вивченням англійської мови.

З 1961 по 1971 рік працювала Середня школа №1 ім.О.В.Суворова міста Ізмаїл Одеської області. У 1972-1983 роках діяла Ізмаїльська середня школа № 1 ім.О.В.Суворова м.Ізмаїл Одеської області. У 1975 році було збудовано сучасне приміщення школи. З 1984 по 1992 рік заклад функціонував як Ізмаїльська середня загальноосвітня трудова політехнічна школа № 1 ім.О.В.Суворова з викладанням ряду предметів на англійській мові Одеської області. З 1992 по 2002 рік – Загальноосвітня школа №1 ім.О.В.Суворова I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови. Статус спеціалізованої загальноосвітньої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови заклад освіти набув у 2003 році. З 2020 року школа носить назву Спеціалізованої загальноосвітньої школи № 1 ім.О.В.Суворова I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови міста Ізмаїл Ізмаїльського району Одеської області. З 2022 року – Ізмаїльський ліцей № 1 з гімназією Ізмаїльського району Одеської області

Стратегічна мета розвитку закладу:

1. Здійснення побудови освітнього процесу з позиції особистісного підходу, формування в учнів навичок самостійно оволодівати інформацією та знаннями, вільно оперувати ними;
2. Створення здоров'язберігаючого середовища – оптимальних умов для навчання та виховання дітей;
3. Створення сприятливих умов для пошуку, підтримки та розвитку обдарованих дітей та молоді;
4. Удосконалення професійної компетентності кожного педагога, розвиток їх творчої ініціативи;
5. Забезпечення ефективного впровадження сучасних інформаційних технологій;
6. Забезпечення якісної підготовки та проведення ЗНО й підсумкових оцінювань випускників школи;
7. Формування в учнів національної самосвідомості, високих моральних якостей, готовності до вибору майбутньої професії;
8. Забезпечення системного психолого-педагогічного супроводу всіх учасників освітнього процесу;
9. Розвиток інформаційно-освітнього простору закладу;
10. Спільна робота з батьками щодо формування освітньої та управлінської політики закладу освіти.

Організаційна структура Ізмаїльського ліцею № 1 наведено на рис. 2.1.

Керівництво Ліцею здійснює директор. До адміністрації Ліцею також відносяться заступники директора з навчально-виховної та виховної роботи.

Освітній процес у в Ізмаїльському ліцеї №1 забезпечують сім кафедр:

1. кафедра початкової освіти;
2. кафедра іноземних мов;
3. кафедра природничо-математичного циклу;
4. кафедра гуманітарно-соціального циклу;
5. кафедра гуманітарно-естетичного циклу та технологій;

6. кафедра фізичної культури та «захисту України»;
7. кафедра виховної та соціально-психологічної роботи.

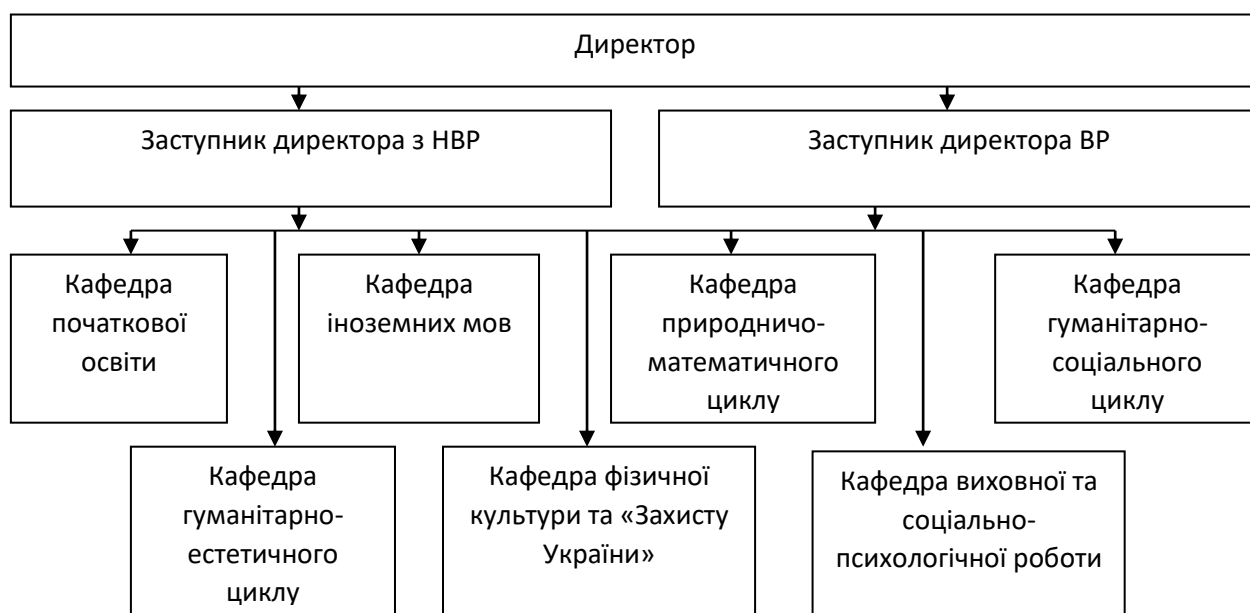


Рис. 2.1. Організаційна структура Ізмаїльського ліцею № 1

Зокрема, на кафедрі іноземних мов працюють викладачі вищої категорії, вчителі-методисти, вчителі, які мають звання «Відмінник освіти». Кафедра іноземної мови забезпечує вивчення англійської та німецької мов.

Кафедра природничо-математичного циклу забезпечує вивчення таких навчальних дисциплін, як хімія, біологія, математика, інформатика та технології. Кафедра представлена вчителями вищої категорії та вчителями-методистами.

Кафедра гуманітарно-соціального циклу представлена викладачами із науковими званнями кандидата філологічних наук, викладачів вищої категорії, вчителями-методистами, які забезпечують вивчення дисциплін «українська мова», «українська література», «зарубіжна література», «право», «історія», «географія».

Кафедра гуманітарно-естетичного циклу забезпечує вивчення таких дисциплін, як етика, музика, мистецтво, художнє мистецтво. На кафедрі працюють викладачі вищої категорії, вчителі-методисти, вчителі із званнями «Відмінник освіти».



Кафедра фізичної культури та «захисту України» забезпечує вивчення дисциплін «фізична культура».

Ізмаїльський ліцей № 1 має на меті надання потужної якісної освіти нашій молоді. Час, коли головною метою вважалось набуття учнем великої кількості знань минув. У шкільному процесі з'являються невігадані, а реальні задачі, на вирішення яких мотивація учня є високою.

Практика показала, що отримані знання не є гарантією успішної кар'єри навіть для обдарованих особистостей. Люди, які мають високорозвинений інтелект, зовсім не обов'язково посідають у суспільстві відповідне становище. Сьогоднішньому випускнику потрібна не стільки сума знань, скільки навички самостійного застосування набутих навичок в конкретних життєвих ситуаціях, вміння комунікації між людьми, навички колективної роботи та керівництва. Ще один напрямок освіти сьогодення – соціальна адаптація. Молодь повинна набути навичок не тільки практичної роботи, але і саморозуміння, визначення свого активного місця у суспільстві. Ще однією задачею освіти є надання навичок взаємодії в колективі, вирішування не тільки модельних задач, але й таких, які з початку навіть не сформульовані.

Всі зазначені задачі є основними елементами освіти в Ізмаїльському ліцеї № 1.

Особливе місце в ліцеї відводиться роботі психологічної служби, яка має виконувати широкий спектр завдань. Починаючи з адаптації вступників до ліцейської роботи, супроводу протягом навчального часу, та виходячи на обґрунтоване визначення майбутньої професії.

Окрім важливого курсу з основ права до навчального плану ліцею включено спецкурс з громадянської освіти, що має на меті виховання майбутніх громадян України з активною життєвою позицією, які вміють будувати відносини з владою, добре знають свої права.

Комп'ютерна складова освіти в ліцеї теж трансформується відповідно до найсучасніших вимог та поглядів. Нова програма з інформатики, що

розроблена і застосовується нині в ліцеї, базується на нових теоретичних засадах і дозволяє суттєво підвищити мотивацію вивчення складних аспектів програмування та створення власних комп'ютерних проектів. Такі проекти мають проблемний характер і використовуються для формування системного мислення учнів.

Є і усі необхідні складові для досягнення вищезазначених стратегічних цілей: контингент учнів складено на конкурсній основі, отже, є можливість відібрати таких дітей, для яких цей навчальний заклад буде найбільш відповідним; потужна матеріальна база Ліцею надає інструменти простір для розв'язання будь-яких задач, адаптації учнів до роботи в напрямку сучасних професій, набуття навичок роботи у цифровому світі.

Порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів ліцею визначається положеннями, які затверджуються керівником (директором) ліцею та погоджуються уповноваженим органом. Основою для розроблення освітньої програми в ліцеї є Державний стандарт початкової освіти, базової середньої та профільної середньої освіти. Освітня програма схвалюється педагогічною радою ліцею та затверджується його керівником. На основі освітньої програми ліцей складає та затверджує навчальний план, що конкретизує організацію освітнього процесу. Виховання здобувачів освіти у ліцеї здійснюється в процесі урочної, позаурочної та позашкільної роботи з ними. Цілі виховного процесу визначаються на основі принципів, закладених у Конституції України, законах та інших нормативно-правових актах України.

Освітній процес у ліцеї здійснюється відповідно до освітньої програми, розробленої та затвердженої відповідно до порядку, визначеного законодавством.

Діяльність ліцею регламентується такими нормативними документи:

- статут ліцею;
- колективний договір між адміністрацією ліцею та трудовим колективом;

- правила для учнів ліцею;
- правила внутрішнього трудового розпорядку затвердженні наказом по ліцею.

Концепція розвитку та діяльності Ізмаїльського ліцею № 1 спрямована на реалізацію Закону України «Про загальну середню освіту» й складена з урахуванням ситуації оновлення політичних та економічних процесів у державі та сучасних завдань перебудови змісту національної освіти й виховання, сприяє формуванню інтелектуального потенціалу суспільства. Розвиваючи кращі традиції української освіти, ліцей має реалізовувати ідею неперервності освіти і виховання через подолання розриву між культурою, наукою й освітою, даючи особистості нові виміри життя, що ґрунтуються на глибокому знанні минулого і сучасного України, світової культури, заохочує до опанування новітнього життєвого досвіду. Концепція розроблена на основі Законів України «Про освіту», Конституції України, Національної доктрини розвитку освіти, Державної національної програми «Освіта України XXI століття».

Основним документом, що регулює навчально-виховний процес Ізмаїльського ліцею №1, є навчальні плани, які складаються на основі розроблених Міністерством освіти і науки України базових навчальних планів із конкретизацією шкільного компонента та затверджуються начальником департаменту освіти і науки, головою ради ліцею. Відповідно до навчальних планів закладу педагогічні працівники самостійно добирають програми, підручники, навчальні посібники, допущені Міністерством освіти і науки України.

Педагогічні працівники можуть поєднувати навчально-виховну роботу з науково-методичною та експериментальною, використовуючи поряд із традиційними методами і формами організації навчальних занять інноваційні технології навчання.

Структура навчального року формується відповідно до методичних рекомендацій МОНу і починається, як правило, 1 вересня. Його тривалість обумовлюється часом виконання навчальних програм з усіх предметів, але не може бути менше, ніж 35 тижнів. Тривалість канікул протягом навчального року не повинна становити менше 30 календарних днів, улітку – 8 тижнів. Прийом учнів проводиться згідно із наказом директора, що видається на підставі особистої заяви батьків та відповідної довідки медкомісії. У разі потреби, учень може перейти протягом будь-якого року навчання до іншого навчального закладу. При цьому йому видаються відповідні документи про освіту (табелі успішності, довідка або свідоцтво) [18, с. 262].

Забезпечення навчально-виховного процесу здійснюється за такими формами:

- уроки, індивідуальні та групові заняття, контрольні уроки, заліки, державна атестація;
- перегляди, конкурси, концерти, лекції, бесіди;
- позакласні заходи.

Аналізуючи кваліфікаційні вимоги до персоналу навчального закладу, слід відзначити, що згідно із статутом та чинним законодавством, педагогічним працівником повинна бути особа з високими моральними якостями, яка має відповідну педагогічну освіту та/або професійну кваліфікацію педагогічного працівника, належний рівень професійної підготовки, здійснює педагогічну діяльність, забезпечує результативність та якість своєї роботи, фізичний та психічний стан здоров'я якої дозволяє виконувати професійні обов'язки в закладах системи загальної середньої освіти.

Управління ліцеєм в межах повноважень, визначених законами та установчими документами, здійснюють:

- засновник (Ізмаїльська міська рада Одеської області);
- уповноважений орган (Відділ освіти Ізмаїльської міської ради);
- керівник (директор) ліцею;

- колегіальний орган управління ліцею;
- колегіальний орган громадського самоврядування.

Безпосереднє керівництво ліцеєм здійснює керівник (директор). Директор ліцею призначається на посаду шляхом укладення контракту за результатами конкурсного відбору у встановленому порядку, несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти.

Директор є представником ліцею у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами ліцею.

Директор ліцею в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність ліцею;
- затверджує штатний розпис погоджений із уповноваженим органом;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності ліцею;
- призначає на посаду та звільняє з посади заступника директора, педагогічних та інші працівників ліцею, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- здійснює розподіл педагогічного навантаження;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю ліцею;
- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування ліцею;
- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників ліцею;

- забезпечує створення у ліцеї безпечного освітнього середовища, вільного від насильства та булінгу (цькування);
- розглядає заяви про випадки булінгу здобувачів освіти, їхніх батьків, законних представників, інших осіб та видає рішення про проведення розслідування;
- скликає засідання комісії з розгляду випадків булінгу для прийняття рішення за результатами проведеного розслідування та вживає відповідних заходів реагування;
- забезпечує виконання заходів для надання соціальних та психолого-педагогічних послуг здобувачам освіти, які вчинили булінг, стали його свідками або постраждали від булінгу;
- повідомляє уповноваженим підрозділам органів Національної поліції України та службі у справах дітей про випадки булінгу в ліцеї;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами ліцею.

Колегіальним органом управління ліцею є педагогічна рада. Усі педагогічні працівники ліцею мають брати участь у засіданнях педагогічної ради.

Таким чином, управління ліцеєм є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Його ефективність багато в чому залежить від правильного розподілу обов'язків в адміністрації ліцею, до якої належать директор, заступники з навчальної та виховної роботи.

Діяльність директора ліцею регламентується Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, згідно з яким директором може бути тільки громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше 3 років, успішно пройшов атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України. Він є найвищою посадовою особою в ліцеї, діє від імені ліцею, представляє його в усіх організаціях, розпоряджається майном і коштами, укладає договори, видає фінансові

доручення, відкриває у банку рахунок, розпоряджається кредитами, видає накази по ліцеї, його вказівки є обов'язковими для її учнів та учителів [36, с. 96].

Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, реалізується за допомогою комплексу специфічних методів. Серед методів, які використовуються в Ізмаїльському ліцеї переважають наступні:

– економічного стимулювання педагогічних працівників (відповідно до кількості і якості праці; оплата за категорії, звання і т.д.);

– організаційно-розпорядчі, або адміністративні (регламентація діяльності виконавців, вказівки, розпорядження, накази і т.д.);

– психолого-педагогічного впливу (поради, прохання, побажання, подяки) і впливу (встановлення сприятливого психологічного клімату, стимулювання творчості та ініціативи, прогнозування соціальних перспектив розвитку освітньої установи);

– громадського впливу (залучення педагогів та учнів в управління освітньою установою);

– громадського впливу (розвиток демократії в колективі, толерантності, підвищення престижу та іміджу людей, які працюють в даній установі).

Підсумовуючи, варто зазначити, що організація управління в ліцеї здійснюються за такими напрямками: інструктивно-методичні та теоретичні семінари, засідання учнівського колективу, педагогічні ради, методичні об'єднання, наставництво, батьківський всеобуч. Форми реалізації соціально-психологічних методів входять до статуту ліцею.

## 2.2. Моніторинг взаємодії керівника та підлеглих у Ізмаїльському ліцеї №1

Моніторинг взаємодії керівника та підлеглих в Ізмаїльському ліцеї №1 обґрунтований необхідністю своєчасного виявлення проблем та недоліків з метою розробки управлінських заходів з їх усунення.

Моніторинг взаємодії керівника та підлеглих в Ізмаїльському ліцеї №1 доцільно проводити за трьома етапами, як наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Послідовність моніторингу взаємодії керівника та підлеглих в Ізмаїльському ліцеї №1

№ з/п	Етап	Зміст
1	2	3
1	Збір інформації	Проведення анкетування, а саме «Що я думаю про свого керівника?», «Визначення стилю керівництва трудовим колективом»
2	Аналіз результатів моніторингу	Інформацію, отриману під час внутрішнього моніторингу, необхідно проаналізувати та узагальнити.
3	Планування заходів за підсумками моніторингу	За результатами моніторингу необхідно скласти план заходів для вирішення виявлених проблем, а також для стимулювання розвитку виявлених позитивних тенденцій.

Першим етапом моніторингу є проведення анкетувань співробітників, які дозволять виявити сильні та слабкі сторони взаємодії керівника та підлеглими.

Співробітникам було запропоновано пройти дві анкети «Що я думаю про свого керівника?» та «Визначення стилю керівництва трудовим колективом».

Анкета «Що я думаю про свого керівника» включає 20 питань, за допомогою можна визначити, які недоліки та переваги існують у взаємодії керівника та його підлеглих (Додаток А). Всі питання поділені на п'ять блоків, які дозволяють визначити рівень професійності керівника, лідерські якості, відношення до підлеглих, особисті якості та загальну задоволеність працівників керівником.



Результати анкетування «Що я думаю про свого керівника» за блоком «Професійність» наведено на рис. 2.1.

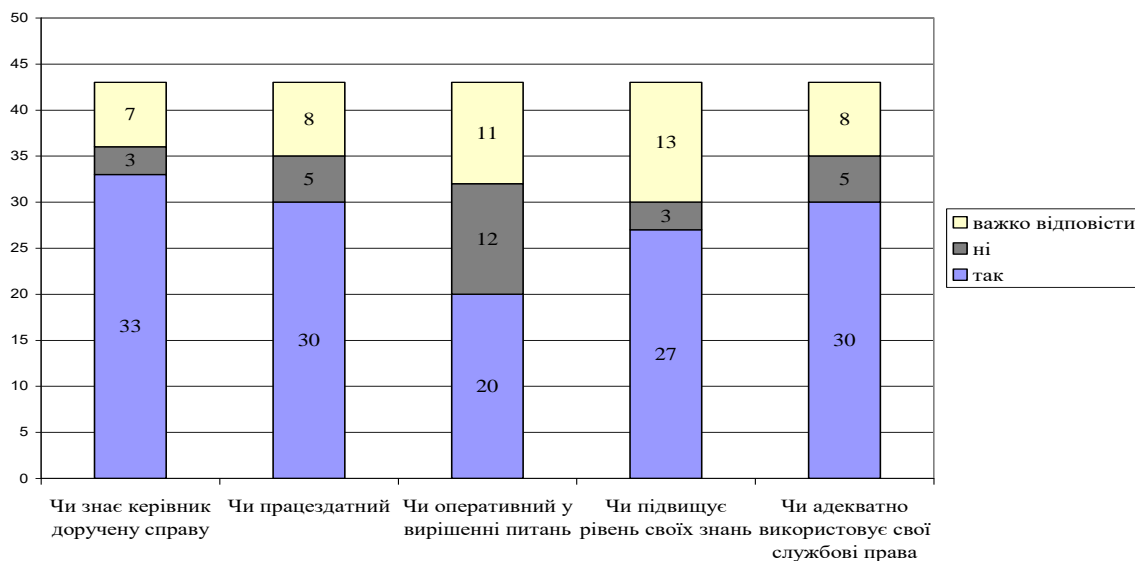


Рис. 2.1. Результати анкетування співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 «Що я думаю про свого керівника» за блоком «Професійність»

За результатами опитування зрозуміло, що працівники Ізмаїльському ліцею №1 вважають керівника професіоналом. Зокрема, 33 працівника серед 43 опитуваних вважають, що керівник знає свою справу; 30 осіб серед 43 опитуваних вважають, що керівник є працездатним, 20 осіб серед 43 осіб опитуваних зазначають, що керівник оперативно вирішує питання, 27 осіб серед 43 осіб опитуваних вважають, що керівник підвищує рівень своїх знань та 30 осіб серед 43 осіб опитуваних, що керівник адекватно використовує власні службові права.

Результати анкетування співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 «Що я думаю про свого керівника» за блоком «Лідерські якості» наведено на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Результати анкетування співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 «Що я думаю про свого керівника» за блоком «Лідерські якості»

Лідерські якості керівника оцінювались за питання «Чи є керівник ініціативним?», «Чи бере керівник участь у вихованні колективу?», «Чи є авторитетом?», «Чи адекватно сприймає нововведення?». Лише 23 особи серед 43 опитуваних вважають керівника ініціативним; лише 8 осіб серед 43 опитуваних вважають, що керівник бере участь у вихованні колективу; для 21 особи керівник є авторитетом та 25 осіб серед 43 опитуваних зазначають, що керівник адекватно сприймає нововведення. Таким чином, можна визначити, що співпрацівники Ізмаїльського ліцею №1 не вважають керівника лідером.

Результати анкетування співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 «Що я думаю про свого керівника» за блоком «Відношення до підлеглих» наведено на рис. 2.3.

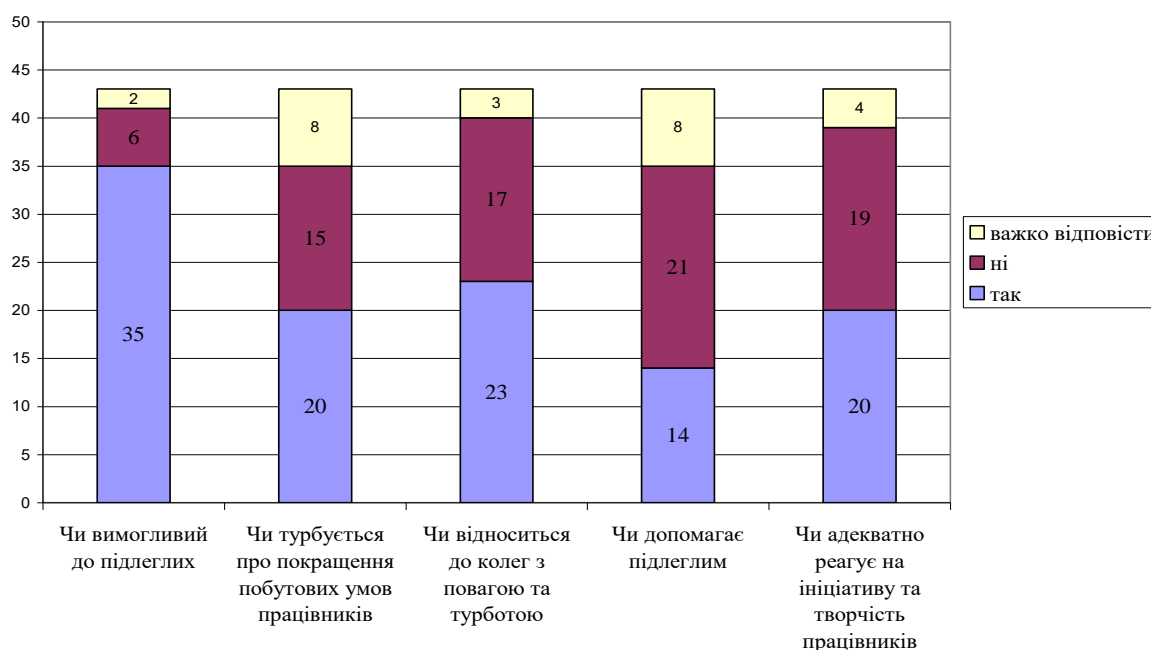


Рис. 2.3. Результати анкетування співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 «Що я думаю про свого керівника» за блоком «Відношення до підлеглих»

За даними опитування зазначено, що більшість працівників вважає, що керівник є вимогливим до співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 (35 осіб

серед 43 опитуваних), проте лише 20 осіб визначає, що керівник турбується про покращення побутових умов працівників (натомість, 15 осіб вважають, що не турбується), тільки 23 особи серед 43 опитуваних зазначають, що керівник відноситься до підлеглих із повагою та турботою (натомість, 17 осіб на дане питання відповіли негативно), тільки 14 осіб серед 43 опитуваних вважають, що керівник допомагає підлеглим (21 особа вважає, що не допомагають), тільки 20 осіб серед 43 опитуваних вважають, що керівник адекватно реагує на ініціативу та творчість співпрацівників.

Результати анкетування співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 «Що я думаю про свого керівника» за блоком «Особисті якості» наведено на рис. 2.4.

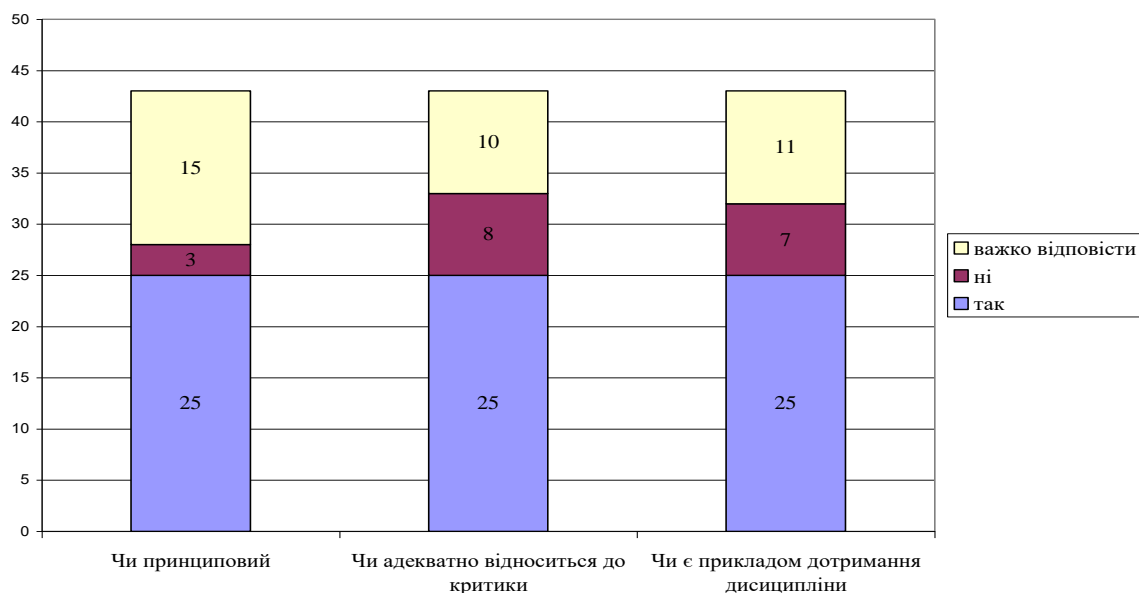


Рис. 2.4. Результати анкетування співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 «Що я думаю про свого керівника» за блоком «Особисті якості»

Принциповим керівника вважають 25 працівників серед 43 опитуваних, також 25 осіб вважає, що керівник адекватно відноситься до критики та 25 осіб вважає, що керівник є прикладом дотримання дисципліни.

Результати анкетування співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 «Що я думаю про свого керівника» за блоком «Задоволеність підлеглими керівником» наведено на рис. 2.5.

За результатами опитування видно, що більшість працівників, попри виявлені недоліки, зазначили, що бажають працювати із керівником у подальшому (33 особи серед 43 опитуваних). Разом з тим, лише 15 осіб серед 43 опитуваних вважають, що керівник справедливо розподіляє винагороду, та лише 17 осіб серед 43 опитуваних зазначають, що вони задоволені стилем роботи керівника.

Рис. 2.5. Результати анкетування співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 «Що я думаю про свого керівника» за блоком «Задоволеність підлеглими керівником»

На основі проведеного анкетування визначаються сильні та слабкі сторони керівника, на підставі чого, можна розроблювати заходи щодо покращення взаємовідносин між керівником і підлеглими.

Узагальнюючи результати опитування була побудована діаграма, на якій вказано загальний відсоток кількості відповідей «так», «ні» та «важко відповісти» за кожним блоком, що дозволило визначити сильні та слабкі сторони керівника Ізмаїльського ліцею №1.

За даними рис. 2.6. видно, що сильними сторонами керівника Ізмаїльського ліцею №1 є його професійність (65% позитивних відповідей), особисті якості (58% позитивних відповідей). Відношення до підлеглих та задоволеність підлеглими керівником є задовільними, оскільки отримали приблизно половину позитивних відповідей (52% та 50% відповідно).

Рис. 2.6. Узагальнення результатів анкетування співпрацівників Ізмаїльського ліцею №1 «Що я думаю про свого керівника»

Найнижчу оцінку отримали лідерські якості керівника (лише 45% позитивних відповідей), що вказує, що у цілому керівник не є лідером та авторитетом у колективі.

У таблиці 2.2. визначено сильні та слабкі сторони взаємодії керівника і підлеглих Ізмаїльського ліцею №1, виявлених під час моніторингу.

Таблиця 2.2.

Сильні та слабкі сторони взаємодії керівника і підлеглих  
Ізмаїльського ліцею №1

Блок 1	Сильні сторони 2	Слабкі сторони 3
Професійність	-керівник знає доручену справу; - керівник є працьовитим; - керівник підвищує рівень знань; -керівник адекватно використовує свої службові права	-недостатня оперативність у вирішенні питань
Лідерські якості	-керівник є ініціативним; -керівник адекватно сприймає нововведення.	-керівник не бере участь у вихованні колективу; -керівник не є авторитетом.

Продовження табл. 2.2

Відношення до підлеглих	-є вимогливим до підлеглих; -до колег відноситься з повагою;	-не турбується про покращення побутових умов працівників; -не допомагає підлеглим; -не сприяє творчості та ініціативності працівників
Особисті якості	-є принциповим; -адекватно відноситься до критики; -є прикладом дотримання дисципліни	
Задоволеність підлеглими керівником		-заохочення між працівниками розподіляється несправедливо; -підлеглі незадоволені стилем керівництва

Таким чином, виявивши сильні та слабкі сторони взаємовідносин керівника та підлеглих можна розробити заходи щодо їх поліпшення.

### 2.3. Визначення рівня задоволеності стилем взаємодії між керівником та працівниками Ізмаїльського ліцею №1

За результатами моніторингу взаємодії керівника та підлеглих Ізмаїльського ліцею №1 було визначено, що однією з проблем є незадоволеність підлеглими стилем керівництва керівника.

Для визначення стилю керівництва було проведення анкетування працівників Ізмаїльського ліцею №1 за анкетною «Визначення стилю керівництва трудовим колективом». Анкета містить 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох тверджень.

Результати анкетування працівників Ізмаїльського ліцею №1 за анкетною «Визначення стилю керівництва трудовим колективом» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати анкетування працівників Ізмаїльського ліцею №1 за анкетною «Визначення стилю керівництва трудовим колективом»

з/ п	Твердження		
	Кількість позитивних відповідей		
.	Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому	Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує тільки самі термінові й оперативні питання.	Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.
	23	10	10
.	Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить	Наказує так, що хочеться виконати.	Наказувати не вміє.
	20	15	8
.	Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.	Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.	Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.
	33	3	7

	Його цікавить тільки виконання плану, а не ставлення людей один до одного	У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально.	Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити гарні відносини між людьми в колективі.
	29	4	10
	Напевно, він консервативний, тому що боїться нового.	Ініціатива підлеглих керівником не приймається.	Сприяє тому, щоб працювали самостійно.
	15	19	9
	На критику керівник звичайно не ображається, прислухається до неї.	Не любить, коли його критикують, і не намагається приховати це.	Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.
	25	8	10
	Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.	Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими.	Керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх
	17	11	15
	Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками.	Підлеглі не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівникові.	Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а тим більше заперечували.
	27	10	6
	Зазвичай радиться із працівниками адміністрації, але не з підлеглими із інших ланок персоналу.	Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які належить подолати.	Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих.
	37	3	3
0.	Завжди звертається до підлеглих чемно, доброзичливо.	У поведженні з підлеглими часто проявляє байдужість.	По відношенню до підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.
	23	17	3
1.	У критичних ситуаціях керівник погано виконує свої обов'язки.	У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва.	Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.
	11	7	25
2.	Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.	Якщо щось не знає, то не боїться цього показати й звертається по допомогу до інших.	Він не може діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку.
	21	17	5
3.	Мабуть, він не дуже вимоглива людина.	Він вимогливий, але водночас і справедливий.	Про нього можна сказати, що він буває занадто строгим і навіть

			прискіпливим.
	29	3	11
4.	Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих.	Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому.	Контролює роботу від випадку до випадку.
	17	20	6
5.	Керівник уміє підтримувати дисципліну і порядок.	Часто робить підлеглим зауваження, догани.	Не може впливати на дисципліну.
	21	10	12
6.	У присутності керівника підлеглим увесь час доводиться працювати в напрузі.	З керівником працювати цікаво.	Підлегли надані самим собі.
	27	11	6

За результатами анкетування визначено, що стиль керівництва у Ізмаїльському ліцеї №1 більше відповідає директивному. Стиль керівництва керівника Ізмаїльського ліцею №1 характеризується такими ознаками:

- орієнтація на власну думку і оцінки;
- прагнення до влади;
- впевненість у собі;
- схильність до жорсткої формальної дисципліни;
- більша дистанція з підлеглими;
- небажання визнавати свої помилки;
- ігнорування ініціативи, творчої активності людей;
- одноосібне прийняття рішень;
- контроль за діями підлеглих.

Директивний стиль керівництва має переваги, які полягають в:

- успішності при повсякденних, звичайних роботах, які не вимагають творчого підходу і новизни;
- забезпечення чіткості управління, яке дозволяє швидше приймати управлінські рішення;



- забезпечення в швидкої реакції на зміни умов зовнішнього середовища.

Разом з тим, для директивного стилю управління характерні такі недоліки, як:

- пригнічення ініціативи і творчого потенціалу підлеглих,
- слабка мотивація,
- відсутність дієвих стимулів праці,
- у підлеглих спостерігається високий ступінь залежності від постійної волі керівника,
- рутинний характер роботи,
- висока ціна помилок, тому що несе в собі не тільки економічні втрати, але й моральні,
- низька адаптація підлеглих до різких перетворень в організації,
- бідне спілкування в колективі.

Таким чином, працівники Ізмаїльського ліцею №1 виразили незадоволеність стилем керівництва керівника, оскільки, перш за все, професія викладача пов'язана із творчою діяльністю, а тому, пригнічення ініціативи та творчості у працівниках спричиняє зниження мотивації.

З метою визначення рівня задоволеності стилем взаємодії між керівником та працівниками Ізмаїльського ліцею №1 працівники також пройшли анкетування «Рівень задоволеності стилем взаємодії між керівником та працівниками». Анкета складається із п'яти тверджень «лідерські якості», «планування», «комунікативні навички», «знання, необхідні на посаді керівника», «задоволеність взаємовідносинами із керівником», які оцінюються за шкалою «незадовільно», «задовільно», «добре», «дуже добре», «відмінно».

Результати анкетування «Рівень задоволеності стилем взаємодії між керівником та працівниками» в Ізмаїльського ліцею №1 наведено на рис. 2.7.

Рис. 2.7. Результати анкетування «Рівень задоволеності стилем взаємодії між керівником та працівниками» в Ізмаїльського ліцею №1

За результатами анкетування визначено, що лідерські якості «незадовільно» оцінили 3 особи серед 43 опитуваних, «задовільно» - 17 осіб, «добре» - 11 осіб, «дуже добре» - 7 осіб, «відмінно» - 5 осіб. Якість планування керівником було оцінено на рівні «незадовільно» 1 особою серед 43 опитуваних, «задовільно» - 15 осіб, «добре» - 7 осіб, «дуже добре» - 17 осіб, «відмінно» - 3 особи. Комунікативні навички керівника на рівні «незадовільно» визначили 2 особи, на рівні «задовільно» - 19 осіб, «добре» - 15 осіб, «дуже добре» - 5 осіб, «відмінно» - 2 особи. Знання, необхідні керівникові для виконання його обов'язків були визначені на рівні «незадовільно» 1 особою, на рівні «задовільно» - 7 особами, на рівні «добре» - 7 особами, на рівні «дуже добре» - 23 особами, на рівні «відмінно» - 5 осіб. Загальний рівень задоволеності відносин із керівником визначено на рівні «незадовільно» 3 особами, на рівні «задовільно» 19 особами, на рівні «добре» - 13 осіб, на рівні «дуже добре» - 3 особи, на рівні «відмінно» - 5 осіб.

Таким чином, проведене дослідження вказує про необхідність застосування заходів із поліпшення взаємовідносин між керівником та підлеглими в Ізмаїльському ліцеї №1.

## **Висновок до розділу 2.**

Керівництво Ізмаїльського ліцею №1 з гімназією Ізмаїльського району Одеської області здійснює директор. До адміністрації Ліцею також відносяться заступники директора з навчально-виховної та виховної роботи. Освітній процес у в Ізмаїльському ліцеї №1 забезпечують сім кафедр.

Діяльність ліцею регламентується такими нормативними документи: статут ліцею; колективний договір між адміністрацією ліцею та трудовим колективом; правила для учнів ліцею; правила внутрішнього трудового розпорядку затвердженні наказом по ліцею.

З метою своєчасного виявлення проблем та недоліків взаємодії керівника та підлеглих в Ізмаїльському ліцеї №1 доцільно проводити моніторинг, який включає три послідовних етапи: збір інформації, аналіз результатів моніторингу, планування заходів за підсумками моніторингу. За результатами моніторингу взаємовідносин керівника Ізмаїльського ліцею №1 та підлеглих було визначено, що працівники ліцею задоволені професійним рівнем та особистими якостями керівника. Разом з тим, працівники ліцею не задоволені лідерськими якостями керівника та не вважають його авторитетом, а також не задоволені правильністю розподілу заохочень, що погіршує рівень вмотивованості працівників.

За результатами анкетування, спрямованого на визначення рівня задоволеності стилем керівництва, стиль керівництва в Ізмаїльському ліцеї №1 є директивним, який, на думку трудового колективу, не є доцільним у закладі освіти, оскільки стримує ініціативність та творчість педагогічних працівників, що є запорукою їх зацікавленості у роботі, рівня вмотивованості та ефективності освітнього процесу у цілому.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛИХ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРОБЛЕМИ**

#### **3.1. Дослідження закордонного досвіду підвищення взаємодії керівника та підлеглих у загальноосвітньому закладі ЗЗСО**

Дослідження закордонного досвіду підвищення взаємодії керівника та підлеглих у загальноосвітньому закладі ЗЗСО розкриває різні підходи та стратегії, які можуть бути корисними для вдосконалення роботи в цій сфері. Ось деякі приклади закордонного досвіду:

1. Залучення педагогічного колективу до прийняття рішень: деякі закордонні школи розвивають колегіальний підхід до управління, де керівник спільно з педагогічним колективом приймає стратегічні рішення. Це сприяє взаємодії, спільному обговоренню та залученню різних ідей та поглядів.

Колегіальний підхід до управління передбачає активну участь педагогів у процесі прийняття стратегічних рішень, спільне обговорення та залучення різних ідей та поглядів. Основна ідея полягає в тому, що керівник не вирішує все самостійно, а враховує думки та досвід всього педагогічного колективу.

Цей підхід має кілька переваг:

Різноманітність ідей: залучення педагогічного колективу допомагає збагатити прийняття рішень широким спектром ідей та підходів. Різні погляди та досвід різних вчителів можуть привести до новаторських ідей і кращих рішень.

Підтримка виконавців: якщо педагоги беруть участь у прийнятті рішень, вони більш схильні до їхньої підтримки та виконання. Це створює

відчуття власної відповідальності та стимулює їхню активність та зацікавленість у втіленні прийнятих рішень.

Комунікація та співпраця: залучення педагогічного колективу до прийняття рішень сприяє покращенню комунікації та співпраці між всіма учасниками. Вчителі мають можливість висловити свої думки, почути думки колег та спільно працювати над вирішенням проблем та вдосконаленням навчального процесу.

Відчуття власної важливості: залучення педагогічного колективу до прийняття рішень дає вчителям відчуття власної важливості та визнання їхнього професійного досвіду та компетентності. Це може підвищити їхню мотивацію та задоволення від роботи.

Щоб успішно впровадити колегіальний підхід до управління, необхідно створити сприятливу атмосферу для відкритого спілкування та обміну ідеями, проводити регулярні зустрічі та дискусії, а також враховувати різноманітність думок та потреб учасників педагогічного колективу.

2. Система наставництва та менторства: деякі країни використовують систему наставництва, де досвідчені вчителі або керівники надають підтримку та поради молодим працівникам. Це сприяє підвищенню професійного розвитку, обміну знаннями та покращенню взаємодії між поколіннями педагогів.

Система наставництва та менторства є поширеним практичним підходом у багатьох закордонних країнах, спрямованим на підтримку та розвиток вчителів у їхній професійній діяльності. Основна ідея полягає в тому, що досвідчені вчителі або керівники надають підтримку та поради молодим працівникам, допомагаючи їм пройти через процес адаптації до професії та розвиватися як педагоги.

Основні особливості системи наставництва та менторства включають:

Призначення наставників: досвідчені вчителі або керівники шкіл призначаються на роль наставників, які мають багатий професійний досвід і

експертизу. Вони працюють індивідуально з молодими вчителями, щоб надати їм особисту підтримку та поради.

Планування та співбесіди: наставники і ментори зустрічаються зі своїми підопічними регулярно для планування, обговорення проблем, надання порад та взаємної зворотного зв'язку. Ці співбесіди допомагають підопічним розбудувати свої професійні цілі, а також знаходити шляхи для подальшого розвитку.

Поділ досвіду та знань: наставники передають свій досвід, знання та кращі практики молодим вчителям, сприяючи їхньому професійному зростанню. Вони можуть допомогти у розробці уроків, методик викладання, організації класу та вирішенні труднощів, з якими зустрічаються початківці.

Підтримка та мотивація: Наставники надають підтримку та мотивацію молодим вчителям у процесі їхнього професійного зростання. Вони допомагають вирішувати труднощі, розуміють їхні потреби та створюють сприятливу атмосферу для розвитку.

Ця система сприяє покращенню якості викладання, підвищенню мотивації вчителів та створенню сприятливого середовища для професійного зростання. Вона визнає важливість досвіду та спільного навчання, допомагаючи молодим вчителям стати ефективними та впевненими професіоналами.

3. Розвиток лідерських навичок: деякі країни пропонують спеціальні програми та тренінги для керівників шкіл, спрямовані на розвиток їхніх лідерських навичок. Це включає навчання з комунікації, мотивації, конфліктології та ефективного управління, що сприяє покращенню взаємодії з підлеглими.

Так, розвиток лідерських навичок серед керівників шкіл є важливим напрямом в освітніх системах деяких країн. Спеціальні програми та тренінги допомагають керівникам розвивати навички управління, комунікації, прийняття рішень та співпраці зі співробітниками.

Основні елементи таких програм та тренінгів можуть включати:

Лідерське навчання: це можуть бути спеціальні курси, семінари або тренінги, які спрямовані на розвиток лідерських навичок у керівників шкіл. Ці програми можуть включати в себе такі теми, як стратегічне управління, комунікація, мотивація, конфліктологія та інші аспекти ефективного керівництва.

Менторство та коучинг: керівники можуть отримувати індивідуальне супроводження та підтримку від досвідчених наставників або коучів. Це дозволяє їм отримати персоналізовані поради, обговорювати проблеми та знаходити стратегії для подальшого розвитку.

Колективне навчання: деякі програми спрямовані на формування мережі керівників, які спільно навчаються та обмінюються досвідом. Це може включати групові сесії, розв'язання кейсів, обговорення найкращих практик та взаємну підтримку.

Практичне застосування: програми розвитку лідерських навичок можуть передбачати можливість практичного застосування набутих знань і навичок. Керівники отримують можливість впроваджувати нові стратегії, тестувати свої лідерські навички та отримувати зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення.

Ці програми та тренінги сприяють професійному зростанню керівників шкіл, допомагають їм стати ефективними лідерами, здатними керувати навчальним закладом, створювати сприятливе навчальне середовище та сприяти досягненню високих результатів учнів.

4. Культура довіри та співпраці: деякі школи створюють культуру довіри та співпраці, де кожен працівник відчувається важливим і вільно висловлює свої думки та ідеї. Це стимулює взаємодію, спільне планування та вирішення проблем.

Культура довіри та співпраці є важливим фактором у розвитку загальноосвітніх закладів у багатьох країнах. Вона сприяє побудові позитивних взаємин між керівником та підлеглими, підвищує ефективність роботи колективу та сприяє досягненню спільних цілей.

Основні аспекти культури довіри та співпраці включають:

**Відкритість та взаємодія:** встановлення відкритого комунікаційного середовища, де керівник та підлеглі можуть вільно обмінюватися ідеями, думками та поглядами. Це включає в себе прослуховування інших, врахування різних точок зору та спільне прийняття рішень.

**Взаємна підтримка:** культура довіри та співпраці створює атмосферу взаємної підтримки та допомоги. Колектив підтримує один одного, допомагає вирішувати проблеми та подолати труднощі, спільно працює над досягненням поставлених цілей.

**Визнання та вартість кожного працівника:** культура довіри та співпраці відзначає внесок кожного працівника та його вартість для організації. Керівник визнає досягнення та внесок підлеглих, надає їм можливості для професійного розвитку та самореалізації.

**Спільні цілі та вирішення конфліктів:** Культура довіри та співпраці спрямована на досягнення спільних цілей. Керівник та підлеглі працюють разом, уникаючи конфліктів, або ефективно їх вирішують, спираючись на взаєморозуміння та довіру.

**Розвиток та навчання:** Культура довіри та співпраці сприяє постійному професійному розвитку керівника та підлеглих. Закладаються механізми для навчання, тренінгів та обміну досвідом, що сприяє постійному покращенню роботи колективу.

Культура довіри та співпраці в загальноосвітніх закладах створює благоприятні умови для прогресу, сприяє задоволенню працівників та досягненню кращих результатів навчання й виховання.

5. Використання технологій: закордонні школи активно використовують сучасні технології для поліпшення комунікації між керівником та підлеглими. Це може включати використання спеціалізованих платформ для обміну ідеями, спільного планування та взаємодії.

Використання сучасних технологій у загальноосвітніх закладах для поліпшення комунікації між керівником та підлеглими є поширеною



практикою в багатьох країнах. Ці технології допомагають забезпечити ефективну і швидко передачу інформації, сприяють спільному обговоренню питань та прийняттю рішень.

Основні способи використання технологій для поліпшення комунікації між керівником та підлеглими включають:

Електронна пошта та інтернет-платформи: використання електронної пошти та спеціальних інтернет-платформ дозволяє керівникам та підлеглим обмінюватись повідомленнями, документами та ідеями швидко і зручно. Це також дає можливість створювати спільні робочі групи, де колектив може спільно працювати над проектами та завданнями.

Відеоконференції та онлайн-засідання: використання відеоконференційних інструментів дозволяє керівникам та підлеглим здійснювати зв'язок без необхідності фізичного присутності. Це особливо корисно у випадку, коли колектив працює на різних розташуваннях або коли потрібно провести швидке засідання чи консультацію.

Електронні платформи для спільної роботи: різноманітні електронні платформи та інструменти, такі як спільні облікові записи, хмарні сховища, спільні документи та редактори, дозволяють колективу працювати над спільними проектами та завданнями в режимі реального часу. Це сприяє спільному обміну ідеями, внесенню змін та колективному редагуванню матеріалів.

Електронні системи зворотного зв'язку: деякі школи використовують електронні системи зворотного зв'язку, такі як опитування та електронні форми, щоб отримувати думки та пропозиції від педагогічного колективу. Це дозволяє керівникам зрозуміти потреби та думки своїх підлеглих і приймати відповідні рішення.

Використання сучасних технологій для комунікації між керівником та підлеглими сприяє швидкому, ефективному та зручному обміну інформацією. Вони допомагають забезпечити взаєморозуміння, сприяють

колаборації та спільному прийняттю рішень, що сприяє покращенню роботи загальноосвітніх закладів.

Вивчення закордонного досвіду може надати цінні ідеї та практичні рекомендації для підвищення взаємодії керівника та підлеглих у загальноосвітньому закладі ЗЗСО. Варто враховувати контекст та особливості власної системи освіти, адаптуючи та впроваджуючи зарубіжний досвід з урахуванням місцевих умов і потреб.

### **3.2. Розробка програми підвищення ефекту удосконалення керівника та підлеглих**

Розробка програми для підвищення ефективності керівника та його підлеглих може бути складним завданням, але існує кілька ключових аспектів, які варто врахувати. Пропонуємо розглянути програму підвищення ефективності керівника та підлеглих у табл. 3.1

Таблиця 3.1

#### Програма підвищення ефективності керівника та підлеглих

Крок	Опис
1.	Визначення цілі: ретельно проаналізувати сильні та слабкі сторони керівника та його підлеглих. Визначити цілі, які потрібно досягти з допомогою програми. Цілі можуть включати поліпшення комунікації, лідерських навичок, ефективності роботи команди тощо.
2.	Оцінка потреб: проведення оцінки потреб удосконалення керівника та його підлеглих. Можливість використовувати інструменти, такі як опитування, інтерв'ю, асесменти та спостереження, щоб з'ясувати, які конкретні області потребують уваги та розвитку.
3.	Розробка навчальних програм: на основі оцінки потреб розроблення навчальної програми, які будуть спрямовані на удосконалення конкретних навичок та компетенцій керівника та його підлеглих. Це можуть бути семінари, тренінги, онлайн-курси, індивідуальні консультації, менторські програми тощо.
4.	Комунікація та взаємодія: забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між керівником та його підлеглими. Важливо, щоб керівник чувся доступним для обговорення питань, ідей та проблем зі своїми підлеглими. Створення механізму для зворотного зв'язку та оцінки прогресу.
5.	Мотивація та визнання: забезпечення мотивації та визнання досягнень керівника та його підлеглих.

Важливо пам'ятати, що програма підвищення ефективності керівника та підлеглих має бути гнучкою та адаптованою до конкретних потреб організації та її культури. Також важливо залучати активну участь керівника та підлеглих у процесі розробки та виконання програми для досягнення кращих результатів.

Згідно програми представленої у табл. 3.1 першим кроком потрібно визначитись з цілями. А саме

Ураховуючи результати анкетування у другому розділі, були з'ясовані проблеми які є у ЗЗСО. Отже, перша проблема пов'язано з тим що керівнику потрібно розвивати лідерські якості.

Лідери можуть чітко спілкуватися, коли вони перебувають зі своїми сім'ями, встановлювати чіткі очікування, а потім дотримуватись їх. Крім того, лідери можуть зробити все можливе, щоб планувати робочий та сімейний час, щоб вони могли бути повністю присутніми в кожному з них, а не частково в обох (рис. 3.1).

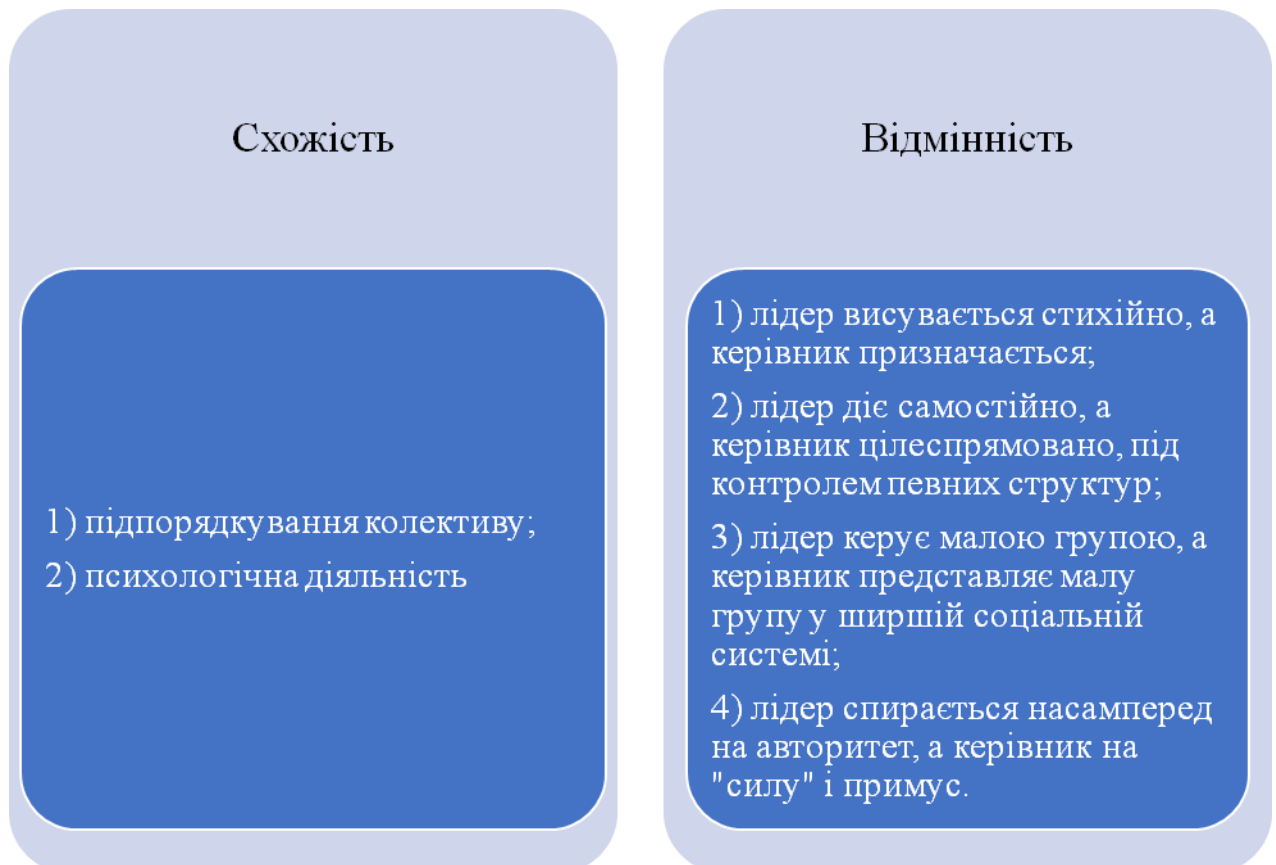


Рис. 3.1. Лідерство та керівництво

Лідери також можуть отримати вигоду з прозорості. Якщо є винятки, коли на роботу слід відкласти в особистий час, то можна чітко пояснити, що це потрібно керівникам і чому це було важливим винятком. Розвиток та розширення прав та можливостей. Коли лідери йдуть, це розширює можливості команди та дозволяє членам команди вчитися. Розглянемо якості лідера у рис. 3.2.

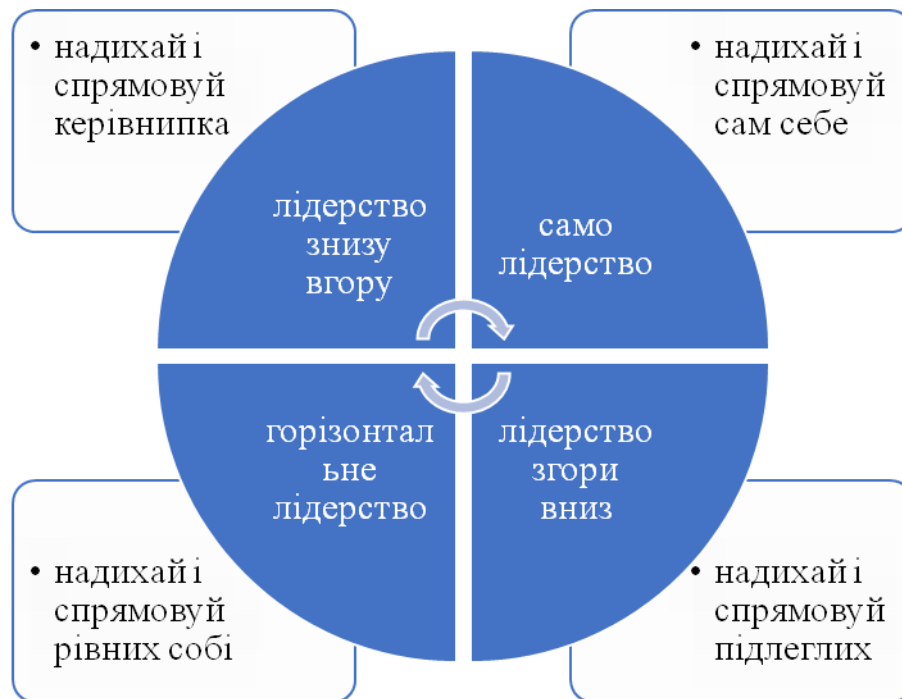


Рис. 3.2. Якості лідера

Відпустка дозволяє лідерам довіри зміцнити здібності своїх колег та створити простір для інших, щоб розвивати свої навички. «Лідери, які можуть піти, також роблять свій внесок в атмосферу, в якій люди завжди використовують свої навички, щоб прикрити, коли бос у від'їзді. Крім того, коли люди відчувають, що їх цінують і мають можливість для професійного зростання, вони з більшою ймовірністю залишаться в компанії, зроблять все можливе і будуть глибоко залучені в успіх своєї команди або організації. Лідери можуть запитати членів команди, як вони хочуть розвиватися, і навмисно розподіляти ролі та обов'язки для розширення можливостей усередині команди. Вони також можуть визнавати та відзначати внесок спільноти, щоб оцінити та підтвердити важливу роль членів команди».

Так, розвиток лідерських якостей є важливим завданням для керівника. Лідерство включає ряд навичок і компетенцій, які можна постійно удосконалювати і розвивати. Ось декілька способів, які можуть допомогти керівнику розвивати свої лідерські якості:

1. Навчання і саморозвиток: зосередження на навчанні про лідерство та його принципи. Читайте книги, слухайте подкасти, переглядайте вебінари та учіться від досвідчених лідерів. Розширення знань про лідерство допоможе вам розуміти різні підходи та стратегії.

2. Практика саморефлексії: регулярно аналізувати свої сильні та слабкі сторони як керівника. Визначити області, в яких хочеться поліпшитися, і розроблення плану дій для свого особистого розвитку.

3. Залучення до навчання та тренінгів: участь у спеціальних навчальних програмах, тренінгах та семінарах з лідерства. Ці заходи дадуть вам можливість вивчити нові методики, отримати зворотний зв'язок від тренерів і спілкуватися з іншими керівниками.

4. Розвиток комунікативних навичок: ефективна комунікація є ключовим елементом лідерства. Покращення комунікативних навичок допоможе вам краще спілкуватися з підлеглими, розуміти їхні потреби та проблеми, і побудувати сильні відносини.

5. Менторство і коучинг: знаходження досвідченого ментора або коуча, який може допомогти у процесі розвитку. Вони нададуть цінні поради, вказівки та спрямують на правильний шлях.

6. Оцінка та зворотний зв'язок: встановлення системи оцінки та зворотного зв'язку з вашими підлеглими. Періодичне звернення до них для отримання думок, пропозицій та фідбеку стосовно вашої роботи як керівника. Це дозволяє виявляти сильні сторони та вдосконалювати слабкі.

Розвиток лідерських якостей - це процес, який вимагає часу, зосередженості та постійного зусилля. Шлях до вдосконалення лідерства є постійним процесом, і важливо бути відкритим до нових можливостей та викликів.

Тому пропонуємо пройти керівникам кафедр пройти тренінги, які допоможуть розвивати лідерські якості та ефективніше комунікувати з підлеглими. А саме, приклади курсів та тренінгів представлено у табл. 3.2:

Таблиця 3.2

## Курси та тренінги, які допоможуть у розвитку лідерських якостей

Тема курсів або тренінгів	Платформа або центр, який пропонує послуги	Ціна, грн
Емоційне лідерство керівника освітнього закладу	Центр Прогресивної Освіти «ГЕНЕЗУМ» є суб'єктом підвищення кваліфікації (ФОП «Дрібас В.О.», ЄДРПОУ 3451809212, КВЕД «85.59 Інші види освіти, н. в. і. у.») згідно постанови КМУ від 21 серпня 2019 року № 800 (із змінами і доповненнями, внесеними постановою КМУ від 27 грудня 2019 року № 1133)	345
Лідери ринку освіти	Відеокурс	600
Менеджмент: основні вміння управлінця	Києво-Могилянська Бізнес-школа: відеокурс <a href="https://kmbs.ua/ua/">https://kmbs.ua/ua/</a>	2400
Тренінг розвитку лідерських якостей	<a href="https://psychologist.net.ua/trening-rozvytku-liderskyh-yakostej/">https://psychologist.net.ua/trening-rozvytku-liderskyh-yakostej/</a>	безкоштовно
Онлайн курс тренінг розвитку комунікативних і лідерських якостей	<a href="https://naurok.com.ua/trening-rozvitku-komunikativnih-i-liderskih-yakostey-pidlitkiv-ya---lider-179109.html">https://naurok.com.ua/trening-rozvitku-komunikativnih-i-liderskih-yakostey-pidlitkiv-ya---lider-179109.html</a>	безкоштовно

Друга проблема пов'язана з несправедливим розподілом винагородження серед підлеглих, що веде до де мотивації підлеглих, також керівник обмежує прояв ініціативи підлеглих. Тому пропонуємо програму для підвищення ефективності керівника та його підлеглих.

Моральне стимулювання має бути здійснено за двома напрямками: заохочення, осуд. У досліджуємому ЗВО є проблеми мотивації персоналу. Основні методи економічного стимулювання, на думку персоналу, застосовуються недостатньо ефективно. Відсутність прийняттого механізму мотивації праці персоналу може призводити до витоку кваліфікованих

кадрів. Матеріальна винагорода за професійні успіхи має носити систематичний характер і базуватися на чітких об'єктивних критеріях. На підставі проведеного аналізу системи мотивації персоналу ліцею пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу (табл.3.2):

Таблиця 3.2

## Перелік заходів щодо вдосконалення системи мотивації підлеглих

Найменування заходів	Очікуваний результат
Впровадження гнучкої системи оплати праці	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків
Підвищення кваліфікації працівника	Можливість просування по кар'єрних сходах, скорочення робочого місця
Оцінка і заохочення досягнутих результатів	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків

Отже, основними заходами щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ліцею є: впровадження гнучкої системи оплати праці, підвищення кваліфікації працівника, оцінка і заохочення досягнутих результатів.

Суть сьогоденної практики мотивування працівників, яка застосовується в Україні, можна зобразити в умовній схемі співвідношення факторів мотивації і залежного від них збільшення продуктивності праці. Вплив факторів мотивації на зростання продуктивності праці наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Вплив факторів мотивації на продуктивність праці

Фактор мотивації	Ріст продуктивності %
Внутрішня мотивація	70–80
Високий рівень освіти й інтелекту	20–30
Професійно-кваліфікаційний рівень	15–20
Умови праці й побуту	5–30
Дисципліна і творче ставлення до праці	10–15
Удосконалення організації та форм колективної праці	10-40

Для підвищення продуктивності працівників у формуванні мотиваційного механізму варто врахувати такі рекомендації:

- слід сформулювати мету працівників підприємства і встановити відповідні показники;
- необхідно обрати систему мотивації праці, розробити методичне й нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу;
- вдосконалювати організаційну структуру управління колективом і формувати в ньому підрозділи, які взаємодіють між собою;
- класифікувати роботи, аналізувати чисельний склад персоналу підрозділів;
- необхідно створити інформаційне і технічне забезпечення системи оплати праці;
- потрібно вивчати й обговорювати в колективі систему мотивації праці [4].

Виходячи з результатів аналізу, враховуючи всі фактори, можна розраховувати на позитивний результат.

Також розглянемо соціальну ефективність запропонованих заходів поліпшення взаємовідносин між керівником та підлеглими в Ізмаїльському ліцеї № 1 включає такі складові:

- ефективність відносно персоналу;
- ефективність відносно споживачів (учнів).

Кожній складовій відповідають певні критерії її оцінювання. А саме, ефективність відносно персоналу в Ізмаїльському ліцеї № 1 оцінюється за критеріями ступеня задоволеності працівниками керівництвом, підвищенням рівня зацікавленості у роботі. Ефективність відносно споживачів виражається у якості освіти, яка надається у Ізмаїльському ліцеї № 1 та оцінюється за критеріями: успішність учнів (яка залежить у свою чергу від ступеня вмотивованості вчителів) та задоволеність учнів навчанням у ліцеї.

Соціальну ефективність можливо розрахувати за формулою:

$$E = ((I_{\phi 1} / I_{m1} + I_{\phi 2} / I_{n2} + I_{\phi n} / I_{mn}) / n) \cdot 100 \quad (3.1)$$

де E – соціальна ефективність запропонованих заходів;



$I_{\phi 1}, I_{\phi 2}, I_{\phi n}$  - фактичні значення цільових критеріїв оцінки ефективності;  
 $I_{\pi 1}, I_{\pi 2}, I_{\pi n}$  - планові значення цільових критеріїв оцінки ефективності;  
 $n$  – кількість критеріїв оцінки соціальної ефективності.

Оскільки запропоновані заходи поліпшення взаємовідносин між керівником та підлеглими Ізмаїльського ліцею №1 ще не були впроваджені, то замість фактичних значень підставимо очікувані (прогнозні) значення, а планові значення цільових критеріїв приймемо на рівні 100%, оскільки найбільш бажаними є 100% задоволеність працівників керівництвом, 100% зацікавленість працівників у роботі, 100% успішність учнів та 100% задоволеність учнів навчанням (як результат високого рівня вмотивованості вчителів).

Дані для розрахунку соціального ефекту визначені за результатами анкетувань вчителів та учнів, які представлені у другому розділі.

Розрахунок соціального ефекту від запропонованих заходів поліпшення взаємовідносин між керівником та підлеглими у Ізмаїльському ліцеї № 1 наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок соціального ефекту від запропонованих заходів поліпшення взаємовідносин між керівником та підлеглими у Ізмаїльському ліцеї № 1

Показник	Значення, %		
	Планове (ідеальне)	Фактичне (до впровадження запропонованих заходів)	Прогнозне (після впровадження запропонованих заходів)
Ефективність відносно персоналу			
1. Рівень задоволеності працівників керівництвом	100	50	65
2. Рівень зацікавленості працівників	100	52	70
Ефективність відносно споживачів (учнів)			
3. Рівень успішності	100	71	85
4. Рівень задоволеності учнів навчанням	100	67	90
Інтегральний показник соціального ефекту			
Соціальний ефект		60	77,5

Таким чином, за результатами впровадження запропонованих заходів поліпшення взаємовідносин між керівником та підлеглими у Ізмаїльському ліцеї № 1 очікується зростання соціального ефекту з 60% до 77,5%.

### **Висновки до третього розділу**

У третьому розділі роботи описано дослідження закордонного досвіду підвищення взаємодії керівника та підлеглих у загальноосвітньому закладі ЗЗСО, а саме: залучення педагогічного колективу до прийняття рішень; система наставництва та менторства; розвиток лідерських навичок; культура довіри та співпраці; використання технологій.

Запропоновано програму підвищення ефективності керівника та підлеглих через визначення цілі, оцінки потреб за допомогою інструментів (проведення анкетування), реалізації програми через проходження тренінгів або курсів підвищення кваліфікації, комунікація та взаємодія, мотивація.

З урахуванням визначених проблем, які з'ясувались під час анкетування запропоновано пройти курси або тренінги які допоможуть розвивати лідерські якості керівника. Також друга проблема пов'язана з несправедливим розподілом винагородження серед підлеглих, що веде до демотивації підлеглих, також керівник обмежує прояв ініціативи підлеглих. Тому запропоновано заходи щодо вдосконалення системи мотивації, яке підвищить продуктивність праці у закладі. Розраховано соціальний ефект соціального ефекту від запропонованих заходів поліпшення взаємовідносин між керівником та підлеглими у Ізмаїльському ліцеї № 1.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі була розкрита тема: *«Стиль взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти як управлінська проблема»*.

У першому розділі роботи були розглянуті теоретичні засади дослідження взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти як управлінська проблема.

У другому розділі роботи були описані експериментальні аспекти вивчення стилю взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти як управлінська проблема.

Проведено вивчення стилю взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти як управлінська проблема на прикладі Ізмаїльського ліцею №1. Було з'ясовано, як стиль спілкування, професійна позиція керівника закладу освіти так й педагога впливає на особистість дитини: як саме учні ставляться до педагогів з різним стилем спілкування та різним рівнем особистісно-професійної позиції. По відношенню до педагогів з яскраво вираженим демократичним стилем і з високим рівнем особистісно-професійної позиції діти ставляться як до старших товаришів, але дотримуючись субординації. До педагогів з авторитарним стилем діти відчують страх і почуття підпорядкованості. А педагогів з «потуральським стилем» не сприймають всерйоз, тому що вони мінімально беруть участь у житті класу та діти до них байдужі. Педагог у шкільництві є одним із прикладів для наслідування. У дітей формується образ подальшої поведінки у дорослому житті. Педагог формує у дітей ставлення до життя та до майбутньої професійної діяльності.

Описали особливості удосконалення взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти. Зробили висновки, що психологічна підтримка роботи керівництва школи є результатом складної і копіткої роботи керівництва школи, психолога і всього педагогічного складу. Роль психолога в гармонізації міжособистісних відносин та організації взаємодії є досить активною. Він створює психологічні умови для формування команди,

забезпечує лідерську взаємодію з викладацьким складом, фокусується на завданнях та стосунках і тим самим сприяє радикальному покращенню соціальної ситуації розвитку дітей. Завдання керівника – не лише давати вірні поради. Важливо вловити ритм допомоги, тобто виділяти на підтримку співробітників стільки часу та уваги, скільки їм потрібно. Ритм залежить від того, що потрібне команді – коротке інтенсивне наставництво чи регулярна підмога. Наставництво необхідне, коли співробітники стикаються із серйозними бар'єрами і ваші поради та зворотній зв'язок не здатні допомогти їм обійти ці перешкоди. Такий формат передбачає кілька днів тісного спілкування та взаємодії з підлеглими. Керівників, які приступають до наставництва, не підготувавши людей і не донісши до них своїх намірів, справді часто вважають за агресорів. Співробітникам здається, що їм не довіряють; командний дух та продуктивність падають. Але якщо керівник педагогічного колективу починає з прийомів, які ми описали вище, подібна допомога приймається з подякою. Другий формат – підмога – передбачає більш короткі, періодичні епізоди підтримки за конкретних проблем. Скажімо, якщо в команді не вистачає рук, можна раз на кілька днів виділяти півгодини на допомогу з поточними питаннями, будь то важливий дзвінок клієнту або просто замовлення їжі в офіс, коли немає часу вийти на обід. Керівники педагогічних колективів, які приходять на допомогу, зазвичай в цілому розбираються в і розуміють суть проблем, що виникають, але не копають занадто глибоко. Їхня мета – підставити плече тут і там, знімаючи зайвий вантаж з підлеглих.

У третьому розділі роботи описано дослідження закордонного досвіду підвищення взаємодії керівника та підлеглих у загальноосвітньому закладі ЗЗСО, а саме: залучення педагогічного колективу до прийняття рішень; система наставництва та менторства; розвиток лідерських навичок; культура довіри та співпраці; використання технологій.

Запропоновано програму підвищення ефективності керівника та підлеглих через визначення цілі, оцінки потреб за допомогою інструментів

(проведення анкетування), реалізації програми через проходження тренінгів або курсів підвищення кваліфікації, комунікація та взаємодія, мотивація.

З урахуванням визначених проблем, які з'ясувались під час анкетування запропоновано пройти курси або тренінги які допоможуть розвивати лідерські якості керівника. Також друга проблема пов'язана з несправедливим розподілом винагородження серед підлеглих, що веде до демотивації підлеглих, також керівник обмежує прояв ініціативи підлеглих. Тому запропоновано заходи щодо вдосконалення системи мотивації, яке підвищить продуктивність праці у закладі. Розраховано соціальний ефект соціального ефекту від запропонованих заходів поліпшення взаємовідносин між керівником та підлеглими у Ізмаїльському ліцеї № 1.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.К. Розвиток лідерів. Як зрозуміти свій стиль управління та ефективно спілкуватися з носіями інших стилів. Офіц.вид. Харків, 2013. 259 с.
2. Берн Ш. Гендерна психологія. Офіц.вид. Суми, 2017. 320 с.
3. Бистрова Н.В., Зінов'єва С.А., Філатова Є.В. Принципи сучасного освітнього процесу. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2020. № 67-4. С. 68-70.
4. Бистрова Н.В., Казначєєва С.М., Уракова Є.А., Госельбах О.І. Особливості психологічного благополуччя у освітньому середовищі. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку та вдосконалення*. 2019. № 5 (39). С. 26-31.
5. Бистрова Н.В., Коротєєва О. Д., Чумакова Л. А. Управління якістю освіти на муніципальному рівні. *Соціальні та технічні послуги: проблеми та шляхи розвитку: збірник статей за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Державний педагогічний університет Київ. 2018. С. 207-210.
6. Бистрова Н.В., Уханов А.Ф. Гіперактивність дітей дошкільного віку як психолого-педагогічна проблема. *Наукова педагогічна дискусія: інтеграція теорії та практики: матеріали міжнародної заочної науково-практичної конференції*. Кафедра педагогіки та сучасних освітніх технологій. Київ. 2017. С. 194-196.
7. Бистрова Н.В., Циплакова С.А. Інформаційно-освітнє середовище школи як інноваційне управлінське завдання. *Наука та практика регіонів*. 2019. № 4 (17). С. 90-93.
8. Богданова Т.Г. Педагогіка інклюзивної освіти: посіб. Рівне, 2016С. 10-12.

9. Болдирєва Н.В. Особливості управління персоналом з урахуванням гендерних відмінностей. *Актуальні питання економічних наук*. 2012. №25. З. 219-223.
10. Бордовська, Н.В. Психологія та педагогіка: Підручник для вузів. Стандарт третього покоління. Суми, 2017. С. 20-23.
11. Бороздіна Г. В. Основи педагогіки та психології. Підручник. Харків, 2016. С. 39.
12. Бронсон, П. Цар гори. Пробивний характер та психологія конкуренції. Харків, 2014. С. 46.
13. Гімазетдінова Е.Я. Гендерні відмінності в управлінні. *Актуальні питання сучасної психології*: матеріали II міжнародної наукової конференції (м. Чернігів, лютий 2013 р.). Чернігів. 2013. С.16-18.
14. Григорян Н.М., Бистрова Н. В. Особистісний розвиток педагога в системі професійної освіти. У збірнику: Соціальні та технічні послуги: проблеми та шляхи розвитку збірник статей за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції. Державний педагогічний університет. Харків. 2018. С. 35-38.
15. Григорян Н.М., Бистрова Н.В. Особистісний розвиток педагога в системі професійної освіти. *Соціальні та технічні послуги: проблеми та шляхи розвитку*. Збірник статей за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції. Державний педагогічний університет. Харків. 2018. С. 35-38.
16. Гуревич П. С. Психологія та педагогіка. Підручник та практикум для академічного бакалаврату. Підручник. Харків, 2019. С. 92.
17. Елліот, Дж. Стів Джобс. Уроки лідерства. Ірпінь, 2016. С. 14-16.
18. Енциклопедія "Кар'єра". Довідник. Київ, 2015 С. 20-23.
19. Євтіхов О.В. Ефективне лідерство. Ужгород, 2012. 132 с. С.32.
20. Іжванова О.М. Проблеми чоловічого та жіночого у сучасному світі. Офіц.вид. Біла Церква, 2012. 128 с.

21. Караванова Л.Ж., Сергєєва М.Г. Концепція та модель професійно-особистісного розвитку спеціаліста із соціальної роботи в період вузівського навчання: монографія. Київ, 2014. 392 с.
22. Кірхлер Е., Родлер К. Управління в організаціях. Офіц. вид. Київ, 2014. 124 с.
23. Колчина В.В. Стан проблеми та умови формування інноваційно-підприємницьких умінь у педагогічній теорії та практиці. *Вісті державного педагогічного університету*. 2009. № 91. С. 196-201.
24. Колчина В.В. Сучасні підходи до формування готовності менеджера до інноваційно-підприємницької діяльності. *Професійна освіта та суспільство*. 2017. № 4. С. 56-66.
25. Колчина В.В. Формування готовності менеджера до інноваційно-підприємницької діяльності як педагогічна проблема. *Професійна освіта та ринок праці*. 2017. № 3. С. 28-34.
26. Колчина В.В., Сергєєва М.Г. Формування інноваційно-підприємницької компетентності у студентів вузу майбутніх менеджерів. Регіональний фінансово-економічний інститут. Кривий Ріг, 2016. 290 с.
27. Кондратьєв М.Ю. Авторитет педагога як наслідок його персоналізації. *Психологія особистості, що розвивається*. Харків, 2017. С. 12-18.
28. Корольова Г.Е., Сергєєва М. Г. Інформаційно-комунікаційні технології в економічній освіті старшокласників. Регіональний фінансово-економічний інститут. Кривий Ріг, 2016. 202 с.
29. Кортуніна О.П. Управлінська культура керівника освітнього закладу за сучасних умов. *Молодий учений*. 2011. №6. Т.2. С. 94-96.
30. Кремінський М.А. Практична психологія управління. Офіц.вид. Київ, 2019. 400 с.
31. Кричевський Р.Л. Якщо Ви керівник: Елементи психології менеджменту у повсякденній роботі. Харків, 2013. С. 23-25.



32. Кричевський Р.Л., Дубовська О.М. Психологія малої групи: теоретичний та прикладний аспекти. Харків, 2011. С. 10-11.
33. Лапшова А.В., Циплакова С.А., Пескова Н.В. Психолого-педагогічна діагностика у професійній діяльності педагога. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. № 60-3. С. 195-198.
34. Ледаєв В.Г. Влада: концептуальний аналіз. Харків, 2001. С. 15-18.
35. Ломакіна Т.Ю., Фірсов Г.А., Сергєєва М.Г., Соколова А.С., Огороднікова Є.І., Щербакова Н.І., Платонова Т.І. Система підтримки кар'єри різних категорій населення контексті безперервного розвитку особистості: монографія. Миколаїв, 2008. 125 с.
36. Маркова С.М., Котенко Є.Ф., Уракова О.О. Проектування процесу управління навчальним закладом інтегративного типу. *Інноваційні підходи до вирішення професійно-педагогічних проблем*. Збірник статей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції. Миколаївський університет. 2019. С. 37-39.
37. Маркова С.М., Циплакова С.А. Управління педагогічним процесом як системою. *Школа майбутнього*. 2016. № 4. С. 138-144.
38. Мілютін, П. Управлінська культура особистості та фактори розвитку. *Влада*. 2007. № 5. С. 90-93.
39. Мінкіна Н.А. Виховання відповідальністю: навчальний посібник. Харків, 2010. С. 38.
40. Організаційна культура та лідерство. Е. Шейн Суми, 2001. 336 с.
41. Орешкіна А.К., Сергєєва М.Г. Освітній процес у соціальному просторі системи безперервної освіти: підручник. Миколаїв, 2015. 114 с.
42. Орешкіна А.К., Сергєєва М.Г., Є.Б. Горягіна. Методологічні засади розвитку педагогічних систем безперервної освіти: навчальний посібник. Миколаїв, 2015. 194 с.
43. Павлова Є.В. Управлінська культура: поняття, сутність, основні риси. *Молодий учений*. 2015. №10. С. 1059-1061.

44. Пічугіна, Є.В. До питання про моделювання управлінсько-педагогічної діяльності менеджерів освіти. *Інновації у професійній та професійно-педагогічній освіті: тези наукових доповідей 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Суми, 2006. С. 141-142.
45. Пічугіна, Є.В. Професіограма як основа професійної підготовки менеджера освіти. Теоретичні та прикладні проблеми сервісу. Суми, 2006, № 4 (21).
46. Плотнікова Є.Є., Бистрова Н.В., Тюміна Н.С. Специфіка взаємодії педагогів дошкільної освітньої організації із сім'єю вихованця. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. №58-2. С. 191-194.
47. Плотнікова О.А. Управлінська культура за умов модернізації українського суспільства: соціально-філософський підхід. Ірпінь, 2012. 80 с.
48. Редько Л.Л. Управління якістю безперервного рівня освіти в регіональному навчально-науково-педагогічному комплексі. Харків, 2001. С. 26-29.
49. Руденко А. М. Основи педагогіки та психології. Підручник. Суми, 2018. С. 63.
50. Самоукіна Н.В. Психологія та педагогіка професійної діяльності. Суми, 2019. 352 с.
51. Сергєєва М.Г. Дидактична модель формування економічних компетенцій учнів різних рівнях освіти. *European Social Science Journal (Європейський журнал соціальних наук)*. 2015. №1 (52). Том 1. С. 107-114.
52. Сергєєва М.Г. Конкурентоспроможність випускника середньої професійної школи як показник якості його підготовки. *Людський фактор: суспільство та влада*. 2004. № 4 (5). С. 68-69.
53. Сергєєва М.Г. Принципи розвитку безперервної освіти в умовах ринку. *Додаток до щомісячного теоретичного та науково-методичного журналу «Середня професійна освіта»*. 2012. № 3. С. 3-15.
54. Сергєєва М.Г. Розвиток педагогічної майстерності викладача в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 180 с.

55. Сергєєва М.Г. Створення та функціонування лабораторії інноваційних освітніх технологій як шлях удосконалення та модернізації навчального процесу. *Якість. Інновації. Освіта*. 2008. № 1. С. 14-17.
56. Сіренко В.Ф. Інтереси – влада – управління. Київ, 2011. С. 25-26.
57. Сітаров В.А. Педагогічний менеджмент як теорія та практика управління освітнім процесом. *Знання. Розуміння. Вміння*. 2014. №3.
58. Скрипкіна Т.П. Психологія довіри: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків, 2000. С. 35-37.
59. Соколова А.С., Колчина В.В. Організація дослідницької діяльності студентів у контексті професійного самовизначення. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. № 61-3. С. 275-278.
60. Столяренко Л. Д., Столяренко В. Є. Психологія та педагогіка. Підручник для академічного бакалаврату. Підручник. Кривий Ріг, 2017. С. 40-43.
61. Травін В.В., Магура М.І., Курбатова М.Б. Управління людськими ресурсами. Модуль 4. Офіц.вид. Київ, 2013. 128 с.
62. Хохрякова Ю. М. Педагогіка раннього віку. Навчальний посібник для СПО. Кривий Ріг, 2019. С. 52-55.
63. Циплакова С.А., Бистрова Н.В., Пулькіна Є.Є. Соціально-економічні та соціокультурні фактори розвитку освітньої організації. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. № 60-3. С. 376-379.
64. Шейн, Едгар Організаційна культура та лідерство. Київ, 2016. С. 27-28.
65. Шумакова А.В., Яшуткіна В.А. Методологічні засади підготовки майбутніх учителів до забезпечення безпеки освітнього середовища загальноосвітньої школи. *Світ науки, культури, освіти*. 2020. № 5 (84). С. 142 – 144.
66. Шумакова А.В., Яшуткіна В.А., Дудаєв ГС.Х. Методологічні засади здійснення брендингу у ЗВО. *Світ науки, культури, освіти*. 2021. № 2 (87). С.322 – 324.

67. Milovanov K.Y., Nikitina E.Y., Sokolova N. L., Sergeyeva M.G. The creative potential of museum pedagogy within the modern society. *Espacios*. 2017. T. 38. № 40. P. 27.

68. Neverkovich S.D., Bubnova I.S., Kosarenko N.N., Sakieva R.G., Sizova S.M., Zakharova V.L., Sergeeva M.G. Students' Internet Addiction: Study and Prevention. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 2018. № 14 (4). P. 1483–1495.

69. Sergeeva M.G., Flyagina V.Yu., Taranenko I.V., Krasnova E.V., Vilkova A.V. The interaction of labor market and educational services market considering social partnership mechanism and specificity of the regional educational policy. *Ponte*. 2017. T. 73. № 12. P. 2.

70. Sergeeva M.G., Nikitina E.E. Criteria indicators of formation of economic competence of system of the general education. *SHS Web of Conferences*. 2016. T. 29. P. 10-64.