

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**СТИЛЬ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛИХ У  
ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА**  
(на прикладі порівняння процесів в державному і приватному  
навчальних закладах)

Кваліфікаційна робота здобувачки  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент.  
Управління навчальним закладом  
Вдовенко Тетяни Олександрівни  
Керівник: к. п. н., доц., Мізюк В.А.  
Рецензент: директорка Придунайської  
філії ПрАТ "ВНЗ "МАУП", д. п. н., проф.  
Гуменнікова Т.Р.

Робота допущена до захисту  
на засіданні кафедри урядування підприємств та туристичної діяльності  
(назва випускової кафедри)

протокол № 9 від «09» січня 2024 р.

Завідувач кафедри

Метиль Т.К.

(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист  
на відкритому засіданні ЕК  
«25» січня 2024 р.

Оцінка 83 добре

(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

І.І. Іковенко О.І.

(підпис) (прізвище, ініціали)



## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                                                                                            | 4  |
| <b>РОЗДІЛ І. СИСТЕМА ВЗАЄМОВІДНОСИН КЕРІВНИКІВ І ПІДЛЕГЛИХ В СИСТЕМІ ОСВІТИ</b>                                                                                                                         | 8  |
| 1.1. Проблема взаємин підлеглих і керівників                                                                                                                                                            | 8  |
| 1.2. Стилї взаємодії підлеглих і керівника та способи ефективної комунікації                                                                                                                            | 10 |
| 1.3. Критерії оцінювання ефективності управлінської діяльності в закладах освіти                                                                                                                        | 19 |
| <b>РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ ПІДЛЕГЛИХ І КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ</b>                                                                                                 | 26 |
| 2.1. Стилї керівництва в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті                                                                                                                            | 26 |
| 2.2. Стилї керівництва в Придунайській філії ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом»                                                                                                  | 31 |
| 2.3. Порівняння стилів керівництва в державному та приватному навчальному закладі                                                                                                                       | 33 |
| <b>РОЗДІЛ ІІІ. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ</b>                                                                                                                         | 39 |
| 3.1. Аналіз результатів анкетування взаємодії підлеглих і керівника                                                                                                                                     | 39 |
| 3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності стилю керівництва в Придунайській філії ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом» та Ізмаїльському державному гуманітарному університеті | 42 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                                                                                                         | 68 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ</b>                                                                                                                                                         | 72 |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                                                                                                          | 77 |

## ВСТУП

В процесі освітнього процесу в установі освіти виникає необхідність взаємодії підлеглих і керівника. Колектив освітнього закладу не зможе успішно виконувати свої завдання, якщо він не доб'ється належної взаємодії і злагодженої роботи колективу як по вертикалі «Керівник-підлеглі», так і горизонталі «взаємодія окремих осіб і груп колективу». У свою чергу управління колективом – справа творча, і залежить від тієї особистості, якій ця справа довірена, від його темпераменту, світогляду, компетентності, масштабності мислення, комунікативності та інших важливих якостей.

Міністерство економіки України 8 вересня 2021 року затвердило професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти, який був розроблений міністерством освіти і науки України на основі Закону України «Про освіту». Професійний стандарт визначає такі загальні компетентності керівника закладу: громадянську; соціальну; культурну; когнітивну; підприємницьку.

Стиль керівництва найчастіше пов'язують з соціальною та культурною компетентністю [4; 5; 6; 14; 19; 28]. Громадянська, соціальна та культурна компетентності можуть впливати на те, як керівник спілкується з колективом та враховує індивідуальні різниці в співробітниках. Також, культурна компетентність важлива для взаємодії з різними культурами, а соціальна компетентність може виявитися корисною для побудови взаємодії внутрішньої команди та спілкування зі стейкхолдерами.

Залежно від контексту та особистого підходу керівника, також може бути важливою когнітивна компетентність, яка включає в себе здатність аналізу та прийняття обґрунтованих рішень, або підприємницька компетентність, яка може бути ключовою для розвитку та впровадження новаторських ідей та стратегій [21; 27].

Таким чином, стиль керівництва може відзеркалювати різні аспекти цих загальних компетентностей, в залежності від того, як вони взаємодіють у конкретному контексті та сфері діяльності закладу.

За словами О. І. Мармази, у кожного керівника в системі освіти виробляється свій, властивий тільки йому стиль керівництва, який залежить від цілого набору його особистих якостей: рівня освіти, компетентності, властивостей характеру, здатністю знаходити контакт з підлеглими і учнями, іншими важливими якостями [14].

Безсумнівно, стиль керівництва значною мірою залежить також і від рівня культури і ціннісної орієнтації керівника, його спрямованості на досягнення педагогічного результату. Підвищення ролі навчального персоналу в діяльності освітнього закладу обумовлює актуальність вивчення питань взаємодії підлеглих і керівника.

**Актуальність** даного дослідження обумовлена недостатньою вивченістю проблем пов'язаних з питань взаємодії керівника і підлеглих у закладах вищої освіти.

**Мета дослідження:** розглянути і проаналізувати особливості питання взаємодії керівника і підлеглих в державному та приватному закладах вищої освіти.

Мета роботи обумовила постановку і вирішення конкретних **завдань**:

- 1) розглянути якості керівника і стилі керівництва в закладах вищої освіти;
- 2) вивчити стилі взаємодії керівника і підлеглих в закладах вищої освіти та способи ефективної комунікації;
- 3) визначити особливості взаємодії керівника і підлеглих в державному та приватному закладах вищої освіти;
- 4) дати рекомендації щодо вдосконалення системи взаємовідносин керівник-підлеглі в закладах вищої освіти.

**Об'єкт** дослідження – взаємодія керівника і підлеглих в закладах освіти.

**Предмет** дослідження – особливості взаємодії керівника і підлеглих в державному та приватному закладах вищої освіти.

**Методи дослідження.** Задля того аби досягнути поставленої мети та завдань у роботі були застосовані такі методи дослідження: описово-аналітичний метод; статистичний метод (застосований для вивчення кількісних та якісних параметрів); метод кількісного аналізу; порівняльний метод та ін.

**Джерельна база дослідження.** Методичною та теоретичною основою дослідження послужили роботи таких видатних вчених як: О.В. Баєва, В.П. Бех, П. Граббе, С.В. Ковпак, О.І. Ковтун, Г.В. Левін, К. Левін, Р. Ліппітт, Л.А. Мартинець, І. Носирев, О.М. Онаць, Л.Е. Орбан-Лембрик, О. Філоненко, Є.М. Хриков, Р. Уайт та ін.

**Інформаційну базу** склали: періодичні видання; Інтернет-джерела, аналітичні статті про досвід взаємодії керівників у системі освіти України та їх підлеглих. Зокрема, з цих джерел отримано інформацію про методи мотивування в сучасних закладах освіти України; підручники, монографії про обов'язки та функції керівників і підлеглих у сучасній освітній системі; внутрішня документація освітнього закладу-штатний розпис, накази, навчальні плани, результати анонімних анкет, результати анкетування. Наявність таких джерел дало можливість провести аналіз взаємин керівників і персоналу.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо покращення стилю взаємодії керівників та їх підлеглих в сучасних установах вищої освіти на основі рекомендації щодо поліпшення освітнього процесу.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Результати наукового дослідження були представлені на конференціях, а саме:

1) Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (12th International Conference «The Danube - Axis of European Identity» 29.06.22);

2) Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (13th International Conference «The Danube - Axis of European Identity» 29.06.23).

Результати дослідження були висвітлені у **3-х публікаціях**:

1) Vdovenko T. Delegation of authority in terms of European integration / Journal of Danubian Studies and Research // Galati, Romania: Editura Universitară DANUBIUS, 2022. Vol.12 №2. P.122-129.

2) Vdovenko T. Prospects of Business and Entrepreneurship of the Danube Region (Ukraine) in the Context of European Integration / Journal of Danubian Studies and Research // Galati, Romania: Editura Universitară DANUBIUS, 2023. Vol.13 №1. P.48-59.

3) Вдовенко Т. Використання методів декомпозиції у процесі децентралізації адміністративного управління в умовах євроінтеграції / Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента. Вип. 13. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2023. С.254-257.

Робота складається з трьох глав. *Перша* глава – теоретична. У ній розглядаються теоретичні питання взаємодії керівника освітнього закладу і підлеглих, функції і їх характеристики. У *другому* розділі проводиться аналіз стилів керівництва Ізмаїльського державного гуманітарного університету та Придунайської філії ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом». У *третьому* розділі даються рекомендації щодо поліпшення взаємодії між керівниками і підлеглими в державному і приватному закладах вищої освіти.

У роботі наводяться 3 схеми, 2 таблиці і 5 діаграм. Загальний обсяг кваліфікованої роботи становить 76 сторінок. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел і літератури у кількості 44 одиниці.

## РОЗДІЛ І. СИСТЕМА ВЗАЄМОВІДНОСИН КЕРІВНИКІВ І ПІДЛЕГЛИХ В СИСТЕМІ ОСВІТИ

### 1.1. Проблема взаємин підлеглих і керівників

Всі працівники закладу освіти (крім ректора або директора) – викладачі та робітники інших структур – є підлеглими, тобто особами, які перебувають у підпорядкуванні старшого за посадою.

Існує безліч класифікацій типів керівників. Класифікація, яка веде свій початок від робіт Курта Левіна, виділяє три типи керівників: автократичний, демократичний і нейтральний (формальний, який характеризується повним невтручанням) [40, 41, 42].

Суть роботи ректора або директора полягає в аналізі ситуації, координації педагогічного освітнього процесу закладу освіти та ін.

Однак в рамках нового етапу науково-технічної революції все більшого значення набуває інноваційна функція освіти. В процесі її реалізації керівник:

- спрямовує розробку та впровадження нових видів освітнього процесу, прогресивних педагогічних методик,
- сприяє впровадженню та використанню сучасних технічних засобів навчання, Інтернету в керівництві колективом, навчальному процесі,
- створює умови для відповідної перебудови та організації навчального процесу в навчальному закладі;
- постійно підвищує свої навички керівника, знайомиться з новинками у сфері науково-освітнього менеджменту, проводить необхідну роботу з підлеглим.

До складу адміністративної функції керівника входить ряд підфункцій:

- *контрольна* функція, яка має мету оцінити результати діяльності навчального закладу і в разі необхідності прийняття потрібних заходів;

- *організаційна* (для створення нормальної обстановки для навчального процесу);

- *кадрова* (підбір викладацького і технічного персоналу, орієнтації, навчання, підвищення кваліфікації персоналу);

- *мотивуюча* (грамоти, подяки, покарання за невиконану роботу).

Комунікаційна функція керівника зводиться не тільки до проведення нарад, конференцій, зборів, прийому відвідувачів, батьків студентів, але і до міжнародної співпраці, просуванню інтересів навчального закладу.

Робота керівника в системі освіти має багато привабливого. Посада керівника передбачає рішення складних педагогічних, кадрових, технічних та інших завдань. Керівнику навчального освітнього закладу доводиться виконувати протягом робочого дня десятки різних видів діяльності, спілкуватися з різними людьми – підлеглими, колегами, партнерами, представниками влади, громадськими діячами.

За своєю орієнтованістю керівники можуть ділитися на пасивних і активних. Основна мета пасивних полягає в збереженні традицій, які гарантують стабільність. Активні керівники прагнуть до вдосконалення навчального закладу освіти.

Фахівці поділяють керівників на три групи: професійні, особисті та ділові [8, 76]. До професійних якостей відносять ті, які є необхідною передумовою виконання ним обов'язків керівника.

До позитивних якостей керівника відносяться [9, 8]:

- *компетентність* у сфері управління навчальним закладом, що формується на основі освіти і виробничо-педагогічного досвіду;

- *широта поглядів*, що базується на загальній ерудиції і глибокому знанні як своєї, так і суміжних сфер діяльності;

- *прагнення до набуття* нових знань, постійного, самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;

- *впровадження сучасних технологій* в навчальний процес та покращення взаємодії з підлеглими, допомога, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- *вміння планувати* свою роботу;

- *контактність, комунікабельність*, вміння повести за собою людей.

Керівництво характеризується:

- наявністю цілей і цінностей;

- мистецтвом обробляти інформацію, розподіляти ресурси; самоаналізу.

*Психологічні типи та категорії підлеглих*

Особливості поведінки виділяють наступні типи підлеглих [21, 34]:

- *самостійний* (незалежно мислячих, які творчо здійснюють справу, проявляють самостійність);

- *обережний* (певні рамки згідно завдань);

- *сумлінний* (має широкий кругозір);

- *терплячий* (покірно виконують завдання; пунктуальні).

Зазвичай між заступниками розподіляються обов'язки відповідно до особливостей роботи підрозділів:

- 1) *заступник* (розподіляє завдання підлеглим, проводить збори, здійснює технічну підготовку проведених заходів);

- 2) *секретар* (функція якого організувати канцелярську роботу, обробляти кореспонденцію, вести протоколи засідань, здійснювати контроль за документами).

## **1.2. Стили взаємодії підлеглих і керівника та способи ефективної комунікації**

Розглянемо класифікацію стилів керівництва. Загальновідома класифікація, що виділяє наступні стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний [ 4; 5; 6; 16; 19; 34; 35 та ін.].

*Авторитарний (диктаторський)* стиль керівництва характеризується централізацією влади, самовладним розв'язанням багатьох питань із підлеглими. Розрізняють автократичний, директивний, та адміністративний типи.

*Авторитарний* стиль керівництва (найжорсткіший тип начальника) доцільний і виправданий:

- 1) в ситуаціях, що вимагають максимальної і швидкої мобілізації ресурсів;
- 2) на перших етапах створення нового колективу;
- 3) в колективах з низьким рівнем свідомості членів цього колективу;
- 4) в армії.

*Демократичний* стиль керівництва ще називають *колегіальним*.

На практиці виділяють два різновиди демократичного стилю: «консультативний» та «партисипативний».

За умов «консультативного» керівник довіряє підлеглим, консультується з ними, прагне використати всі найкращі поради, які пропонують підлеглі. «*Партисипативний*» різновид демократичного стилю керівництва ґрунтується на тому, що керівники повністю довіряють підлеглим у всіх питаннях.

*Демократичний* стиль керівництва вважається оптимальним типом керівника, дозволяючи підлеглим самостійно вирішувати виробничі питання (довіряючи їх компетентності, досвіду та ініціативі).

*Ліберальний* стиль – тип, кардинально протилежний авторитарному.

З психологічної точки зору ліберальний стиль керівництва можна розглядати з двох сторін в залежності від того, на чолі якого колективу стоїть керівник-ліберал. Цей стиль дає позитивні результати, якщо колектив складається з висококваліфікованих фахівців, що володіють великими здібностями до творчої самостійної роботи, дисциплінованих і відповідальних. Він може застосовуватися і у вигляді індивідуального підходу до працівника.

*Ліберальний* стиль дедалі і його ефективність залежить від реального прагнення підлеглих до цього, чіткого формулювання керівником завдань та умов їхньої діяльності.

Авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління не мають між собою бар'єру, і на ділі плавно переходять один в одного, утворюючи безперервний ланцюжок, що показано на рисунку 1.1.

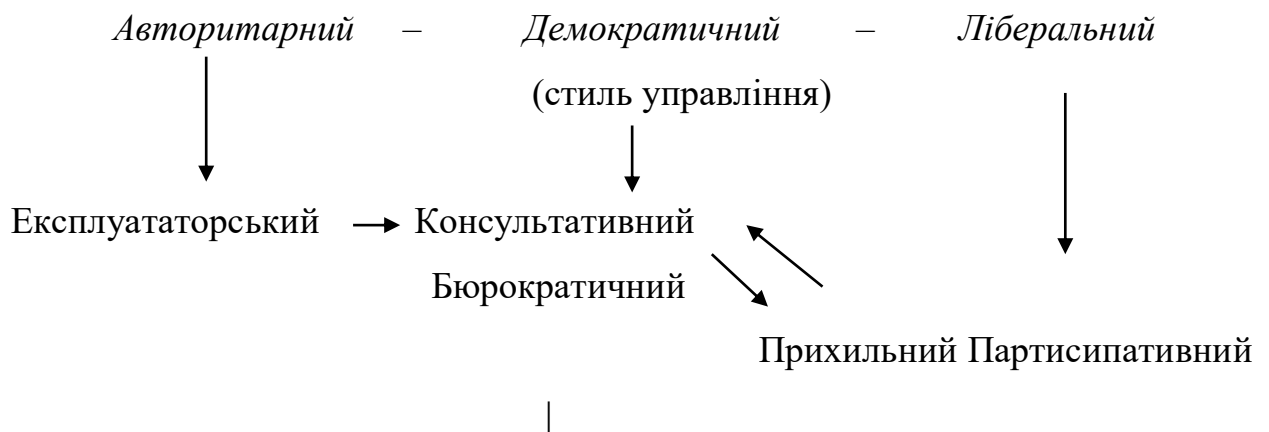


Рис.1.1. Авторитарний, демократичний, ліберальний стилі управління

Американські вчені Р. Таннебаум В. Шмідт дослідили яким чином керівники впливають на підлеглих. У межах розглянутих стилів управління можливі наступні варіанти взаємодії керівника і підлеглих [43, 4] :

- керівник ухвалює рішення і дає підлеглим команду виконати рішення;
- керівник ухвалює рішення, пояснюючи його підлеглим;
- керівник ухвалює рішення, радячись із підлеглими;
- керівник коригує рішення після консультацій із підлеглими;
- керівник радиться з підлеглими та приймає рішення;
- керівник встановлює рамки, в яких підлеглі самі приймають рішення.

Існують «одновимірні» та «многомірні» стилі управління.

Одновимірні (класична модель) існують у рамках традиційного підходу до класифікації стилів керівництва.

Р. Блейк і Дж. Муттон описали п'ять крайніх і найбільш характерних позицій матриці стилів керівництва [34; 35]:

- 1) *примітивне керівництво* або «відпочинок на роботі» (об'єднане управління);
- 2) *соціальне керівництво* (взаєморозуміння в колективі), такого керівника люблять підлеглі;
- 3) *авторитарне керівництво* (влада - підпорядкування);
- 4) *виробничо-соціальне управління* (організаційне управління);
- 5) *командне керівництво* або керівництво «обличчям до обличчя» (групове управління).

Функції керівника потрібні для того, щоб, по-перше, забезпечити систему комунікації, по-друге, забезпечити підтримку основної діяльності організації і, по-третє, сформулювати мету організації.

Керівник виконує наступні функції:

- 1) *стратегічну* (розробка стратегії цілей і планування), головна.
- 2) *інноваційну* (створення умов для організаційних перетворень).
- 3) *адміністративну*, що об'єднує цілий ряд підфункцій (розподіл повноважень, завдань, ресурсів).

Розглянемо основні ознаки директивного (авторитарного) стилю взаємодії керівника з викладачем і відповідно викладача зі здобувачами. Його формальна сторона характеризується наступним:

- звернення до підлеглих в основному у формі жорсткого наказу, розпорядження, вказівки;
- тон мови командний і лаконічний;
- характер мови найчастіше непривітний;
- вимоги до підлеглих в основному завищені, без урахування їх реальних можливостей і конкретних умов;
- пригнічує будь-який прояв почуттів підлеглих (не знає і не враховує їх психологічних особливостей), намагається не звертати уваги на їх реакцію на його дії, ніколи з ними не радиться;
- постійно втручається в роботу підлеглих, не дає свободу думки;

- знаходиться поза керованої ним групи (формальне лідерство). Як правило, підлеглі не люблять і бояться такого керівника, працюють в постійному страху, а студенти не люблять і бояться такого викладача;

- практично не хвалить своїх підлеглих, в основному їх лає і критикує, тобто оцінка ефективності їх діяльності з його боку вкрай суб'єктивна і перевагу віддає в основному формальній стороні (красиво оформлений план, наочно зроблена презентація, звіт, довідка тощо).

Змістовна сторона авторитарного стилю характеризується наступними ознаками:

- чітко планує майбутню діяльність і вимагає неухильно того ж від підлеглих; любить планувати все до дрібниць письмово (здатний винаходити всілякі «папери» і сам дуже часто скочується до бюрократизму, так як вірить тільки паперів і віддає перевагу папері перед людиною; будучи керівником, змушує своїх підлеглих плодити різні папери на різні випадки життя);

- проявляючи сам розумну ініціативу, в той же час присікає ініціативу підлеглих, не вірить в їх здібності, свою думку вважає єдино правильним і непогрішним;

- вважає себе поза критикою, часто переслідує за неї;

- ефективну діяльність підлеглих автократ забезпечує в основному за рахунок «вольового натиску» на них, змушуючи працювати «на знос»;

- схильний мати труднощі в спілкуванні з людьми (дуже часто сам буває ініціатором конфліктної ситуації);

- володіє формальним авторитетом, обумовленим в основному його становищем (посадою) і часом перебування на посаді (до автократа ніколи не приходять порадитися або поділитися своїми радощами і турботами його колишні підлеглі).

Розглянемо далі приблизний перелік основних ознак демократичного (колегіального) стилю взаємодії керівника з підлеглими. Формальна сторона якого характеризується наступним:

- звернення до підлеглих (навчаються) в основному в форматі ради, прохання, побажання, може бути і вимога, але без жорсткості;
- тон звернення дружній, товариський;
- характер мови спокійний, привітний;
- вимоги до підлеглих адекватні їх діловим якостям і індивідуальним здібностям. Чуйно реагує на їх реакцію на його дії, постійно радиться з ними і вміє прислухатися до колективної думки;
- не втручається без потреби в діяльність підлеглих;
- є інформативним лідером керованого ним колективу, його поважають і люблять (вміє спілкуватися з ними і в позаслужбовий час, не допускаючи, однак, панібратства);
- постійно хвалить підлеглих за їх фактично хороші справи, дуже обережний в оцінці за формальними ознаками (показниками); вміє використовувати позитивні стимули у своїй управлінській (навчально-виховній діяльності) і віддає їм перевагу.

Змістовна сторона ліберального стилю характеризується наступним:

- ліберальний керівник (викладач) ніколи не має чіткого плану дій, вважає за краще працювати «на авось»;
- повністю безініціативний на роботі (все прагне запропонувати ініціативу підлеглих і піти від найменшої відповідальності, з великою радістю вітає будь-яку ініціативу, де виконавцем і відповідальним буде інший);
- ліберал, не забезпечуючи ефективної діяльності підлеглих, водночас «не заважає» органам самоврядування та діям неформального лідера (прагне ні в що не втручатися);
- легко спілкується з людьми (прагне ні з ким не псувати відносини, не виступає з відкритою критикою, ласкавий і доброзичливий (на словах) з кожним; ніколи не бере участь у виробничих (конструктивних) конфліктних ситуаціях, що зачіпають його особистість, проявляє або плаксивість і спробу викликати співчуття, або неприкриту агресивність до особистості, «посміла»

його критикувати; у цих випадках багатослівний не по суті питання, а за зауваженнями особистого характеру);

- володіє тимчасовим, формальним авторитетом, який фактично не дозволяє цьому керівнику надавати хоч скільки-небудь помітний вплив на діяльність підлеглих.

Отже, ознайомившись з характерними рисами і ознаками трьох стилів взаємодії керівника і підлеглих – окремо по їх формальній і змістовній сторонам, неважко помітити, що в чистому ідеальному варіанті вони зустрічаються нечасто, а також зробити висновок про те, чому, незважаючи на велику кількість негативних якостей, душка-ліберал живучий. Він не псує ні з ким стосунки, але дуже шкодить будь-якій справі.

Вкрай рідко зустрічаються викладачі ліберального (попустительського, непослідовного, анархічного) стилю серед керівників навчальних закладів, але серед викладачів вони, на жаль, є. Головною їх рисою є формалізм – формальне ставлення до своїх обов'язків викладача, куратора і т. д.

Неважко помітити при проведенні аналізу, що найбільш бажаний і сприятливий демократичний стиль взаємодії керівника з підлеглими. Однак на практиці часто можна зустріти окремих індивідів, який проявляє «змішаний стиль» взаємодії з підлеглими. Змішаний тип характерний поєднанням формальної і змістовної сторін двох різних стилів. Але можуть бути і такі поєднання, як змішання демократичного стилю з непослідовним і непослідовного з демократичним. Рідше поєднуються один з одним риси авторитарного стилю і непослідовного, і дуже рідко – риси непослідовного з авторитарним.

Маючи теоретично три основних стилю взаємодії суб'єкта менеджменту з підлеглими, ми спостерігаємо реально дев'ять способів управління і взаємин (стилів управління).

Таким чином, функції керівника пов'язані з усією тією роботою, від якої залежить життєздатність і стійкість організації. Вони виступають основним заходом оцінки керівником індивідуальних якостей, які покликані

сприяти успішному здійсненню ним всіх своїх соціальних ролей і напрямків діяльності. Як правило, чим більшою мірою ці якості відповідають виконаним функціям, тим ефективніше керівництво.

Кожен керівник – унікальна особистість, що володіє рядом здібностей, і є творцем особливого стилю управління, який він застосовує на практиці.

Керівник навчального закладу в процесі управлінської діяльності виконує свої обов'язки, спонукає колектив до ініціативного та творчого підходу, виконуючи покладені на них обов'язки.

Діяльність керівника безпосередньо позначається на всіх сторонах діяльності навчального закладу вищої освіти і безпосередньо на колективі.

Кожен навчальний заклад вищої освіти являє собою унікальну комбінацію індивідів, цілей і завдань. При цьому враховується безліч об'єктивних і суб'єктивних умов і обставин, в залежності, від яких стиль керівництва отримує свій конкретний зміст.

Стиль являє собою соціальне явище, оскільки в ньому відображені світогляд і переконання керівника, а також визначаються результати діяльності всього навчального закладу.

Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди [31, 215]. Роль і значення людини в організації надзвичайно важлива. Людина є найціннішим «ресурсом» організації і в той же час найдорожчим. числі працівників в організації та їх професіоналізмі. Кожен навчальний заклад освіти прагне максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників, створюючи всі умови для найбільш повної віддачі співробітників на роботі і для інтенсивного розвитку їх потенціалу.

Основна мета подальшого дослідження є розгляд особливостей спілкування в контексті керівник – підлеглий.

Поставлена мета зумовила необхідність дослідження головного завдання: дослідити особливості створення комфортного психологічного клімату в колективі та основні підходи щодо формування ефективної взаємодії керівника з підлеглими.

В рамках аналізу створення комфортного психологічного клімату в колективі можна виділити наступні сфери: професійну, ціннісно-світоглядну і сферу міжособистісних відносин.

Професійна сфера охоплює відносини, що складаються в процесі вирішення виробничих завдань.

Ціннісно-світоглядна сфера пов'язана із взаємовідносинами між особистими і корпоративними цінностями, етичними установками, переважаючими в конкретній соціальній групі.

Сфера міжособистісних відносин пов'язана з реалізацією потреби в спілкуванні і самоствердженні особистості в рамках колективу, мірою задоволення своєю професійною діяльністю, формальним і неформальним статусом.

Важливою якісною характеристикою робочої групи є її професійна зрілість. Вона характеризується міцними зв'язками між її членами, що виникають на основі спільних ціннісних орієнтацій, позитивно забарвлених неформальних відносин. Особисті розбіжності швидко усуваються, дисципліна носить свідомий характер, з'являється почуття гордості за свій колектив, складаються стійкі традиції. Співробітники мають можливість розкрити свій творчий потенціал, з ентузіазмом ставляться до вирішення поставлених завдань.

Групи відіграють дуже важливу роль у житті кожного члена організації. Тому менеджмент повинен враховувати цей факт в побудові роботи організації, в управлінні кадрами, розглядаючи кожного працівника як індивіда, що володіє набором певних характеристик, як фахівця, покликаного виконувати певну роботу, як члена групи, що виконує певну роль в груповому зверненні, і як людини, що навчається і змінює своє звернення відповідно до принципів корпоративного звернення.

### **1.3. Критерії оцінювання ефективності управлінської діяльності в закладах освіти**

Впродовж багатьох років традиційне управління закладів освіти здійснювалося в умовах жорсткого державного замовлення та одноманітності навчальних систем і майже не відрізнялось від механізмів управління в країні в силу його централізації, жорсткої системи підпорядкування, строгого контролю і звітності. Нині з метою удосконалення і демократизації форм управління цією сферою освіти здійснено перехід до децентралізації, розширилось коло повноважень регіональних органів управління і керівників навчальних закладів.

Очевидно, в Україні виникла необхідність розробки педагогічних основ регіонального управління ВНЗ як інноваційного процесу, зокрема, визначення функціональних завдань регіонального управління.

Тут доречно зауважити, що мета управління конкретним закладом освіти повинна відображати мету розвитку всієї системи в регіоні. Тому на разі моделювання такої системи в кожному регіоні слід розглядати функціональне завдання регіонального управління. Нова модель управління має бути переведена у стан інноваційного розвитку. Йдеться про «впровадження принципово нового рішення, чергового наукомісткого продукту, нової технології», тобто «базу (якщо не ключову умову) інноваційного розвитку» складає «активна наукова, винахідницька і новаторська діяльність» [3, 230].

Функціонування навчального закладу здійснюється на основі багатьох процесів. Внутрішнє управління навчальним закладом спрямоване на створення цілісного комплексу умов, які охоплюють усі ці процеси (організаційні, педагогічні, кадрові, психологічні, матеріально-фінансові, правових, ергономічних, медичних умов). У концепції Є. Хрикова розглядається встановлення управлінських відносин, які дають можливість вирішити важливе завдання трансформації зовнішніх умов функціонування

навчального закладу у внутрішні особливості й умови здійснення його мети. Стрижневим положенням розробленої ним концепції управління навчальним закладом є ідея про спрямованість управління на забезпечення його динамічного розвитку шляхом перетворення всіх її компонентів [30, с. 47].

Запропоновані вченим визначення поняття «управління» і концепція управління дають можливість відобразити сутність і особливості управління в освітніх установах. Сутність він розглядає через цільовий компонент управління навчальним закладом, а не через засоби і функції, як це пропонують інші науковці. Такий підхід дозволив йому внести чіткість у визначення цілей управління навчальним закладом.

Реалізація даної концепції в практичній управлінській діяльності зорієнтована на відмову від авторитарних підходів до управління, її втілення створює основи для демократизації управління навчальним закладом. Найважливішою особливістю даного визначення сутності управління, на наш погляд, є те, що в ньому закладена система критеріїв оцінки ефективності управлінської діяльності. Орієнтуючись на них, керівник у змозі успішно виконати завдання аналізу і самоаналізу управління ВНЗ.

ВНЗ – це педагогічна система і об'єкт управління і якщо розглядати його з цих позицій, то це означає, що управлінська діяльність організаторів освіти, посадових осіб, викладачів повинна бути в рівній мірі спрямована на визначення цілей і досягнення результатів, на створення умов формування педагогічного колективу, на відбір змісту і використання різних засобів, форм і методів навчально-виховної роботи, навчально-виробничої, навчально-методичної, фінансово-економічної і господарської діяльності. У такому разі, управління дозволяє зберігати доцільність педагогічної системи і продуктивно впливати на оновлення її складових.

Проаналізувавши результати дослідження Є. Хрикова [30, 57-60], ми виокремили такі критерії оцінки ефективності управлінської діяльності в ВНЗ: аналіз навчального закладу, який формують три основні групи чинників.

Перша група характеризує особливості економічного, політичного і культурного розвитку країни. Найбільший вплив на діяльність ВНЗ здійснюють:

- зміна в суспільстві ставлення до релігії;
- перехід до багатопартійної системи;
- орієнтація на створення громадянського суспільства та загальнолюдські цінності,
- відродження національної свідомості та культури.

Друга група – тенденції розвитку ВНЗ майбутнього як відкритої соціально-педагогічної системи (їх вивчення є обов'язковим).

Третя група – особливості мікросередовища ВНЗ:

- перспективи розвитку сфери обслуговування в регіоні (місті, районі, селищі);
- потреби навчальних закладів у кадрах;
- можливості для здобувачів;
- визначення можливих соціальних партнерів і стейкхолдерів навчального закладу;
- віковий стан населення;
- кадрове забезпечення функціонування і розвитку навчального закладу: відповідність складу працівників навчального закладу штатному розпису; наповненість усіх вакансій;
- відповідність викладачів вимогам кваліфікаційних характеристик та посадових обов'язків, завданнями, що стоять перед ними у в цьому закладі освіти, рівневі їхнього професіоналізму і діяльності;
- уявлення викладачів про результат своєї діяльності (динаміка розвитку особистості, наявність потреби у викладача розвинути ці способності);
- рівень забезпечення психологічних умов діяльності педагогічного колективу: сприятливий психологічний клімат; взаємодія «керівник-викладач»;

- створення організаційної структури управління, встановлення засобів зв'язку і взаємодії структурних ланок цієї підсистеми;
- організаційне закріплення конкретних функцій за кожною ланкою управління, необхідних для нормальної діяльності всієї системи;
- забезпечення організаційного порядку (стійкі відносини, системи постійнодіючих норм і правил);
- нормативно-правове забезпечення діяльності навчального закладу: використання механізмів встановлення організаційного порядку – прийняття управлінських рішень, за допомогою яких керівник намагається перевести у ранг організаційного порядку ті, що повторюються найчастіше (затвердження розкладу, роботи гуртків, секцій, визначення посадових обов'язків, положень про роботу різних підрозділів, інформаційних потоків тощо).

Проте ці критерії можна використовувати для оцінювання реального стану функціонування всіх структурних підрозділів ВНЗ. У контексті нашого дослідження важливо вибрати критерії, за якими можна оцінити результати діяльності, а отже, досягнення визначеної мети та ефективність програми, спрямованої на розвиток навчального закладу. Для цього необхідним вбачається детальний аналіз оцінювання як окремої складової управлінської діяльності. Йдеться про систематичне зіставлення операцій (результатів певної діяльності, зокрема, управлінської) з комплексом розроблених критеріїв для її подальшого вдосконалення.

З метою аналізу оцінювання треба виокремити його об'єкт, предмет, суб'єкт, цілі та завдання.

Об'єктом оцінювання може бути управління в цілому (як система), а також його окремі складові – функції (цілепокладання, планування, організація, координація, контроль, коригування, аналіз), підсистеми (навчально-виховна, навчально-виробнича, навчально-методична, комерційна) або напрями (педагогічна, виховна, економічна, соціальна, професійна, підприємницька діяльність тощо). У межах діяльності підсистем

і реалізації напрямів діяльності існує низка проектів і програм, які теж підлягають оцінюванню. Нарешті, оцінювання повинно відбуватись за всіма напрямками діяльності ВНЗ, що забезпечить його всебічність, об'єктивність та надійність.

Предметом оцінювання може бути процес реалізації проекту або результати діяльності, результати впровадження програми, моделі, технології тощо.

Участь на цьому етапі широкого кола керівників навчальних закладів різної форми власності і рівнів акредитації (атестації), роботодавців, службовців, громадськості в ролі співавторів є стимулом для подальшої реалізації будь-якої програми (проекту) як зацікавлених осіб. Результатом такої роботи має стати концепція створення системи вищої освіти в регіоні, яка ввійде в портфоліо «Система вищої освіти в регіоні». Її варто опублікувати на сторінках місцевих засобів інформації, висвітлити в теле-, радіопрограмах; доречним буде проведення публічних дискусій, у яких візьмуть участь практичні працівники, науковці, політики, депутати, експерти, тобто обговорення має пройти в усіх організаціях й установах регіону. Одним словом, здійснення інформаційного впливу – важливий момент у реалізації поставленого завдання.

Ще одним важливим результатом цієї роботи буде «ціледомовленість», яка забезпечить цілеспрямованість дій всіх причетних до справи підготовки робітничих кадрів, а отже, й забезпечення розвитку регіональної економіки людським капіталом. Цілі і завдання, суть їх розв'язання стане зрозумілою для кожного. Водночас розпочнеться формування колективного мислення щодо шляхів розвитку регіону, почуття причетності до вирішення справ не тільки на користь місцевої спільноти, а й власну користь (одержання робочого місця, можливість продовжувати навчання і побудувати кар'єру, забезпечити матеріально себе і свою сім'ю на достойному рівні тощо), почуття господаря (думка кожного врахована і голос почутий), відбудеться зміцнення співпраці представників різних кіл. Безсумнівно, такий підхід до

початку справи створення системи вищої освіти і навчання в регіоні стане стимулом для розвитку ініціативи і творчості всіх суб'єктів співпраці й відкриє шлях до успішного розв'язання цього завдання.

Специфіка регіону виявляється в обраній моделі просторової організації території (інтегрована – централізована, або мережева), процесі маркетингових досліджень, моніторингу стану економіки, ринку праці, ринку освітніх послуг. Тому одним із завдань моделювання, на нашу думку, має бути органічне входження в ті соціально-економічні умови.

Аналіз основних управлінських труднощів педагогічних працівників вищих навчальних закладів за 2 перших десятиліття ХХІ ст. показує, що як керівники, так і викладачі все ще продовжують відчувати серйозні труднощі, багато з яких пов'язані з реформуванням освітньої системи.

### **Висновки до I розділу**

В процесі освітнього процесу в установі вищої освіти виникає необхідність взаємодії підлеглих і керівника. Колектив освітнього закладу не зможе успішно виконувати свої завдання, якщо він не доб'ється належної взаємодії і злагодженої роботи колективу як по вертикалі «Керівник-підлеглі», так і горизонталі «взаємодія всіх членів колективу».

У кожного керівника в системі освіти виробляється свій, властивий тільки йому стиль керівництва, на який впливає цілий набір його особистих якостей: рівень освіти, компетентності, властивості характеру, комунікативність, здатність знаходити контакт з підлеглими і студентами, інші важливі якості.

Безсумнівно, стиль керівництва значною мірою залежить також і від рівня культури і ціннісної орієнтації керівника, його спрямованості на досягнення результату навчання.

Всі працівники навчального закладу, крім керівника, – його заступники, керівники нижчого рівня, вчителі – є підлеглими, тобто особами, які перебувають у підпорядкуванні старшого за посадою.

Кожен лідер використовує свій окремий тип лідерства. При авторитарному типі лідер одноосібно встановлює цілі і методи їх досягнення, а члени групи лише виконують його накази. При демократичному типі лідер зберігає при собі ключові позиції, проте надає деяку свободу підлеглим, дає їм право брати участь в управлінні. При ліберальному типі лідер бере мінімальну участь в управлінні, а підлеглі мають повну свободу дій.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ ПІДЛЕГЛИХ І КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

### 2.1. Стиль керівництва в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті

Загальновизнано, що відсутність уміння у керівників навчальних закладів розробляти систему цілей є основною причиною низької результативності в управлінні педагогічними колективами. Визначення цілей управління навчальними закладами має свої особливості, які полягають у тому, що керівник має встановити «зв'язки-відношення» між усіма учасниками колективної педагогічної діяльності, за рахунок чого повинні створюватися необхідні умови для досягнення мети. Таким чином, на основі загальних цілей навчального закладу з'ясовується зміст діяльності всього колективу, що визначає загальну структуру навчального закладу. На практиці ж цілі визначаються відповідно до напрямів діяльності окремих структурних підрозділів і узгоджуються із посадовими обов'язками (функціями) їхніх керівників, що значно стримує поступовий розвиток закладів освіти.

Проаналізувавши результати дослідження Є.М. Хрикова [37], ми виокремили такі критерії оцінки ефективності управлінської діяльності в закладах освіти:

*аналіз прогностичного фону* навчального закладу (сукупності зовнішніх, найбільш істотних для навчального закладу чинників, урахування яких необхідне для визначення цілей управління), формуючого основні групи чинників: *1-а група* характеризує особливості економічного, політичного і культурного розвитку країни. Серед цих чинників найбільший вплив на діяльність закладах освіти здійснюють: відродження національної свідомості та культури. *2-а група* – тенденції розвитку закладів освіти майбутнього як відкритої соціально-педагогічної системи. *3-я група* – особливості мікросередовища закладів освіти (перспективи розвитку регіону (міста);

визначення можливих соціальних партнерів і спонсорів навчального закладу освіти;

*кадрове забезпечення функціонування і розвитку навчального закладу:* відповідність складу працівників навчального закладу штатному розпису; наповненість усіх вакансій; завданнями, що стоять перед ними у цьому закладі освіти, рівневі їхнього професіоналізму і діяльності; уявлення викладачів про результат своєї діяльності (динаміка розвитку особистості);

*рівень забезпечення психологічних умов діяльності педагогічного колективу* (сприятливий психологічний клімат; ціннісно-орієнтаційна єдність членів педагогічного колективу; загальна задоволеність викладачів своєю працею й окремими її складовими; характер взаємовідносин у підсистемах: «керівник-викладач»; переважаючий настрій та емоційний стан членів колективу);

*організація діяльності* навчального закладу: створення організаційної структури управління, яка передбачає формування управлінської підсистеми, встановлення засобів зв'язку і взаємодії структурних ланок цієї підсистеми; організаційне закріплення конкретних функцій за кожною ланкою управління, необхідних для нормальної діяльності всієї системи; забезпечення організаційного порядку (стійкі відносини, системи постійнодіючих норм і правил);

*нормативно-правове забезпечення діяльності* навчального закладу: використання механізмів встановлення організаційного порядку – прийняття управлінських рішень, за допомогою яких керівник намагається перевести у ранг організаційного порядку ті, що повторюються найчастіше (затвердження розкладу занять, роботи гуртків, секцій, визначення посадових обов'язків, положень про роботу різних підрозділів, інформаційних потоків);

*матеріально-фінансове забезпечення діяльності* навчального закладу освіти.

Проте ці критерії можна використовувати для оцінювання реального стану функціонування всіх структурних підрозділів закладів освіти. У

контексті нашого дослідження важливо вибрати критерії, за якими можна оцінити результати діяльності, а отже, досягнення визначеної мети та ефективність програми, спрямованої на розвиток навчального закладу. Для цього необхідним вбачається детальний аналіз оцінювання як окремої складової управлінської діяльності. Йдеться про систематичне зіставлення операцій (результатів певної діяльності, зокрема, управлінської) з комплексом розроблених критеріїв для її подальшого вдосконалення. З метою аналізу оцінювання треба виокремити його об'єкт, предмет, суб'єкт, цілі та завдання. Об'єктом оцінювання може бути управління в цілому (як система), а також його окремі складові – функції (цілепокладання, планування, організація, координація, контроль, коригування, аналіз), підсистеми (навчально-виховна, навчально-виробнича, навчально-методична, комерційна, циклові комісії тощо) або напрями (педагогічна, виховна, економічна, соціальна, професійна).

За прийнятою в теорії класифікації в структурі управління вузом виділяються наступні основні управлінські рівні: ректор; проректори; декани факультетів; завідувачі кафедрами (базова ланка вузу); керівники служб і відділів. З позицій теорії менеджменту доцільно говорити про чотири рівні управління у ВНЗ: викладач – кафедра – деканат – ректорат.

Таблиця 2.1

### Управлінські рівні в ІДГУ

| Рівні управління | елементи рівнів | статус рівнів | посади               |
|------------------|-----------------|---------------|----------------------|
| Рівень 1         | ректорат        | вищий         | ректор               |
| Рівень 2         | деканат         | середній      | проректор, декани    |
| Рівень 3         | кафедра         | нижчий        | завідувачі кафедрами |
| Рівень 4         | викладач        | найнижчий     | викладачі            |

Таблиця 2.2

**Управлінські рівні в МАУП**

| Рівні управління | статус рівнів | посади                                             |
|------------------|---------------|----------------------------------------------------|
| Рівень 1         | вищий         | директор                                           |
| Рівень 2         | під вищий     | заступниця директора з навчально-методичної роботи |
| Рівень 3         | середній      | завідувачі кафедрами                               |
| Рівень 4         | нижчий        | викладачі                                          |

Згідно штатного розпису (див. Додаток Г) на чолі Ізмаїльського державного гуманітарного університету стоїть ректор. Йому підпорядковуються проректор та декани.

Безпосередньо ректору також підпорядковуються відділ кадрів, канцелярія, бухгалтерія, бібліотека, експлуатаційно-технічний відділ, навчальні підрозділи, ліцензійний відділ, відділ міжнародного співробітництва та розвитку інфраструктури, центр навчальних та інноваційних технологій, центр по роботі з іноземними громадянами, лабораторія програмного забезпечення навчального та адміністративного управління, лабораторія апаратного та мережного забезпечення, забезпечення відбіркова комісія та студентське самоуправління (студентська рада).

Декани керують всіма кафедрами, фахівцями відділень денної та заочної форми навчання.

Схематично структуру управління Ізмаїльським державним гуманітарним університетом можна представити наступним чином (рис. 2.1.):



Рис. 2.1. Структура управління Ізмаїльським державним гуманітарним університетом

Схематично, згідно штатного розпису заступник ректора має реальну владу над деканами. На ділі ж виходить, що декани безпосередньо отримують завдання від ректора на ректораті або накази, які вони виконують разом із завідувачами кафедрами та викладачами.

Також у штатному розкладі і в реальності є деякі нестикування або розбіжності, наприклад, немає відбіркової комісії, але ж вона працює майже цілий рік.

## **2.2. Стиль керівництва в Придунайській філії ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом»**

Придунайська філія ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом» є центром управлінської освіти, науки і культури Півдня Одеської області. Навчальний заклад підтвердив свій авторитет багаторічною практикою підготовки фахівців з менеджменту, правознавства, економіки та психології, які успішно працюють на підприємствах нашої країни та за її кордонами. Основу сучасної концепції розвитку навчального закладу становить підготовка висококваліфікованих фахівців, які конкурентоспроможні на ринку праці відповідно до національних пріоритетів і світових стандартів на засадах впровадження існуючих і створення нових інформаційно-комунікаційних технологій управління, модернізації науково-дослідної діяльності, інтеграції закладу вищої освіти в європейський освітній простір.

Згідно штатного розпису (див. Додаток В) на чолі Придунайської філії МАУП стоїть директор. Йому підпорядковується заступник директора, який керує всіма кафедрами, фахівцями відділень денної та заочної форми навчання.

Безпосередньо директору також підпорядковуються діловод (інспектор кадрів), бухгалтерія, бібліотека, господарський відділ, відбіркова комісія та студентське самоуправління ПФ МАУП (студентська рада філії).

Схематично структура Придунайської філії ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом» (м. Ізмаїл) виглядає так (рис. 2.2.):

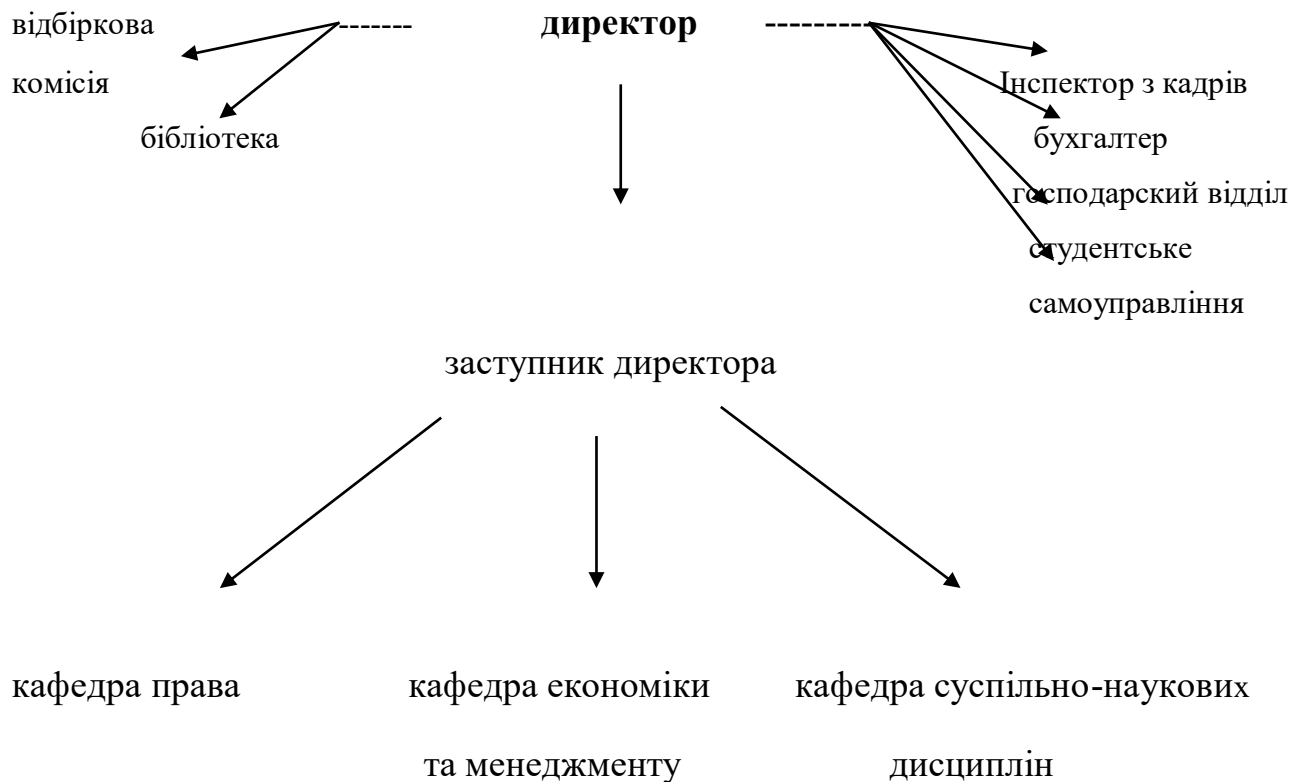


Рис. 2.2. Структура Придунайської філії ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом» (м. Ізмаїл)

Виходячи зі схеми дирекція МАУП у своїй діяльності використовує в основному авторитарний стиль керівництва. За схемою ми бачимо, що директор взаємодіє з усіма через свого заступника.

### **2.3. Порівняння стилів керівництва в державному та приватному навчальному закладі**

Схематичний аналіз структур Придунайської філії ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом» (м. Ізмаїл) та структури управління Ізмаїльським державним гуманітарним університетом виявив більш складну структуру управління Ізмаїльським державним гуманітарним університетом ніж Міжрегіональної Академії управління персоналом Придунайської філії (м. Ізмаїл).

Ланцюжок ускладняється за рахунок наявності факультетів.

Проведено дослідження показало, що в Міжрегіональної Академії управління персоналом Придунайської філії (м. Ізмаїл) переважає авторитарний стиль керівництва. В Ізмаїльському державному гуманітарному університеті спостерігаються спільні риси різних стилів за переважаючої ролі ліберального (демократичного).

Найкращий стиль керівництва – це стиль, орієнтований на реальність.

Особливої уваги вчених і практиків потребує проблема нормативно-правового забезпечення функціонування цієї освітянської підсистеми відповідно до європейських тенденцій. Саме з формування правової бази має починатися реформування системи управління. Узагальнення небагаточисленних прикладів порівняно успішних освітніх реформ останніх десятиріч у різних країнах дало підстави стверджувати, що реалізація створених планів модернізації у зарубіжних країнах починалася із законодавчих нововведень, які детально прописували схему незначного за обсягом «пілотного експерименту».

Передумовою позитивних зрушень стали інтелектуальні зусилля, результативна й досить довгострокова діяльність науковців. В Україні перехід до децентралізованого управління здійснено, на жаль, без законодавчих нововведень. При прийнятті цього рішення лише обмежились внесенням поправок до окремих законодавчих актів.

Отже, в умовах переходу від командно-адміністративної системи управління до її демократизації соціальне управління системою освіти і кожним конкретним закладом має будуватися на науковій основі. Це стосується інновацій в життєдіяльності навчальних закладів, які дають змогу планувати розвиток освіти, переосмислити статус людини як суб'єкта пізнання й діяльності. Тут доречно зазначити, що останнім часом у вітчизняній системі накреслили певні контури основних напрямів її модернізації.

У цьому контексті передбачається, що МОН України має виконувати такі функції: розробляти концептуальні засади освітньої політики, визначати стратегічні цілі й завдання розвитку вищої освіти, підтримувати загальну соціально-економічну рівновагу функціонування освітньої системи, формувати державну політику у сфері вищої її освіти та її розвитку, забезпечувати її ефективне функціонування, здійснювати контроль у межах, передбачених чинним законодавством [25; 3].

Подібності та відмінності в підходах управління керівництвом колективів у державних і приватних навчальних закладах можуть бути пов'язані з різними цілями їх функціонування.

#### *Подібності:*

1. Мета обох типів закладів освіти – надання якісної освіти та розвиток студентів.
2. Незалежно від типу навчального закладу, керівники мають розробляти та впроваджувати стратегії розвитку, плани навчального процесу, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати ефективне функціонування навчального закладу.
3. В обох типах закладів керівник має володіти лідерськими якостями, комунікативними навичками та здатністю залучати й мотивувати колектив.

*Відмінності:*

1. Фінансування: державні навчальні заклади отримують фінансування від держави, а приватні – від плати за навчання та спонсорів. Це може впливати на доступність, якість та обсяг послуг, що надаються.

2. Ступінь державного контролю: державні навчальні заклади підпорядковані державним стандартам і вимогам регулюючих органів, тоді як приватні можуть мати більшу свободу в організації навчального процесу. Звідси у керівника з'являється більша свобода в діях і способах управління.

3) Відносини із суспільством: приватні навчальні заклади, як правило, орієнтовані на задоволення потреб певної групи студентів або громадського сектору, тоді як державні навчальні заклади мають бути доступними для всіх громадян. І цей факт відмінності відображається таким чином, що в приватних навчальних закладах стиль керівництва стає гнучкішим і різноманітнішим, і в низці випадків демократичнішим.

4) Ієрархічна структура: у державних навчальних закладах зазвичай існує більш формальна ієрархічна структура, пов'язана з державною системою освіти, а в приватних закладах структура може бути більш гнучкою.

Однак, незважаючи на різницю у правій приналежності навчального закладу, до державного чи приватного, більшою мірою стилі управління залежать від конкретних особистих якостей керівників таких навчальних закладів. Деякі загальні особливості можуть включати:

1. При авторитарному стилі керівництва директор (ректор) ухвалює рішення самостійно і призначає завдання членам колективу, часто без їхньої участі в процесі ухвалення рішень. Такий стиль керівництва більше характерний для державного навчального закладу, ніж для приватного. Хоча можуть бути приклади зворотного характеру, і все це пояснюється персонально особистими якостями керівника.

2. Демократичний стиль: керівник ухвалює рішення за участю членів колективу, спільно розробляє їх, враховує їхні думки та пропозиції. Такий

стиль управління більше характерний для приватних навчальних закладів, і пояснюється тим, що керівник такого приватного закладу має більшу залежність не стільки від держави, скільки від членів трудового колективу і студентів, які навчаються виключно на платній основі. МАУП не є винятком із такого правила. Тому для сприятливого функціонування такого навчального закладу демократичні стилі керівництва є просто необхідними.

3. Трансформаційний стиль: керівник прагне надихнути і мотивувати своїх підлеглих, створюючи надихаючу та емоційно позитивну робочу атмосферу. Такі стилі керівництва притаманні обома формам навчальних закладів, і як ми згадували раніше, у кожному конкретному навчальному закладі такий стиль управління залежить конкретно від особистості самого керівника.

4. Ситуаційний стиль: керівник обирає підхід до управління, ґрунтуючись на особливостях конкретної ситуації та потребах колективу. Такий стиль управління характерний для обох типів навчальних закладів незалежно від форми приналежності. І в першому, і в другому типах навчальних закладів ситуація управління не є статичною і залежить від безлічі чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Зрештою, стиль управління керівника залежить від цілей навчального закладу, особистісних якостей керівника, контексту та інших чинників.

Суттєвими базовими чинниками розбіжності приватного та державного вищих навчальних закладів є свобода, відповідальність та самовизначеність. Державний ВНЗ, навіть найпрогресивніший та найбільш самодостатній, не має повної свободи у виборі напрямів і методів функціонування та можливостей самовизначення у їх використанні, на відміну від приватних вищих навчальних закладів.

## Висновки до II розділу

Проведене дослідження показує, що окремий тип стилю керівництва не зустрічається в чистому вигляді. У реальності в поведінці кожного керівника спостерігаються спільні риси різних стилів за переважаючої ролі якось одного з них. Найкращий стиль керівництва – це стиль, орієнтований на реальність.

В структурі управління вузом виділяються наступні основні управлінські рівні: ректор; проректор; декани факультетів; завідувачі кафедрами (базова ланка вузу); керівники служб і відділів.

Проведений аналіз виявив більш складну структуру управління Ізмаїльським державним гуманітарним університетом ніж Міжрегіональної Академії управління персоналом Придунайської філії (м. Ізмаїл).

Ланцюжок ускладнюється за рахунок наявності факультетів.

Згідно штатного розпису на чолі Придунайської філії МАУП стоїть директор. Йому підпорядковується заступник директора, який керує всіма кафедрами, фахівцями відділень денної та заочної форми навчання. Безпосередньо директору також підпорядковуються діловод (інспектор кадрів), бухгалтерія, бібліотека, господарський відділ, відбіркова комісія та студентське самоуправління ПФ МАУП (студентська рада філії).

Згідно штатного розпису на чолі Ізмаїльського державного гуманітарного університету стоїть ректор. Йому підпорядковуються проректор та декани. Безпосередньо ректору також підпорядковуються відділ кадрів, канцелярія, бухгалтерія, бібліотека, експлуатаційно-технічний відділ, навчальні підрозділи, ліцензійний відділ, відділ міжнародного співробітництва та розвитку інфраструктури, центр навчальних та інноваційних технологій, центр по роботі з іноземними громадянами, лабораторія програмного забезпечення навчального та адміністративного управління, лабораторія апаратного та мережного забезпечення, забезпечення відбіркова комісія та студентське самоуправління (студентська рада).

Декани керують всіма кафедрами, фахівцями відділень денній та заочній форм навчання.

Схематична структура управління Ізмаїльським державним гуманітарним університетом більш складна і розгалужена.

Проведено дослідження показало, що в Міжрегіональній Академії управління персоналом Придунайської філії (м. Ізмаїл) переважає авторитарний стиль керівництва. В Ізмаїльському державному гуманітарному університеті спостерігаються спільні риси різних стилів за переважаючої ролі ліберально-демократичного.

### РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

#### 3.1. Аналіз результатів анкетування взаємодії підлеглих і керівника

Розглянемо аналіз результатів анкетування взаємодії підлеглих і керівника в державному та приватному навчальних закладах (див. Додаток А, Б).

У сучасному світі йде тенденція відмови від авторитарного стилю керівництва.

Аналіз анкетування показав, що в цілому в МАУП переважає авторитарний стиль керівництва, а в ІДГУ ліберально-демократичний.

Аналіз анкетування в МАУП показав, що незважаючи на авторитарний стиль керівництво вміє підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим.



Рис. 3.1. Відносини керівництва МАУП з членами колективу

Крім того, варто відмітити, що керівництво МАУП не чине тиск на підлеглих.

Аналіз анкетування в МАУП виявив, що керівництво по відношенню до зауважень з боку колективу враховує їх:

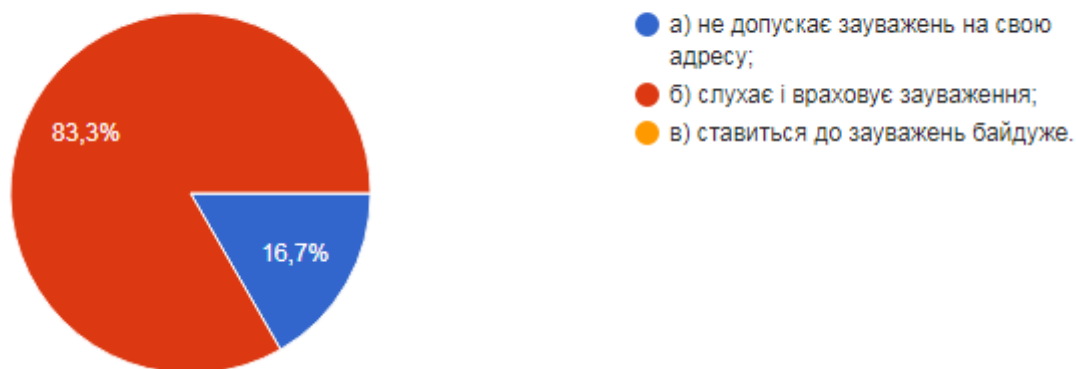


Рис. 3.2. Відношення керівництва МАУП до зауважень з боку колективу

Анкетування в МАУП показує керівника вимогливим, але справедливим (таку думку висловили 100% учасників):

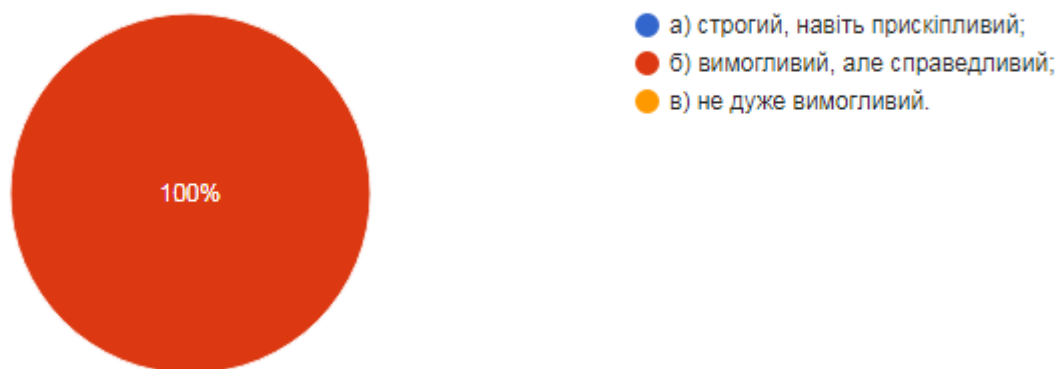


Рис. 3.3. Оцінювання керівництва МАУП підлеглими

Аналіз анкетування в ІДГУ показав, що по відношенню до зауважень з боку колективу керівник слухає або ставить до зауважень байдуже:

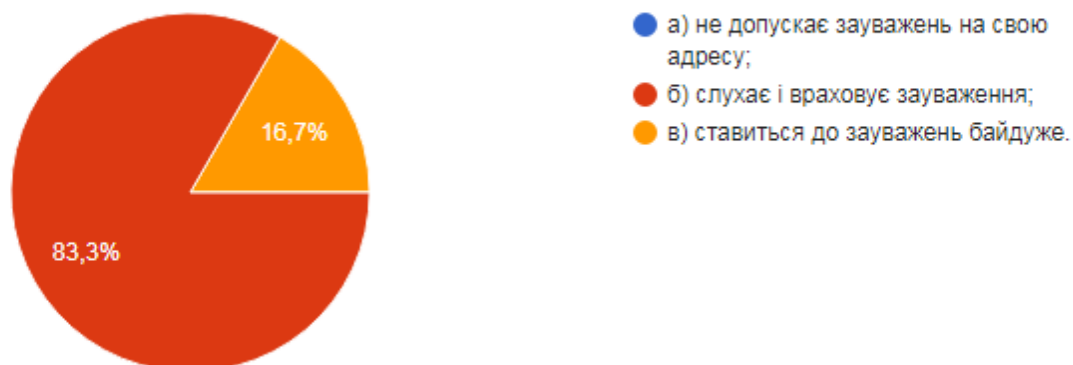


Рис. 3.4. Відношення керівництва ІДГУ до зауважень з боку колективу

Відносно того, що про керівництво ІДГУ думає колектив відображено у наступній діаграмі:



Рис. 3.5. Думка колективу про керівництво ІДГУ

### **3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності стилю керівництва в Придунайській філії ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом» та Ізмаїльському державному гуманітарному університеті**

Розглянемо рекомендації щодо підвищення ефективності стилю керівництва (ефективної взаємодії керівника з підлеглими) в ВНЗ.

1. *Повага.* Підлеглі поважають керівника коли відчуває повагу до себе, що виходить від керівника. Прояв турботи про підлеглого як про особистість згодом допоможе керівнику у важкій ситуації.

2. *Довіра і делегування.* Співробітник чекає підтримки і довіри керівника, яка зростає, якщо дії керівника сприяють просуванню працівників. Довіра зникає, якщо керівник підтримує зростання некомпетентних людей.

3. *Навчання.* Ефективність керівника пов'язана з тим, чого у нього можна навчитися. Тому потрібно перевершувати підлеглих, потрібно вміти виступати в ролі вчителя. Керівник не вчить, у нього вчать.

#### **1. Повага.**

Для організації стилю управління, який максимально виявляє повагу між співробітником і керівником, необхідно враховувати такі кроки:

1) Встановлення відкритої і прозорої комунікації: керівник має створити атмосферу, в якій співробітники відчують, що їхню думку цінують і беруть до уваги; регулярне проведення нарад, обговорення питань і проблем, стимулювання співробітників висловлювати свої ідеї та пропозиції, і приділення уваги їхній думці.

Розглянемо які кроки повинен зробити керівник з метою створення такої атмосфери. Створення атмосфери, в якій співробітники відчують, що їхню думку цінують і беруть до уваги, є важливим завданням для керівника у вищому навчальному закладі. Це дає змогу підвищити мотивацію, поліпшити комунікацію та співпрацю, а також сприяє розвитку креативності та

інновацій. Для досягнення цієї мети керівник може застосовувати такі підходи:

1.1 Показ поваги та підтримки: керівник має активно висловлювати повагу до співробітників та їхньої думки (що може бути зроблено шляхом привітання внеску кожного співробітника в колективних обговореннях і вжиття заходів, щоб їхні ідеї та пропозиції були враховані під час ухвалення рішень).

1.2 Створення довірливої атмосфери: керівник повинен створити довірчу обстановку, в якій співробітники відчують свободу висловлювати свою думку без страху негативних наслідків (для чого необхідно бути відкритим для зворотного зв'язку, а також підтримувати конфіденційність наданої інформації).

1.3 Створення регулярної комунікації: керівник має підтримувати регулярну комунікацію зі співробітниками, щоб бути в курсі їхніх ідей і думок (зустрічі, брифінги, зворотний зв'язок та індивідуальні розмови можуть бути використані для обміну інформацією та створення відкритого діалогу).

1.4 Постановка цілей і розвиток: керівник має залучати співробітників до процесу постановки цілей і створення планів дій (важливо дозволити співробітникам вносити пропозиції та ідеї для поліпшення їхньої роботи, а також надавати їм можливості для професійного розвитку).

1.5 Визнання і нагороди: керівник повинен визнавати і нагороджувати співробітників за їхній позитивний внесок та ідеї (що може бути виконано через публічне визнання, нагороди або заохочення, щоб демонструвати співробітникам, що їхня думка та участь цінується).

1.6 Вжиття заходів на основі думки: керівник повинен вживати заходів на основі думки співробітників, щоб продемонструвати, що їхні ідеї дійсно важливі (впровадження пропозицій та ідей, зворотний зв'язок про результати і висловлення подяки за їхню участь).

Керівник має бути відкритим і готовим до співпраці з підлеглими, демонструвати інтерес до їхньої думки та пропозицій, а також активно використовувати їхні ідеї для поліпшення роботи вищого навчального закладу.

2) Підтримування культури взаємної поваги: керівник має створити атмосферу, в якій повага до співробітників виходить як від керівника, так і від самих співробітників (встановлення високих стандартів взаємодії та професіоналізму, і заохочення їх дотримуватися; звернення уваги на поведінку і ставлення співробітників між собою, і своєчасно реагування на будь-які прояви неповаги або конфліктів).

3) Надання можливостей для зростання і розвитку: керівник повинен підтримувати розвиток своїх співробітників, надаючи їм можливості для навчання, професійного розвитку та кар'єрного зростання (регулярна оцінка потреб співробітників, проведення індивідуальних бесід і розробка планів навчання та розвитку, які відповідають їхнім цілям і амбіціям).

4) Демонстрування поваги до думки та ідей співробітників: керівник повинен виявляти повагу до думки та ідей своїх підлеглих, активне слухання, ставлення запитань і надавання їм можливості висловити свої думки та ідеї (важливо враховувати думку співробітників під час ухвалення рішень і давати їм відчуття, що їхній внесок цінують і враховують).

5) Поінформованість про справи і досягнення співробітників: керівник має бути в курсі справ співробітників і їхніх досягнень; проведення регулярних індивідуальних бесід, оглядання й аналізування роботи співробітників, і визнавання їхніх досягнень публічно; висловлювання подяки і вдячності за їхню працю і конкретні результати.

6) Вирішування конфліктів і проблем з повагою: керівник повинен проявляти повагу та емоційну інтелектуальність під час вирішення конфліктів і проблем, встановлювати процеси вирішення конфліктів і переконання, що вони прозорі та справедливі; ведення регулярних діалогів зі

співробітниками, щоб їхня взаємодія була відкритою, чесною і вирішувалася з урахуванням їхніх потреб та інтересів.

Важливо розуміти, що повага – це процес, що вимагає часу, постійної взаємодії та постійних зусиль. Дотримання вищевказаних кроків допоможе створити основу для стилю управління, що вирізняється високим рівнем поваги між керівником і співробітниками.

## 2. Довіра і делегування.

Керівник повинен виявляти повагу до підлеглих, довіряючи їм їхні завдання та обов'язки; делегувати відповідальність, і приділяти час на наставництво і підтримку, щоб допомогти співробітникам рости і розвиватися у своїй ролі. Довіра взаємна і сприяє формуванню поваги.

Довіряти і делегувати завдання і повноваження керівником своїм підлеглим означає передачу відповідальності та авторитету на виконання певних завдань і прийняття рішень. Цей підхід ґрунтується на принципі, що керівник розділяє деяку частину своєї роботи і відповідальності з підлеглими, щоб підвищити ефективність роботи команди і розширити можливості співробітників.

Передача завдання передбачає, що керівник визначає конкретні цілі та завдання, які потрібно виконати, і передає доручену справу своєму підлеглому. У цьому разі підлеглий отримує чітке розуміння того, що від нього очікують, включно з результатами, термінами виконання і ресурсами, які йому доступні. При цьому керівник намагається дати підлеглому достатньо свободи у виборі шляхів досягнення поставлених цілей, здійснення рішень і застосування своїх професійних навичок.

Делегування повноважень, своєю чергою, передбачає передачу не тільки завдань, а й відповідних повноважень і ресурсів для їх виконання. Це означає, що керівник довіряє своїм підлеглим ухвалювати рішення, мати можливість брати участь у процесі планування та контролювати виконання поставлених цілей. Разом із цим, керівник має забезпечити підлеглих

необхідною інформацією та доступом до ресурсів, щоб вони могли успішно виконувати свою роботу.

Довіра та делегування мають низку переваг. По-перше, це допомагає розширити здібності команди, оскільки в кожного члена з'являється можливість застосовувати свої знання та навички, а також ухвалювати власні рішення. По-друге, це підвищує мотивацію співробітників, тому що вони відчувають себе цінними і відповідальними за свою роботу. По-третє, це дає змогу керівнику зосередитися на більш важливих завданнях, оскільки він може переключитися на стратегічне планування і розвиток команди, замість виконання операційних завдань.

Однак важливо пам'ятати про деякі аспекти під час довіри та делегування завдань і повноважень. Керівник має бути готовим підтримати та супроводжувати підлеглого під час виконання завдання, сприяти розвитку та зростанню професійних навичок. Також необхідно врахувати здібності та досвід підлеглого під час розподілу завдань. Крім того, керівник повинен стежити за результатами роботи, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей і вжити заходів за необхідності.

Для створення атмосфери довіри керівника з боку підлеглих необхідно приділити увагу кільком аспектам. Нижче наведено детальні кроки:

1) Бути відкритим і доступним (керівник має бути доступним для своїх підлеглих; слухати їхні запитання, ідеї та проблеми, а також бути готовим надати допомогу або керівництво: регулярні зустрічі та бесіди з підлеглими допоможуть створити відкриту й довірливу атмосферу).

2) Поважати і ставитися до підлеглих із розумінням (керівнику важливо виявляти повагу і розуміння до своїх підлеглих незалежно від їхнього професійного рівня або досвіду; залучати всіх співробітників до ухвалення рішень і враховувати їхню думку).

3) Надавати підтримку і зворотний зв'язок (керівнику важливо підтримувати своїх підлеглих, допомагати їм у досягненні поставлених цілей і заохочувати їхні успіхи; регулярно надавати зворотний зв'язок про

виконану роботу, допомагати поліпшити продуктивність і розвивати навички співробітників).

4) Бути прозорим і чесним (керівник має бути відкритим і чесним у своїх діях і комунікації зі своїми підлеглими; ділитися інформацією про стратегічні плани, зміни та брати до уваги думку співробітників – прозорість допоможе створити атмосферу довіри та співпраці).

5) Заохочувати командний дух і співробітництво (керівник має створювати умови для співпраці та взаємопідтримки: проведення командних заходів, спільних тренінгів, нарад та інших форм комунікації, які сприяють розвитку командного духу та взаєморозуміння).

6) Визнавати помилку і бути готовим винести уроки (керівник має демонструвати власну відкритість, готовність визнавати свої помилки та змінювати свої методи роботи для створення враження, що всі члени команди рівною мірою можуть визнавати помилки та зростати).

7. Підтримувати баланс роботи та особистого життя (керівник має виявляти розуміння щодо потреб своїх підлеглих у рамках їхнього особистого життя: підвищення гнучкості в роботі та надання відпусток або гнучкого графіка роботи може допомогти створити довіру і повагу).

Важливо пам'ятати, що створення атмосфери довіри вимагає постійної роботи та зусиль. Керівник повинен проявляти постійний інтерес і турботу про свою команду, і тільки так можна досягти глибокої довіри та співпраці.

У підсумку, довіра і делегування завдань і повноважень керівником своїм підлеглим створюють сприятливе робоче середовище, сприяють розвитку команди і підвищенню ефективності роботи. Це дає змогу краще використовувати ресурси, розширювати можливості та досягати поставлених цілей.

### 3. Навчання.

Щоб керівник міг виступати в ролі вчителя і забезпечувати можливість підлеглим вчитися в нього, слід вжити таких заходів:

1) *Бути доступним і відкритим для спілкування та зворотного зв'язку* (Підлеглі повинні мати можливість звертатися до керівника із запитаннями, проблемами та ідеями в будь-який час. Керівник повинен підтримувати відкриту і довірчу атмосферу, щоб підлеглі почувалися комфортно висловлювати свої думки та ідеї).

2) *Інвестувати в навчання і розвиток своїх підлеглих* (керівник може проводити тренінги, семінари та майстер-класи з різних навичок і компетенцій, необхідних для виконання роботи; надавати доступ до освітніх ресурсів, книжок та онлайн-курсів).

3) *Делегувати повноваження та надавати самостійність* (керівник має давати підлеглим можливість самостійно вирішувати завдання та ухвалювати рішення; делегувати відповідальність і довіряти своїм співробітникам; бути готовий підтримати їх, запропонувати допомогу і керівництво за необхідності).

4) *Активно надавати зворотний зв'язок щодо роботи своїх підлеглих* (щоб вони могли дізнатися на які аспекти їм потрібно звернути увагу для подальшого розвитку; зворотній зв'язок може бути й адаптованим до стилю підлеглого, щоб вони краще сприймали та розуміли пропоновані їм поради).

5) *Виступати в ролі ментора або коуча* (керівник може виступати як ментор або коуч для підлеглих, надавати їм керівництво і супровід у процесі навчання і розвитку; проводити індивідуальні зустрічі, під час яких обговорюються цілі, досягнення та проблеми підлеглих, а керівник пропонує свої поради та реалізовувати разом із ними план розвитку).

Для успішної організації менторства керівнику необхідно взяти до уваги такі кроки:

1. *Визначення цілей та очікувань* (керівник має визначити цілі менторства та розробити очікування щодо процесу навчання та розвитку підлеглих, що може включати конкретні навички чи знання, які потрібно розвинути, або досягнення певних професійних цілей).

2. Оцінка потреб підлеглих (керівник має з'ясувати, яких навичок і знань бракує в підлеглих і яка підтримка їм потрібна для їхнього навчання та розвитку, що можна зробити шляхом анкетування, проведення співбесід або огляду результатів минулих оцінок).

3. Постановка конкретних завдань та обов'язків (керівник має визначити конкретні завдання та обов'язки, які підлеглі мають виконати в рамках процесу навчання та розвитку, що допоможе мати об'єктивні критерії оцінки прогресу та успіху).

4. Розроблення індивідуального плану навчання та розвитку (керівник має розробити індивідуальний план навчання та розвитку для кожного підлеглого, який включатиме конкретні кроки та заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей; у плані можна враховувати терміни виконання завдань і регулярність проведення оцінок прогресу).

5. Регулярні зустрічі та зворотний зв'язок (керівник має встановити регулярні зустрічі з підлеглими, щоб оцінити їхній прогрес, обговорити проблеми та надати зворотний зв'язок щодо виконання завдань; важливо створити відкриту і підтримуючу атмосферу, в якій підлеглі можуть ставити запитання, ділитися своїми успіхами і невпевненістю).

6. Делегування відповідальності та надійність (керівник повинен демонструвати довіру до підлеглих, делегувати їм відповідальність і надавати достатню підтримку в процесі навчання та розвитку; навчати підлеглих самостійності та впевненості у своїх силах).

7. Оцінка та визнання прогресу (керівник повинен проводити регулярну оцінку прогресу підлеглих і визнавати їхні досягнення: нагороди, заохочення або публічні визнання успішних результатів).

Важливо пам'ятати, що менторство – це тривалий і систематичний процес, який вимагає індивідуального підходу і терпіння. Керівник має бути готовим вкладати час і ресурси в навчання та розвиток своїх підлеглих, щоб допомогти їм досягти свого потенціалу та професійних цілей.

6) *Визначити цілі та розробити плани* (керівник має встановлювати чіткі цілі для кожного підлеглого та розробляти індивідуальні плани розвитку; мотивувати і направляти своїх підлеглих на досягнення цих цілей, надаючи їм необхідні інструменти та ресурси).

7) *Розвивати командний дух* (керівник повинен створити командну культуру, в якій кожен член команди відчуває себе цінним і важливим; проводити командні тренінги та заходи, щоб зміцнити командний дух і співпрацю в команді).

Загалом керівник має виявляти зацікавленість у розвитку й успіху своїх підлеглих, бути готовим підтримувати їх і надавати необхідні навчальні та розвивальні можливості. У підсумку, виступаючи в ролі вчителя, керівник здатний значно підвищити ефективність своєї команди і досягти високих результатів.

Розвиток командного духу в колективі означає здатність і готовність членів команди працювати разом, прагнути до спільної мети та співпрацювати для досягнення успіху. Це включає в себе формування довіри, комунікацію, лідерство та взаємодію між членами команди.

Для розвитку командного духу в колективі необхідно створити умови, які сприяють кооперації та співпраці. Це може бути досягнуто через встановлення чітких цілей і ролей кожного учасника команди, забезпечення відкритості та прозорості в комунікації, заохочення участі та ініціативи кожного члена команди, а також розвиток навичок ефективної командної взаємодії.

Командна культура в навчальному закладі належить до набору цінностей, норм і практик, які сприяють формуванню та розвитку командного духу серед учнів і співробітників. Вона слугує основою для створення сприятливого освітнього середовища, де учасники команди можуть максимально ефективно працювати разом.

Командна культура в закладі освіти охоплює такі аспекти, як взаємодія та співпраця між студентами та викладачами, стимулювання взаємної поваги,

підтримка та сприяння у розвитку лідерських навичок у тих, хто навчається, спроможність до співпраці та спільної роботи.

Для розвитку командної культури в закладі освіти необхідно створити умови, які сприяють співпраці та кооперації. Заходи можуть включати організацію групових проєктів і завдань, які вимагають спільної роботи, проведення тренінгів і семінарів з командної роботи, встановлення наставництва і менторства для підтримки студентів у розвитку командних навичок, а також створення форумів і платформ для обміну досвідом та ідеями.

Розвиток командного духу та командної культури в закладі освіти має значне значення для покращення загального освітнього середовища та забезпечення успішного навчання студентів. Командний підхід сприяє створенню сильних та ефективних команд, що своєю чергою сприяє вищій продуктивності та досягненню кращих результатів в освіті.

В управління входить як складова організація освітнього процесу, у зв'язку з чим надаємо рекомендації стосовно ефективності навчання:

*Пропозиції щодо ефективності освіти в МАУП*

1) Створення локальної мережі по якій передавати накази і розпорядження іншим структурам (зав кафедрам, відділ кадрів та ін.).

2) Створення електронного розкладу на сайті для зручності викладачів і студентів.

3) Організація індивідуальної роботи студентів на платформі МУДЛ (замість аудиторної) на випадок якщо здобувач знаходиться за кордоном.

*Пропозиції щодо ефективності освіти в ІДГУ*

1) Організація класів у бомбосховищі на випадок тривалих тривог у період воєнного стану.

2) Відкриття платних спортивних секцій для всіх бажаючих (студентам знижка).

3) Відкриття бюро перекладів різних мов: болгарської, румунської, англійської, французької, німецької (платні послуги для поповнення бюджету університету).

4) Створення регіонального хабу викладачів Придунайського регіону на базі ІДГУ.

Розглянемо більш детально кожен з пунктів.

#### *Пропозиції щодо ефективності освіти в МАУП*

##### *1. Створення внутрішньої локальної мережі в закладі освіти.*

З метою оптимізації роботи закладу вищої освіти опишемо етапи та послідовність створення внутрішньої локальної мережі. Займатися цим повинні співробітники інженерно-технічного персоналу закладу. Якщо силами технічного персоналу вирішити таке завдання представляється складним заходом, то бажано запросити сторонню організацію, яка виходячи з потреб навчального закладу складе план-схему робіт, а також порахує скільки ця робота буде коштувати. У будь-якому випадку для реалізації такого проекту буде потрібно виконати наступні кроки:

##### *1) Планування та проектування:*

- Визначення структури такої мережі, включаючи кількість і розташування кафедр, відділів та інших структур, які повинні бути підключені до мережі.

- Рішення, яку інфраструктуру мережі будуть використовувати: дротову (*Ethernet*) або бездротову (*Wi-Fi*), або комбінацію обох.

- Визначення вимоги до швидкості, пропускну здатності та безпеки мережі.

##### *2) Придбання необхідного обладнання:*

- Закупівля комутаторів (мережеві комутатори) і маршрутизаторів для створення внутрішньої мережі (розгляд можливості покупки обладнання від відомих виробників).

- Підбір мережевого обладнання з необхідними характеристиками для задоволення вимог такої мережі, таких як кількість портів *Ethernet*, підтримка бездротового зв'язку і т. д.

- Розгляд питання безпеки та придбання необхідне обладнання (наприклад, брандмауер, система виявлення вторгнень тощо).

### 3) Встановлення та налаштування обладнання:

- Розміщення комутаторів і маршрутизаторів відповідно до плану приміщень вищого навчального закладу.

- Підключення мережевого обладнання до електроживлення і здійснення необхідних фізичних підключень (мережеві кабелі і т.д.).

- Налаштування комутаторів і маршрутизаторів: присвоєння їм IP-адреси, настройка віртуальної локальної мережі (*VLAN*), настройка бездротового доступу та інших параметри мережі відповідно до плану закладу.

### 4) Налаштування доступу до мережі:

- Створення акаунтів для користувачів, яким буде надано доступ до мережі з певними правами.

- Налаштування механізмів аутентифікації і авторизації для контролю доступу до різних ресурсів в мережі (наприклад, документів і розпоряджень).

- Встановлення та налаштування програмного забезпечення для *file sharing* (загальний доступ до файлів) та інших інструментів для обміну документацією та інформацією.

### 5) Передача документів і розпоряджень:

- Створення централізованого сховища для документів і файлів, яке буде доступно всім користувачам мережі.

- Встановлення права доступу до документів і ресурсів мережі, щоб тільки авторизовані користувачі (наприклад, завідувачі кафедрами, відділ кадрів і т.д.) могли отримати доступ до цієї інформації.

- Установка процедури і методи передачі документів і розпоряджень через мережу, такі як електронна пошта, система обміну повідомленнями або інші засоби зв'язку.

6) Забезпечення безпеки мережі:

- встановлення та налаштування брандмауер для захисту мережі від зовнішніх загроз і атак;
- регулярне оновлення програмного забезпечення мережі, включаючи фіксування вразливостей і установку виправлень;
- навчання співробітників навчального закладу правилам безпеки мережі, таким як установка складних паролів і нерозголошення особистої інформації через мережу.

7) Технічна підтримка та обслуговування:

- призначення відповідальної команди або фахівців з мереж для підтримки та обслуговування лан, включаючи вирішення проблем і апгрейди обладнання та програмного забезпечення мережі;
- розробка процедури регулярного резервного копіювання даних і перевірки працездатності мережі.

Можливість звернення до IT-інженера або фахівця зі створення та налаштування мереж для допомоги в здійсненні цих кроків і забезпеченні успішного створення внутрішньої локальної мережі навчального закладу або залучення для реалізації даного проекту сторонньої організації.

*2. Створення електронного розкладу на сайті для зручності викладачів і студентів.*

Крім звичайного розкладу, традиційно виставляється в друкованому вигляді на одному зі стендів потрібно створити електронний розклад на сайті закладу освіти. Це необхідно для того, щоб розклад був доступним для всіх співробітників і здобувачів. Це у першу чергу стосується тих викладачів і студентів, які проходять онлайн навчання, і яким необхідно знати про розклад не відвідуючи заклад освіти.

Для створення електронного розкладу на сайті для закладу освіти, знадобиться виконання наступних кроків:

#### 1) Планування

- Визначити вимоги та цілі електронного розкладу. Які інформаційні елементи необхідно включити в розклад? Які функції повинен забезпечувати графік (наприклад, можливість пошуку, фільтрації, додавання/редагування)?

- Визначити, яким чином планується інтегрувати розклад на такому сайті. Можливість створення окремої сторінки з розкладом або додавання його в розділ облікового запису кожного студента.

#### 2) Збір інформації

- Збором необхідної інформації для складання розкладу: список викладачів, список предметів, аудиторії, тимчасові інтервали занять і розклад кожного викладача.

- Визначення формату, в якому буде зберігатися і буде представлена дана інформація. Наприклад, використання бази даних або файл *Excel*.

#### 3) Розробка та дизайн

- Створення бази даних або файл *Excel* для зберігання розкладу. Створення потрібних таблиць або листів для викладачів, предметів, аудиторій і тимчасових інтервалів.

- Розробка, узгодження та затвердження в навчальному відділі дизайну електронного розкладу. Вирішення, яким чином буде представлятися інформація, які функції будуть доступні (наприклад, фільтрація по днях тижня або пошук по викладачам), і яким чином користувачі зможуть додавати/редагувати події в розкладі.

#### 4) Розробка коду та інтеграція

- Використовування мови програмування (наприклад, *PHP*, *Python*, *JavaScript*) для розробки коду, який буде отримувати дані з бази даних або файлу *Excel* і відображати їх на сайті закладу освіти.

- Реалізовування функціональності, включена в планування (наприклад, пошук, фільтрація, додавання/редагування).

- Інтегрування коду на сайті, додавши посилання на сторінку розкладу або впровадивши його в розділи акаунтів студентів або викладачів.

#### 5) Тестування та налагодження

- Проведення тестування функціональності і правильності відображення електронного розкладу на різних пристроях (комп'ютери, планшети, мобільні телефони) і в різних браузерях.

- Виявлення і виправлення можливих помилок і недоліків в коді і дизайні розкладу.

#### 6) Розгортання та підтримка

- Завантаження остаточної версії електронного розкладу на сервер сайту.

- Переконавання, що розклад доступно для всіх користувачів сайту (студентів, викладачів).

- Забезпечення регулярної підтримки, моніторингу та оновлення електронного розкладу, вирішення виникаючих проблем і надання своєчасної інформації.

Описану роботу також можна виконувати силами інженерно технічного персоналу або залучених програмістів.

*3. Організація індивідуальної роботи студентів на платформі МУДЛ (замість аудиторної) на випадок якщо здобувач знаходиться за кордоном*

Для організації індивідуальної роботи студентів на платформі МУДЛ на випадок, якщо здобувач перебуває за кордоном, необхідно виконати наступні кроки і дії:

#### 1) Вивчення платформи Moodle

- Вивчити основні функції і можливості платформи МУДЛ.
- Ознайомитися з процесом створення і налаштування курсу на платформі.

#### 2) Адаптація курсу для онлайн-формату

- Визначити, які завдання і матеріали курсу можна перенести в онлайн-формат.

- Розробити інструкції для студентів, які покроково пояснюють, як працювати на платформі МУДЛ.

### 3) Створення і налаштування курсів на платформі МУДЛ

- Розробити курси і заповнити їх матеріали: лекції, презентації, статті для читання та інші необхідні ресурси.

- Додати відео уроки або посилання на них або інші мультимедійні матеріали, щоб урізноманітнити процес навчання (при необхідності).

- Створити та налаштувати завдання для студентів на платформі МУДЛ, визначивши їх типи, терміни виконання, оцінки і обов'язковість.

### 4) Реєстрація студентів на платформі Moodle

- Надати студентам необхідні дані для реєстрації та докладні інструкції про те, як створити обліковий запис і приєднатися до курсу.

- Встановити терміни для реєстрації, щоб студенти могли зареєструватися до початку курсу.

### 5) Організація комунікації та підтримки для студентів

- Встановити засоби комунікації зі студентами на платформі МУДЛ, наприклад, форуми, систему зворотного зв'язку або чати для питань і обговорень.

- Підготувати набір поширених запитань і відповідей, щоб студенти могли самі отримувати необхідну підтримку.

### 6) Тестування та налагодження курсу

- Протестувати створений курс на платформі МУДЛ для перевірки його працездатності та зручності використання.

- Налагодити будь-які проблеми з доступом до матеріалів або завдань, щоб переконатися, що студенти зможуть без проблем виконувати індивідуальну роботу.

### 7) Запуск курсу

- Приготувати повідомлення про запуск курсу і відправити його всім зареєстрованим студентам.

- Повідомити студентів про правила виконання завдань, терміни та умови отримання оцінок.

- Підготувати можливість для здачі завдань і надання зворотного зв'язку і оцінок студентам.

Після завершення всіх цих кроків, студенти зможуть виконувати індивідуальну роботу на платформі МУДЛ, навіть перебуваючи за кордоном, і отримувати відповідну оцінку і зворотний зв'язок від викладача.

Таким чином всі зазначені заходи повинні бути виконані із залученням власних інженерно-технічних працівників закладу вищої освіти, або із залученням сторонніх фахівців, організацій. Безумовно в цій роботі має брати безпосередню участь навчальний відділ вищого закладу, з яким буде узгоджуватися перелік зазначених робіт, а також фінансовий відділ вищого навчального закладу, який вважатиме кошторис усіх описаних робіт.

#### *Пропозиції щодо ефективності освіти в ІДГУ*

*1) Організація класів в бомбосховищі на випадок тривалих тривог в період воєнного стану.*

Організація класів в бомбосховищі на випадок тривалих тривог в період воєнного стану вимагає ретельної підготовки і планування. Ось детальний перелік дій, обладнання та рішень, які можна застосувати:

1. Необхідно провести оцінку місця: вивчити бомбосховище, щоб визначити його місткість і безпеку. Переконалися, що воно може вмістити всі класи і персонал. Перевірити наявність достатньої кількості вентиляції, освітлення, протигазів, сидінь і місць для зберігання необхідного інвентарю.

2. Створити план евакуації, враховуючи план всієї споруди навчального закладу. Для цього необхідно розробити детальний план евакуації, вказуючи маршрути руху, точки збору та відповідальності персоналу. Розробити зрозумілі інструкції та визначити ролі відповідальних осіб.

3. Придбати необхідне обладнання, таке як: столи, стільці, дошки, проектори та комп'ютери, щоб створити комфортне навчальне середовище.

Обладнати притулок протигазами, аптечками першої допомоги, фільтруючими пристроями для повітря, паперовими картами і планами.

4. Організувати управління навчанням (підписання навчальних програм і планів заздалегідь, щоб визначити, які заняття і завдання будуть проходити в бомбосховищі; підготувати додаткові матеріали дистанційного навчання, електронні підручники та інші засоби навчання).

5. Скласти графік (розподілити розклад занять на період воєнного стану, щоб навчальні заняття проходили в бомбосховищі; врахувати час для відпочинку, фізичної активності і харчування).

6. Встановити засоби зв'язку (рації або портативні телефони, щоб підтримувати зв'язок між класами, адміністрацією та іншими відповідальними особами).

7. Забезпечити резервне електроживлення (для зарядки пристроїв).

8. Підготувати психологічну підтримку для здобувачів та персоналу (призначити відповідальних осіб або фахівців, які зможуть надати допомогу і розраду в разі тривоги або паніки).

9. Забезпечити достатні запаси продовольства і води (достатні запаси декількох днів їжі, води та інших товарів першої необхідності для всіх, хто знаходиться в бомбосховищі; регулярно перевіряти запаси та замінювати прострочені продукти).

10. Забезпечити безпеку (навчити персонал і здобувачів безпечним методам поведінки в разі тривоги; провести практичне навчання евакуації, своєчасного перекриття доступу і підготовки до застосування протигазів).

11. Забезпечити розважальні та відпочиваючі програми для учнів, щоб зняти стрес або втому від тривалого перебування в бомбосховищі (можливість проведення ігор, читання, роботи з творчими матеріалами або перегляду фільмів).

Важливо мати на увазі, що організація класів в бомбосховищі може залежати від конкретної ситуації і доступних ресурсів. Цей список є основою

для планування і може бути доповнений або змінений відповідно до конкретних потреб і вимог.

*2) Відкриття платних спортивних секцій для всіх бажаючих (студентам знижка).*

Для відкриття платних спортивних секцій для всіх бажаючих розпишемо всі кроки по докладному відкриттю:

1. Дослідження ринку (першим кроком потрібно провести дослідження ринку і визначити, які спортивні секції вже доступні в нашому регіоні і яку цільову аудиторію вони обслуговують, що допоможе визначити, які секції будуть популярні серед студентів вузу і широкої громадськості).

2. Визначення спортивних дисциплін та програм, які плануються запропонувати в секціях (можна звернутися до експертів в певних спортивних областях або провести опитування серед студентів і громадськості, щоб визначити їхні уподобання).

3. Залучення тренерів та інструкторів (надання якісного навчання та тренінгів є важливим аспектом відкриття спортивних секцій; наймання компетентних тренерів та інструкторів з досвідом роботи у вибраних спортивних дисциплінах є ключовим кроком).

4. Підготовка спортивних приміщень та інфраструктури (після визначення тренерів та інструкторів, наступним кроком буде підготовка спортивних приміщень та інфраструктури, де будуть проводитися тренування; адаптування спортивних залів, придбання необхідного обладнання та інвентарю).

5. Встановлення розкладу і цін (визначення графіку проведення тренувань, який буде зручний для всіх бажаючих; встановлення ціни для участі в секціях; передбачення знижки для студентів вузу).

6. Проведення реклами та залучення клієнтів (поширення інформації про запуск спортивних секцій через соціальні мережі, настінні оголошення у ВНЗ, листівки та інші канали комунікації; проведення презентацій секцій).

7. Реєстрація та облік клієнтів (створення системи реєстрації та обліку клієнтів для відстеження інформації про кожного учасника секцій, їх оплати та відвідувань тренувань; використання спеціального програмного забезпечення або веб-платформи для автоматизації процесів.

8. Постійний розвиток і поліпшення (стеження за якістю послуг, що надаються і врахування зворотного зв'язку клієнтів; регулярне проведення оцінки ефективності спортивних секцій і оновлення програм і тренувань з урахуванням змін і нових трендів в спорті).

*3) Відкриття бюро перекладів різних мов: болгарської, румунської, англійської, французької німецької (платні послуги для поповнення бюджету університету).*

Відкриття бюро перекладів різних мов для поповнення бюджету вузу вимагає вивчення ринку і підготовки необхідної інфраструктури, а саме:

#### 1. Аналіз ринку:

- Вивчення попиту на послуги перекладу на болгарську, румунську, англійську, французьку, німецьку мови у регіоні.
- Дослідження конкуренції та визначення їх переваг і недоліків.
- Визначення цільової аудиторії для кожної мови.

#### 2. Планування фінансових ресурсів:

- Визначення стартового капіталу для відкриття бюро, який включає закупівлю необхідного обладнання (комп'ютери, принтери), навчання персоналу та рекламну кампанію.
- Оцінка очікуваних доходів і витрат на перші місяці роботи.

#### 3. Пошук і підготовка персоналу:

- Пошук досвідчених перекладачів, які володіють відповідними мовами.
- Проведення співбесід та вибір кандидатів на основі їх знання мови та досвіду роботи.
- Забезпечення професійного навчання персоналу, якщо це потрібно.

#### 4. Створення інфраструктури:

- Підготовка відповідного приміщення, яке повинно бути досить просторим для роботи перекладачів і клієнтів.

- Придбання комп'ютерів, програмного забезпечення для перекладу і правопису, принтерів та іншого офісного обладнання.

- Установка телефонної та комп'ютерної мережі з виходом в інтернет.

- Створення зразків і шаблонів перекладів для використання персоналом.

#### 5. Реклама та просування:

- Розробка логотипу та фірмового стилю бюро перекладів.

- Створення веб-сайту і сторінок в соціальних мережах для залучення клієнтів.

- Розміщення оголошень про вашому бюро перекладів на спеціалізованих сайтах і форумах.

- Розробка інформаційних брошур і візитних карток для поширення серед потенційних клієнтів і партнерів.

#### 6. Встановлення цінової політики:

- Визначення цін на послуги перекладу в залежності від мови, обсягу тексту і терміновості виконання замовлення.

- Встановлення конкурентоспроможних цін, враховуючи середні ставки на ринку.

#### 7. Запуск та управління бюро:

- Організація першого замовлення для перекладачів за допомогою партнерів, щоб отримати перші рекомендації та відгуки.

- Впровадження системи управління проектами для ефективної роботи перекладачів та контролю якості.

- Постійний моніторинг клієнтського досвіду і задоволеності.

#### 8. Розширення послуг та клієнтської бази:

- Розширення переліку пропонованих мов в залежності від попиту і наявності якісних перекладачів.

- Встановлення довгострокових партнерських відносин з компаніями, які цікавляться послугами перекладу.

#### 9. Фінансовий аналіз та адаптація:

- Постійний моніторинг фінансового стану бюро перекладів.
- Аналіз прибутковості та ефективності послуг.
- Внесення коригувань і адаптація стратегії в залежності від результатів.

#### 10. Маркетинг та реклама:

- Постійна реклама і просування бюро перекладів на різних платформах.
- Зворотній зв'язок з клієнтами і поліпшення якості послуг на основі відгуків.
- Активне залучення нових клієнтів і розвиток довгострокових партнерств.

*4) створення регіонального хабу викладачів Придунайського регіону на базі ІДГУ.*

План створення регіонального хабу викладачів Придунайського регіону на базі ІДГУ:

#### 1. Визначення цілей і завдань хаба:

- Підвищення ефективності навчання студентів в університетах Придунайського регіону.
- Пошук і впровадження нових підходів і методів викладання.
- Обмін досвідом і передача передових практик у викладацькому співтоваристві.
- Поліпшення координації дій між викладачами в регіоні.

#### 2. Формування команди розробників хаба:

- Призначення відповідального керівника проекту.
- Підбір команди розробників з різними компетенціями в галузі освіти та інформаційних технологій.

#### 3. Аналіз потреб викладачів:

- Проведення опитування серед викладачів регіону для виявлення їх потреб у сфері підвищення ефективності навчання та викладання.

- Аналіз результатів опитування та визначення основних напрямків роботи хаба.

#### 4. Розробка концепції та функціоналу хаба:

- Розробка концепції хаба, включаючи його назву, місію, цілі і завдання, а також цільову аудиторію.

- Визначення функціоналу хаба, включаючи розділи і підрозділи, необхідні інструменти і ресурси для спільної роботи викладачів.

#### 5. Створення платформи хаба:

- Ідентифікація відповідної цифрової платформи для створення онлайн-спільноти викладачів.

- Запуск платформи, впровадження її в роботу викладачів нашого університету та регіону.

#### 6. Залучення викладачів в хаб:

- Розробка стратегії залучення викладачів з інших університетів Придунайського регіону.

- Організація інформаційної кампанії про хаб і його переваги.

- Проведення онлайн-заходів, зустрічей, семінарів та вебінарів для активного залучення нових учасників.

#### 7. Організація освітніх заходів:

- Планування і проведення освітніх заходів, спрямованих на обмін досвідом і передачу передових практик.

- Організація зустрічей, майстер-класів, конференцій та симпозіумів для обговорення актуальних питань викладання.

#### 8. Створення бази знань та ресурсів:

- Розробка і поповнення бази знань з передовими методиками викладання, матеріалами для самонавчання і рекомендованою літературою.

- Створення доступу до онлайн-курсів, відеоуроків, навчальних посібників та інших ресурсів для викладачів.

#### 9. Оцінка ефективності хаба:

- Проведення регулярної оцінки та аналізу ефективності роботи хаба серед викладачів.
- Використання зворотного зв'язку учасників для поліпшення і подальшого розвитку хаба.

#### 10. Підвищення рівня взаємодії та координації:

- Організація регулярних зустрічей і нарад для викладачів хаба, з метою обміну досвідом і координації спільної роботи.
- Створення механізмів для обміну інформацією та взаємодії між викладачами, наприклад, форуми, групи в соціальних мережах та ін.

#### 11. Розширення хаба:

- Планування кроків по розширенню хаба на інші університети та освітні організації в Придунайському регіоні.
- Організація партнерських відносин з іншими навчальними закладами з метою створення загальної мережі освітніх ресурсів.

#### 12. Стійкість і розвиток хаба:

- Створення стійкої моделі фінансування, наприклад, через гранти, спонсорські кошти, комерційні послуги та ін.
- Постійне оновлення і розвиток функціоналу хаба з урахуванням нових вимог і потреб викладачів.

### **Висновки до III розділу**

Управлінська праця один з найскладніших видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру ефективності управлінської праці часто застосовуються непрямі методи.

До показників, що характеризують працю у сфері управління, належать: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації;

скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізація й автоматизація трудомістких операцій у сфері управління. Ці показники кількісно вимірюються. А такі показники у сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якість роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління та інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно.

Розглядається проблема формування ефективного стилю керівництва і його ціннісних орієнтацій. Особливу увагу звернено на стиль керівництва, оскільки тут йдеться про взаємини керівника і підлеглого, керівника і групи людей, керівника і колективу, керівника і зовнішнього оточення. Перед кожним керівником має стояти питання свідомого вдосконалення стилю керівництва.

Було запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності стилю керівництва для поліпшення відносин між керівниками і підлеглими у ВНЗ, які ґрунтуються на повазі, довірі і делегуванні та навчанні.

Для підвищення ефективності освіти в МАУП було запропоновано:

- 1) створення локальної мережі по якій передавати накази і розпорядження іншим структурам (зав кафедр, відділ кадрів та ін.);
- 2) створення електронного розкладу на сайті для зручності викладачів і студентів;
- 3) організація індивідуальної роботи студентів на платформі МУДЛ (замість аудиторної) на випадок якщо здобувач знаходиться за кордоном.

Для підвищення ефективності освіти в ІДГУ було запропоновано:

- 1) організація класів у бомбосховищі на випадок тривалих тривог у період воєнного стану;
- 2) відкриття платних спортивних секцій для всіх бажаючих (студентам знижка);
- 3) відкриття бюро перекладів різних мов: болгарської, румунської, англійської, французької, німецької (платні послуги для поповнення бюджету університету);
- 4) створення регіонального хабу викладачів Придунайського регіону на базі ІДГУ.

## ВИСНОВКИ

XXI століття в Україні відзначено вагомими політичними, економічними та соціальними змінами. Управління закладами вищої освіти значно змінилося під впливом багатьох факторів за останні роки (через карантинні обмеження, воєнний стан, перехід на дистанційне та змішане навчання).

Змінився безпековий компонент управління закладами вищої освіти. Актуальнішим постає необхідність проведення наукових досліджень з метою забезпечення прогалини ефективного управління закладами вищої освіти в мінливих умовах сьогодення в Україні.

В ході дослідження були виконані наступні завдання:

- розглянуто якості керівника і стилі керівництва в закладах вищої освіти;
- вивчено питання взаємодії керівника і підлеглих в закладах вищої освіти та способи ефективної комунікації;
- визначено особливості взаємодії керівника і підлеглих в державному та приватному закладах вищої освіти;
- надані рекомендації щодо вдосконалення системи взаємовідносин керівник-підлеглі в закладах вищої освіти.

Встановлено, що кожен тип лідера має свої переваги і недоліки.

При авторитарному типі лідер одноосібно встановлює цілі і методи їх досягнення, а члени групи лише виконують його накази. Такий варіант дозволяє вирішити максимальну кількість завдань, проте у підлеглих не має мотивації, групового мислення, оригінального підходу до завдань, дружелюбності, вони проявляють агресивність по відношенню один до одного і до лідера.

При демократичному типі лідер зберігає при собі ключові позиції, проте надає деяку свободу підлеглим, дає їм право брати участь в управлінні. Завдань виконується кілька менше, проте в такому колективі спостерігається

оптимальні умови для плідної груповий діяльності, підлеглі реалізують свій потенціал, проявляють себе, сприяючи спільній справі.

При ліберальному типі лідер бере мінімальну участь в управлінні, а підлеглі мають повну свободу дій. Виявилося, що такий тип управління істотно знижує і кількість виконаних завдань, і якість їх виконання.

Ми визначили три основні стилі керівництва, що переважають у практиці управління загальноосвітніми навчальними закладами. Потрібно врахувати, що чистий стиль керівництва не зустрічається або зустрічається дуже рідко. Не можна також однозначно сказати, що авторитарний стиль – це неефективний, негативний стиль керівництва, а демократичний – ефективний, позбавлений недоліків, тому що кожен стиль керівництва має свої переваги та недоліки.

Недоліків у авторитарного стилю керівництва більше: придушення ініціативи, відсутність гласності, але є і перевага – економія часу. У керівника-демократа більшість рис мають позитивний характер, спрямований на гуманізацію і демократизацію управління, але виникають проблеми з кількістю часу, що витрачається на колегіальність. Невтручання у справи підлеглих керівника-ліберала, з одного боку, є недоліки, а з іншого – дає змогу працівникам спокійно працювати, посилює відповідальність за ефективність дорученої їм ланки роботи.

Висновок, що кожен керівник сам вибирає методи керівництва, а значить, самостійно формує свій стиль керівництва залежно від конкретних умов.

Нашим дослідженням було виявлено, що після керівника «авторитарно-демократичного» стилю не рекомендується ставити ліберала в будь-якому поєднанні, а після нього справу здатний виправити або «автократ-демократ», або «демократ-автократ».

В структурі управління вузом виділяються наступні основні управлінські рівні: ректор; проректор; декани факультетів; завідувачі кафедрами (базова ланка вузу); керівники служб і відділів.

Проведений аналіз виявив більш складну структуру управління Ізмаїльським державним гуманітарним університетом ніж Міжрегіональної Академії управління персоналом Придунайської філії (м. Ізмаїл).

Дослідження показало, що в Міжрегіональної Академії управління персоналом Придунайської філії (м. Ізмаїл) переважає авторитарний стиль керівництва. В Ізмаїльському державному гуманітарному університеті спостерігаються спільні риси різних стилів за переважаючої ролі ліберального-демократичного.

Щодо рекомендацій для ефективності освіти в МАУП – було запропоновано:

- 1) створення локальної мережі по якій передавати накази і розпорядження іншим структурам (зав кафедрам, відділ кадрів та ін.);
- 2) створення електронного розкладу на сайті для зручності викладачів і студентів;
- 3) організація індивідуальної роботи студентів на платформі МУДЛ (замість аудиторної) на випадок якщо здобувач знаходиться за кордоном.

Щодо рекомендацій для ефективності освіти в ІДГУ – було запропоновано:

- 1) організація класів у бомбосховищі на випадок тривалих тривог у період воєнного стану;
- 2) відкриття платних спортивних секцій для всіх бажаючих (студентам знижка);
- 3) відкриття бюро перекладів різних мов: болгарської, румунської, англійської, французької, німецької (платні послуги для поповнення бюджету університета);
- 4) створення регіонального хабу викладачів Придунайського регіону на базі ІДГУ.

Пропозиціями щодо підвищення ефективності стилю керівництва для поліпшення відносин між керівниками і підлеглими в Придунайської філії

ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом» та Ізмаїльському державному гуманітарному університеті є:

1. *Повага*, відчуваючи яку підлеглі поважають керівника. Прояв турботи про підлеглого як про особистість також допомагає керівнику у важкій ситуації.

2. *Довіра і делегування*. Підлеглі чекають підтримки і довіри керівника, яка зростає, якщо дії керівника сприяють просуванню працівників. Довіра зникає, якщо керівник підтримує зростання некомпетентних людей.

3) *Навчання* (ефективність керівника пов'язана з тим, чого у нього можна навчитися підлеглим).

Перспективним є дослідження впливу статі керівника на успішність управління навчальним закладом освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Менеджмент: навч. посіб. Ч. II. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с
2. Беляєва О. П. Ефективне управління командою педагогічного колектива в умовах кризових явищ / О. П. Беляєва // Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 1 (32). С. 10-13.
3. Бех В.П. Державно-громадське управління університетом: український контекст. Феномен університету в контексті «суспільства знань»: монографія (рукопис) / В.П. Андрущенко, І.М. Предборська, Є.А. Пінчук, І.В. Степаненко та ін.]. К., 2014. С. 228-230.
4. Блудова Ю. Стиль керівництва як фактор ефективного управління освітніми системами. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»* (October 7, 2022; Chicago, USA), 2022. С. 84-85.
5. Бовдир О. Стиль управління: взаємодія керівника і підлеглих. /Особливості сучасного менеджменту та економіки: співвідношення теорії та практики: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Вип. VIII / за ред. О.М.Фудорової. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2021. 2021. С.24-32.
6. Кобаль В.І., Миско М.І. Стиль взаємодії керівника та підлеглих у закладах освіти: постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : зб. тез доповідей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 13-14 травня 2021 р. Мукачево : Вид-во МДУ, 2021. С.107-108.
7. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник. 3-є вид. оновлене и доповнене. Львів:Новий світ. 2007. 324 с.
8. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.

9. Коломийський Н.Л. Методика для вивчення стилю керівництва в педагогічному колективі. URL: <https://poznayka.org/s14166t3.html?ysclid=lq7v5wp3bo164902232> (дата звернення: 7.10.2023).

10. Креативний менеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Н. І. Ситник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 147 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41580/1/Sytnik\\_Prakt\\_Kreat%20M.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41580/1/Sytnik_Prakt_Kreat%20M.pdf) (дата звернення: 2.09.2023).

11. Кузьмінський А. І. Теоретичні підходи до визначення сутності і значення управлінського лідерства керівника. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, Вип. 196. 2021. С.37-42.

12. Лавріненко О. А. Педагогічний досвід: моніторинг та перспективи: Посібник / О. А. Лавріненко. Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, 2018. 256 с.

13. Макименко С.Д., Карамушки Л.М., Зайчикова Т.В. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: Навч.посіб. 2-е видання перероб. та доповн. К.:Міленніум, 2017. 368 с.

14. Мармаза О. І. Гуманістичний контент удосконалення взаємодії керівника закладу освіти з персоналом / Джерело педагогічних інновацій. Формуємо партнерську взаємодію. Науково-методичний журнал. Харків. Вип. № 2. 2021. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/5712> (дата звернення: 12.10.2023).

15. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти: монографія. Харків : Основа, 2019. 128 с.

16. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

17. Миронова С.П., Буйняк М.Г., Плохотнюк Н.С. Професійна компетентність керівника як умова створення інклюзивного простору

закладу. Актуальні питання корекційної освіти (педагогічні науки). Вип. №11. Т 2. 2018. Кам'янець-Подільський. С. 233-241.

18. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2016. 448 с.

19. Носирев І. Стиль управління як основа взаємодії керівника та підлеглих. URL: [https://reff.net.ua/46868-Stil\\_upravleniya\\_kak\\_osnova\\_vzaimodeiystviya\\_rukovoditelya\\_i\\_podchinennyh.html](https://reff.net.ua/46868-Stil_upravleniya_kak_osnova_vzaimodeiystviya_rukovoditelya_i_podchinennyh.html) (дата звернення: 6.10.2023).

20. Онаць О. М. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника опорного закладу освіти в підручнику для менеджера. Вип 20. 2018. С. 287-297. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/710822/1/cfcb470011-a586b8d4e7d48969f4019c.pdf> (дата звернення: 15.10.2023).

21. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління. Монографія. Івано-Франківськ: Плай, 2022. 426 с.

22. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.

23. Офіційний сайт Ізмаїльського державного гуманітарного університету. URL: <http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/shtatnyj-rozprys-na-2023-rik-.pdf> (дата звернення: 12.09.2023).

24. Партнерство в освіті. Практика взаємодії у контексті освітньої діяльності на шляху розбудови Нової української школи / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2022. 140 с.

25. Про Національну доктрину розвитку освіти. *Офіційний вебпортал парламенту України:* вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення 23.11.2023).

26. Про затвердження Примірного положення про студентське самоврядування у вищих навчальних закладах України // Наказ МОН № 1010 від 15.11.07 року [Електронний ресурс]. URL: [http://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/3141/](http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/3141/). (дата звернення: 17.11.2023).

27. Суховій Г. В., Гречаник Н. І. Управлінська культура керівника закладу освіти як педагогічна проблема. / Topical aspects of modern scientific research. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2023. P. 155-162.

28. Удич З. Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів : Матеріали Міжнародний форум управлінської діяльності (18-19 травня 2019 року, м. Тернопіль). Тернопіль : КРОК, 2019. С.273-278.

29. Філоненко О. Співвідношення стилів керівництва в управлінні навчальним закладом. НАУКОВІ ЗАПИСКИ Серія: Педагогічні науки. Кіровоград. Вип. 107 (2). 2020. С. 226-233.

30. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. / Євген Миколайович Хриков. К.: Знання, 2006. 365 с.

31. Цимбалюк І.М. Психологія управління. навч. посіб. К.: «Професіонал», 2019. 624 с.

32. Черновол-Ткаченко Р. І. Здоров'язберігальна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти як управлінська проблема / Управління школою. Вип.№ 22-24. Харків : Основа, 2020. С.18–29.

33. Шкурко Я.І. Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника закладу освіти на ефективність її управлінської діяльності: Автореферат дис. Кан. Психол. Наук. К., 2000. 19 с.

34. Blake R.R., Mouton J.S. The managerial grid. Houston, TX: Gulf Publishing. 1964.

35. Blake R.R., Mouton J.S. The managerial grid in three dimensions. *Training and Developing Journal*/ 21 (1). Houston, TX: Gulf Publishing. 1967. P.2-5.

36. Douglas McGregor's theoretical models: Their application in assessing leadership styles. *Academic leadership online Journal* 7 (4). 2009. URL: [https://www.researchgate.net/publication/287306853\\_Douglas\\_McGregor's\\_theoretical\\_models\\_Their\\_application\\_in\\_assessing\\_leadership\\_styles](https://www.researchgate.net/publication/287306853_Douglas_McGregor's_theoretical_models_Their_application_in_assessing_leadership_styles) (дата звернення: 14.09.2023).
37. Lewin K. A dynamic theory of personality. New York: McGraw-Hill. 1935.
38. Lewin K. Principles of topological psychology. New York: McGraw-Hill. 1936.
39. Lewin K. Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics. Gertrude W. Lewin (ed.). New York: Harper & Row, 1948.
40. Lewin K. Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row. 1951.
41. Lewin K., Lippitt R. An experimental approach to the study of autocracy and democracy. A preliminary note. 1938. P. 292-300.
42. Lewin K., Lippitt R., White, R. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology* 10. 1939. 271 p.
43. Tannenbaum R., Schmidt W. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. 1978. 12 p. URL: <https://pdf4pro.com/view/how-to-choose-a-leadership-pattern-ae251.html> (дата звернення: 25.09.2023).
44. Style theory of leadership. Organization and administration in recreation, sport and leasure management / Smith A., Helm N., Stark Z., Stone I. St.Joseph, MO: Linda Oakleaf. 2016.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### Анкета. Оцінювання керівництва підлеглими

*Вам пропонується відповісти, як Ви оцінюєте керівництво в ситуаціях, викладених в опитувальнику. По кожному пункту опитувальника з трьох варіантів відповіді виберіть той, який більшою мірою характеризує керівництво.*

1. При прийнятті важливих рішень:

- 1) радиться з колективом;
- 2) намагається не брати на себе відповідальність за прийняття рішення;
- 3) приймає рішення одноосібно.

2. При організації виконання завдання:

- 1) надає свободу вибору способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;
- 2) не втручається в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як треба;
- 3) регламентує діяльність членів колективу, строго визначаючи, як треба робити.

3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:

- 1) жорстко контролює кожного з них;
- 2) довіряє здійснення контролю самим підлеглим;
- 3) вважає, що контроль не обов'язковий.

4. В екстремальній для колективу ситуації:

- 1) радиться з колективом;
- 2) бере все керівництво на себе;
- 3) повністю покладається на лідерів колективу.

5. Будуючи взаємини з членами колективу:

- 1) надає допомогу підлеглим в їх особистих справах;
- 2) спілкується, в основному якщо до них звернуться;
- 3) підтримує свободу спілкування між вами та керівництвом.

6. При управлінні колективом:

- 1) надає допомогу підлеглим в їх особистих справах;
- 2) вважає, що в особисті справи підлеглих немає необхідності втручатися;
- 3) цікавиться особистими справами підлеглих швидше з ввічливості.

7. У відносинах з членами колективу:

- 1) намагається підтримувати хороші особисті відносини навіть на шкоду діловим;
- 2) підтримує тільки ділові відносини;
- 3) намагається підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій мірі.

8. По відношенню до зауважень з боку колективу:

- 1) не допускає зауважень на свою адресу;
- 2) слухає і враховує зауваження;
- 3) ставиться до зауважень байдуже.

9. При підтримці дисципліни:

- 1) прагне до беззаперечного послуху підлеглих;
- 2) вміє підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;
- 3) не чине тиск на підлеглих.

10. Щодо того, що про керівництво думає колектив:

- 1) байдуже;
- 2) старається завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не йде;
- 3) вносить корективи в свою поведінку, якщо оцінка негативна.

11. Розподіливши повноваження між собою і підлеглими:

- 1) вимагає, щоб їм доповідали про всі деталі;
- 2) покладається на старанність підлеглих;
- 3) здійснює тільки загальний контроль.

12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:

- 1) звертається за порадою до підлеглих;
- 2) не радиться з підлеглими, так як все одно відповідати за все доведеться їм;
- 3) приймає поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

- 1) хвалить виконавців, відзначає їх позитивні результати;
- 2) шукає в першу чергу недоліки, які треба виправити;
- 3) здійснює контроль від випадку до випадку.

14. Керуючи підлеглими:

- 1) вміє так наказати, що завдання виконуються беззаперечно;
- 2) в основному використовує прохання, а не Наказ;
- 3) взагалі не наказує.

15. При нестачі знань для прийняття рішення:

- 1) вирішує саме;
- 2) не боїться звернутися за допомогою до підлеглих;

3) відкладає рішення: може, все утворюється само собою.

16. Оцінюючи керівника, можете оцінити, що він:

- 1) строгий, навіть прискіпливий;
- 2) вимогливий, але справедливий;
- 3) не дуже вимогливий.

17. Щодо нововведень:

- 1) швидше консервативний (як би чого не вийшло);
- 2) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримує;
- 3) якщо вони корисні, домагає їх впровадження в наказовому порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

- 1) підлеглі повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника;
- 2) повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, так як на совість підлеглих розраховувати не доводиться;
- 3) виконавці можуть бути надані самі собі.

**ДОДАТОК Б****Анкета. Оцінювання для керівників**

*Вам пропонується відповісти, як Ви здійснюєте керівництво в ситуаціях, викладених в опитувальнику. По кожному пункту опитувальника з трьох варіантів відповіді виберіть той, який більшою мірою характеризує вашу поведінку в якості керівника.*

1. При прийнятті важливих рішень ви:

- 1) радитеся з колективом;
- 2) стараєтеся не брати на себе відповідальність за прийняття рішення;
- 3) приймаєте рішення одноосібно.

2. При організації виконання завдання:

- 1) надаєте свободу вибору способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;
- 2) не втручаєтеся в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як треба;
- 3) регламентуєте діяльність членів колективу, строго визначаючи, як треба робити.

3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:

- 1) жорстко контролюєте кожного з них;
- 2) довіряєте здійснення контролю самим підлеглим;
- 3) вважаєте, що контроль не обов'язковий.

4. В екстремальній для колективу ситуації:

- 1) радитеся з колективом;
- 2) берете все керівництво на себе;
- 3) повністю покладаєтеся на лідерів колективу.

5. Будуючи взаємини з членами колективу:

- 1) надаєте допомогу підлеглим в їх особистих справах;
- 2) спілкуєтеся, в основному якщо до вас звернуться;
- 3) підтримуєте свободу спілкування між вами і підлеглими.

6. При управлінні колективом:

- 1) надаєте допомогу підлеглим в їх особистих справах;
- 2) вважаєте, що в особисті справи підлеглих немає необхідності втручатися;
- 3) цікавитесь особистими справами підлеглих швидше з ввічливості.

7. У відносинах з членами колективу:

- 1) намагаєтеся підтримувати хороші особисті відносини навіть на шкоду діловим;

- 2) підтримуєте тільки ділові відносини;
- 3) намагаєтесь підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій мірі.

8. По відношенню до зауважень з боку колективу:

- 1) не допускаєте зауважень на свою адресу;
- 2) слухаєте і враховуєте зауваження;
- 3) ставитесь до зауважень байдуже.

9. При підтримці дисципліни:

- 1) Ви прагнете до беззаперечного послуху підлеглих;
- 2) вмієте підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;
- 3) враховуєте, що підтримання дисципліни – це не ваш коник, і не чините тиск на підлеглих.

10. Щодо того, що про вас думає колектив:

- 1) вам байдуже;
- 2) стараєтесь завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не підете;
- 3) внесете корективи в свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.

11. Розподіливши повноваження між собою і підлеглими:

- 1) вимагаєте, щоб вам доповідали про всі деталі;
- 2) покладаєтесь на старанність підлеглих;
- 3) здійснюєте тільки загальний контроль.

12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:

- 1) звертаєтесь за порадою до підлеглих;
- 2) не радитесь з підлеглими, так як все одно відповідати за все доведеться вам;
- 3) приймаєте поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

- 1) хвалите виконавців, відзначаєте їх позитивні результати;
- 2) шукаєте в першу чергу недоліки, які треба виправити;
- 3) здійснюєте контроль від випадку до випадку (навіщо втручатися?).

14. Керуючи підлеглими:

- 1) вмієте так наказати, що завдання виконуються беззаперечно;
- 2) в основному використовуєте прохання, а не Наказ;
- 3) взагалі не наказуєте.

15. При нестачі знань для прийняття рішення:

- 1) вирішуєте самі - адже ви ж Керівник;
- 2) не боїтесь звернутися за допомогою до підлеглих;
- 3) відкладаєте рішення: може, все утворюється само собою.

16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що ви:

- 1) строгий, навіть прискіпливий;
- 2) вимогливий, але справедливий;
- 3) не дуже вимогливий.

17. Щодо нововведень:

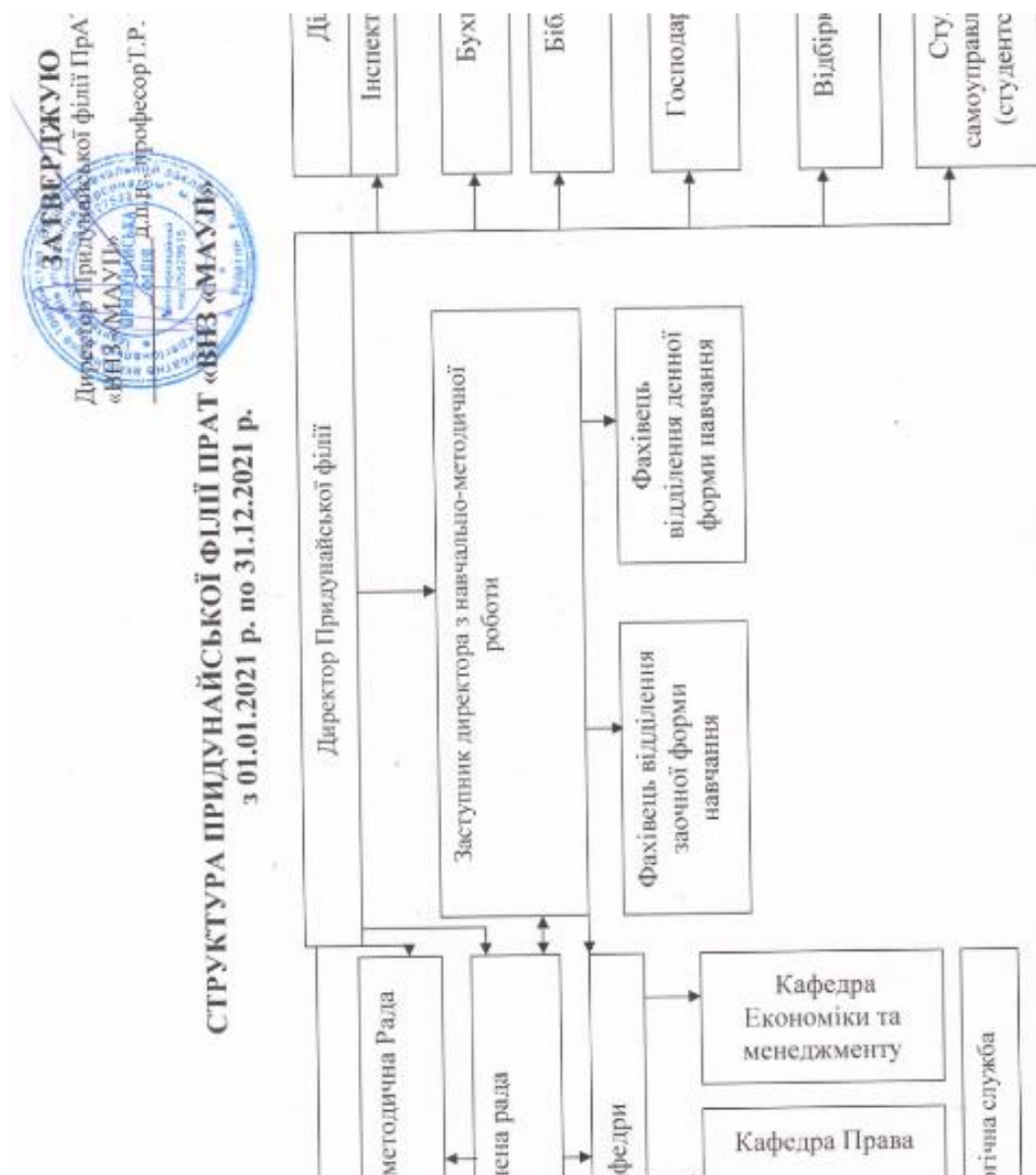
- 1) швидше консервативні (як би чого не вийшло);
- 2) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримуєте;
- 3) якщо вони корисні, домагаєтесь їх впровадження в наказовому порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

- 1) підлеглі повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника;
- 2) повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, так як на совість підлеглих розраховувати не доводиться;
- 3) виконавці можуть бути надані самі собі.

## Додаток В

## Структура Придунайської філії ПРАТ «МАУП»



ШТАТНИЙ РОЗПИС на 2023 рік  
01.01.2023 г.

ЗАТВЕРДЖУЮ

штат в кількості 302,6 штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати

Три мільйона триста шістьдесят сім тисяч двісті грн. 00 коп. (3367200,00 грн.)

**Заступник міністра**

Світлана ДАНИЛЕНКО

[illegible]

## Продовження додатку Г

| 1                                                  | 2                                               | 3  | 4   | 5        | 6 | 7        | 8 | 9 | 10      | 11 | 12 | 13      | 14 | 15      | 16 | 17      | 18 | 19 | 20 | 21       | 22 | 23       | 24 | 25        |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----|-----|----------|---|----------|---|---|---------|----|----|---------|----|---------|----|---------|----|----|----|----------|----|----------|----|-----------|
| 1                                                  | Інженер-електроник                              | 10 | 1   | 5265.00  |   | 5265.00  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 1435.00  |    | 1435.00  |    | 8040.00   |
| Лабораторія пав. та інженерно-технологій           |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| 8                                                  | Інженер-програміст                              | 10 | 1   | 5265.00  |   | 5265.00  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 1435.00  |    | 1435.00  |    | 8040.00   |
| 9                                                  | Старший лаборант                                | 6  | 3   | 4195.00  |   | 12585.00 |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 7515.00  |    | 20100.00 |    | 241200.00 |
| Разом по УДП:                                      |                                                 |    |     | 11,00    |   | 51313.70 |   |   |         |    |    | 1444.74 |    |         |    |         |    |    |    | 22510.00 |    | 24354.74 |    | 986051.28 |
| Адміністративно-господарський персонал             |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| І. Начальник підрозділу                            |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| 1. Начальник адміністративного відділу             |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| 1                                                  | Начальник адміністративного відділу             | 19 | 1   | 9894.00  |   | 9894.00  |   |   | 2998.20 |    |    |         |    | 2473.50 |    | 1494.10 |    |    |    | 1435.00  |    | 6925.80  |    | 201637.60 |
| 2                                                  | Ст. Консультант                                 | 17 | 2   | 8679.00  |   | 16357.98 |   |   | 5780.21 |    |    | 3853.48 |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 8633.69  |    | 346812.84 |
| 3                                                  | Вчений секретар                                 | 16 | 1   | 8071.00  |   | 8068.81  |   |   | 2687.64 |    |    | 1791.76 |    |         |    | 1343.92 |    |    |    |          |    | 5623.23  |    | 177394.44 |
| 4                                                  | Завідуючий відділом та виконавчий директор      | 12 | 1   | 6133.00  |   | 6746.30  |   |   | 2023.69 |    |    | 1349.26 |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 3373.15  |    | 121433.40 |
| 2. Старший інспектор навчально-методичного відділу |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| 5                                                  | Старший інспектор навчально-методичного відділу | 6  | 3   | 4195.00  |   | 12585.00 |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 7515.00  |    | 20100.00 |    | 241200.00 |
| 3. Середній адміністративний персонал              |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| 6                                                  | Секретар навчально-методичного відділу          | 5  | 1   | 3934.00  |   | 3934.00  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 2786.00  |    | 2786.00  |    | 80400.00  |
| 7                                                  | Методист вищої категорії                        | 12 | 1   | 6133.00  |   | 6746.30  |   |   | 1349.26 |    |    | 1349.26 |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 2698.02  |    | 113337.84 |
| 8                                                  | Методознавець                                   | 9  | 1   | 5026.00  |   | 5026.00  |   |   | 1101.10 |    |    | 1101.10 |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 2282.20  |    | 92492.40  |
| II. Викладачі                                      |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| 9                                                  | Секретар                                        | 5  | 3   | 3934.00  |   | 11802.00 |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 8298.00  |    | 8298.00  |    | 241200.00 |
| III. Редікційний відділ                            |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| 10                                                 | Завідуючий редакційно-видавничого відділу       | 10 | 1   | 5265.00  |   | 5265.00  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 1435.00  |    | 1435.00  |    | 80400.00  |
| 11                                                 | Технік редакційно-видавничого відділу           | 7  | 1   | 4455.00  |   | 4455.00  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 2245.00  |    | 2245.00  |    | 80400.00  |
| Бухгалтерія                                        |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| 12                                                 | Головний бухгалтер                              | 1  | 1   | 11352.00 |   | 11352.00 |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 11352.00 |    | 132224.00 |
| 13                                                 | Заступник головного бухгалтера                  | 1  | 1   | 10784.00 |   | 10784.00 |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 10784.00 |    | 129408.00 |
| 14                                                 | Старший економіст                               | 10 | 1   | 5265.00  |   | 5265.00  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 1435.00  |    | 1435.00  |    | 80400.00  |
| 15                                                 | Бухгалтер                                       | 10 | 2   | 5265.00  |   | 10530.00 |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 2870.00  |    | 2870.00  |    | 180800.00 |
| 16                                                 | Бухгалтер                                       | 9  | 4   | 5005.00  |   | 20020.00 |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 6780.00  |    | 6780.00  |    | 321800.00 |
| 17                                                 | Інженер-програміст                              | 10 | 0.5 | 5265.00  |   | 2632.50  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 717.50   |    | 717.50   |    | 40200.00  |
| Канцелярія                                         |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| 18                                                 | Завідуючий канцелярії                           | 8  | 1   | 4745.00  |   | 4745.00  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 1855.00  |    | 1855.00  |    | 80400.00  |
| 19                                                 | Секретар                                        | 5  | 1   | 3934.00  |   | 3934.00  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 2766.00  |    | 2766.00  |    | 80400.00  |
| 20                                                 | Архіварус                                       | 5  | 0.5 | 3934.00  |   | 1967.00  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 1383.00  |    | 1383.00  |    | 40200.00  |
| 21                                                 | Секретар ректора                                | 5  | 1   | 3934.00  |   | 3934.00  |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    | 2766.00  |    | 2766.00  |    | 80400.00  |
| Бібліотека                                         |                                                 |    |     |          |   |          |   |   |         |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    |          |    |           |
| 22                                                 | Завідуючий бібліотеки                           | 12 | 1   | 6133.00  |   | 6133.00  |   |   | 1839.90 |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 2453.20  |    | 103034.40 |
| 23                                                 | Прорахунок                                      | 12 | 1   | 6133.00  |   | 6133.00  |   |   | 1839.90 |    |    |         |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 2453.20  |    | 103034.40 |
| 24                                                 | Прорахунок                                      | 11 | 1.5 | 5696.00  |   | 8544.00  |   |   | 254.85  |    |    | 854.85  |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 3794.35  |    | 147034.20 |
| 25                                                 | Бібліотекар                                     | 10 | 1   | 5265.00  |   | 5265.00  |   |   | 1579.50 |    |    | 526.50  |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 2106.00  |    | 88462.00  |
| 26                                                 | Бібліотекар                                     | 9  | 1   | 5005.00  |   | 5005.00  |   |   | 1501.50 |    |    | 500.50  |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 2002.00  |    | 84084.00  |
| 27                                                 | Бібліотекар                                     | 8  | 1   | 4745.00  |   | 4745.00  |   |   | 474.50  |    |    | 474.50  |    |         |    |         |    |    |    |          |    | 1955.00  |    | 80400.00  |

## Продовження додатку Г

| 1                                      | 2                                                              | 3  | 4   | 5       | 6 | 7        | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21       | 22 | 23       | 24       | 25        |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----|-----|---------|---|----------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|----|----------|----------|-----------|
| 1                                      | Видат вартість                                                 |    |     |         |   |          |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |          |          |           |
| 28                                     | Надання відпалу                                                | 12 | 1   | 6133,00 |   | 6133,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 567,00   |    | 567,00   | 6700,00  | 80400,00  |
| 29                                     | Старший інженер                                                | 6  | 2   | 4195,00 |   | 6390,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 5010,00  |    | 5010,00  | 13400,00 | 160600,00 |
| 30                                     | Служб. відпалу                                                 |    |     |         |   |          |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |          |          |           |
| 30                                     | Старший інженер                                                | 6  | 3   | 4195,00 |   | 12585,00 |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 7515,00  |    | 7515,00  | 20100,00 | 241200,00 |
| <b>Експлуатаційно-технічний відділ</b> |                                                                |    |     |         |   |          |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |          |          |           |
|                                        | Надання експлуатаційно-технічного відпалу                      | 12 | 1   | 6133,00 |   | 6133,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 567,00   |    | 567,00   | 6700,00  | 80400,00  |
| 31                                     | Технічний відпалу                                              |    |     |         |   |          |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |          |          |           |
| 32                                     | Головний інженер                                               | 12 | 1   | 6133,00 |   | 6133,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 567,00   |    | 567,00   | 6700,00  | 80400,00  |
| 33                                     | Інженер-енергетик                                              | 10 | 0,5 | 5285,00 |   | 2642,50  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 717,50   |    | 717,50   | 3360,00  | 40200,00  |
|                                        | Електроінженер з ремонту та обслуговування електроустановлення | 2  | 2   | 3153,00 |   | 6306,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 7094,00  |    | 7094,00  | 13400,00 | 160600,00 |
| 34                                     | АТЧ                                                            |    |     |         |   |          |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |          |          |           |
| 35                                     | Західник господарством                                         | 8  | 1   | 4745,00 |   | 4745,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1955,00  |    | 1955,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 36                                     | Учбовий корпус № 1                                             |    |     |         |   |          |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |          |          |           |
| 36                                     | Командант                                                      | 5  | 1   | 3934,00 |   | 3934,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 2786,00  |    | 2786,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 37                                     | Прибиральник службових приміщень                               | 2  | 7   | 3153,00 |   | 22071,00 |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 24829,00 |    | 24829,00 | 49107,10 | 589285,20 |
| 37                                     | Робітник з комплексного обслуговування й ремонту бурення       | 2  | 1   | 3153,00 |   | 3153,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 3547,00  |    | 3547,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 38                                     | Директор                                                       | 1  | 1   | 2893,00 |   | 2893,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 3807,00  |    | 3807,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 39                                     | Сторож                                                         | 2  | 4   | 3153,00 |   | 12612,00 |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 14188,00 |    | 14188,00 | 31214,20 | 374570,40 |
| 40                                     | Учбовий корпус № 2                                             |    |     |         |   |          |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |          |          |           |
| 41                                     | Командант                                                      | 5  | 1   | 3934,00 |   | 3934,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 2786,00  |    | 2786,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 42                                     | Прибиральник службових приміщень                               | 2  | 2   | 3153,00 |   | 6306,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 7094,00  |    | 7094,00  | 14030,60 | 168367,20 |
| 43                                     | Робітник з комплексного обслуговування й ремонту бурення       | 2  | 1   | 3153,00 |   | 3153,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 3547,00  |    | 3547,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 44                                     | Директор                                                       | 1  | 1   | 2893,00 |   | 2893,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 3807,00  |    | 3807,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 45                                     | Сторож                                                         | 2  | 4   | 3153,00 |   | 12612,00 |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 14188,00 |    | 14188,00 | 31214,20 | 374570,40 |
| 46                                     | Учбовий корпус №3                                              |    |     |         |   |          |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |          |          |           |
| 46                                     | Командант                                                      | 5  | 1   | 3934,00 |   | 3934,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 2786,00  |    | 2786,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 47                                     | Сторож                                                         | 2  | 4   | 3153,00 |   | 12612,00 |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 14188,00 |    | 14188,00 | 31214,20 | 374570,40 |
| 48                                     | Прибиральник службових приміщень                               | 2  | 2   | 3153,00 |   | 6306,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 7094,00  |    | 7094,00  | 14031    | 168367,20 |
| 49                                     | Директор                                                       | 1  | 1   | 2893,00 |   | 2893,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 3807,00  |    | 3807,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 50                                     | Підсобний робітник                                             | 1  | 3   | 2893,00 |   | 8679,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 11421,00 |    | 11421,00 | 20100,00 | 241200,00 |
| 51                                     | Робітник з комплексного обслуговування й ремонту бурення       | 2  | 1   | 3153,00 |   | 3153,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 3547,00  |    | 3547,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 52                                     | Інший персонал                                                 |    |     |         |   |          |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |          |          |           |
| 53                                     | Прокіндрій                                                     | 10 | 1   | 5285,00 |   | 5285,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1435,00  |    | 1435,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 54                                     | Керівник службових приміщень                                   | 10 | 1   | 5285,00 |   | 5285,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1435,00  |    | 1435,00  | 6700,00  | 80400,00  |
| 55                                     | Формальні з публічних                                          | 7  | 1   | 4455,00 |   | 4455,00  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 2245,00  |    | 2245,00  | 6700,00  | 80400,00  |

|  |                            |  |
|--|----------------------------|--|
|  | Учбово-допоміжний персонал |  |
|--|----------------------------|--|

|                                                                                 |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----|-------|---------|----------|----------|---|--------|----------|--------|---------|----------|-----------|----|----------|----|----|----|-------|----------|---------|----------|-----------|------------|
| 1                                                                               | 2                                                       | 3  | 4     | 5       | 6        | 7        | 8 | 9      | 10       | 11     | 12      | 13       | 14        | 15 | 16       | 17 | 18 | 19 | 20    | 21       | 22      | 23       | 24        | 25         |
| 11                                                                              | Ст. лаборант                                            | 6  | 0,5   | 4195,00 | 2097,5   |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 1252,5   |         | 1252,5   | 3350      | 40200      |
| Лабораторія програмного забезпечення навчального та адміністративного персоналу |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 12                                                                              | Завідувач лабораторії ПП                                | 13 | 1     | 6537,00 | 7223,70  | 7223,70  |   |        |          |        |         | 1444,74  |           |    |          |    |    |    |       |          |         | 1444,74  | 8868,44   | 104321,28  |
| 13                                                                              | Спеціаліст                                              | 10 | 1     | 5285,00 | 5285,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 1435,00  |         | 1435     | 9700,00   | 80400,00   |
| 14                                                                              | Інженер - програміст                                    | 10 | 1     | 5285,00 | 5285,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 1435,00  |         | 1435,00  | 9700,00   | 80400,00   |
| 15                                                                              | Ст. лаборант                                            | 6  | 1     | 4195,00 | 4195,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 2505,00  |         | 2505,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| 16                                                                              | Лаборант                                                | 5  | 1     | 3934,00 | 3934,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 2766,00  |         | 2766     | 6700,00   | 80400,00   |
| Лабораторія навчальних та інформаційних технологій                              |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 17                                                                              | Завідувач лабораторії ПП                                | 13 | 1     | 6597,00 | 7223,70  | 7223,70  |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          | 7223,70   | 86884,40   |
| 18                                                                              | Адміністратор сайту                                     | 10 | 1     | 5285,00 | 5285,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 1435,00  |         | 1435,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| 19                                                                              | Ст. лаборант                                            | 6  | 2     | 4195,00 | 8390,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 5010,00  |         | 5010,00  | 13400,00  | 80400,00   |
| Розк. по УЦП:                                                                   |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
|                                                                                 |                                                         |    | 19,50 |         | 91878,80 |          |   |        |          |        | 1444,74 |          |           |    |          |    |    |    |       | 39816,50 |         | 41533,24 | 133142,14 | 1537705,66 |
| Адміністративно-господарський персонал                                          |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| Навчальні підрозділи                                                            |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 1. Навчально-методичний відділ                                                  |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 1                                                                               | Зам. по кафедрі                                         | 19 | 0,5   | 8094,00 | 10802,34 | 5491,17  |   |        | 1647,351 |        |         |          | 1372,7025 |    | 823,6765 |    |    |    |       |          |         | 3843,819 | 9334,99   | 112019,87  |
| 2                                                                               | Ст. консультант НД                                      | 17 | 1     | 8879    | 9633,69  | 9633,69  |   |        | 2890,107 |        |         | 1928,738 |           |    |          |    |    |    |       |          |         | 4816,843 | 14450,34  | 173408,42  |
| Навчально-методичний відділ                                                     |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 3                                                                               | Методист 2 кат. ПП                                      | 10 | 1     | 5265,00 | 5791,50  | 5791,50  |   |        | 1158,3   |        |         | 1158,30  |           |    |          |    |    |    |       |          |         | 2316,80  | 8108,10   | 97297,20   |
| 4                                                                               | Старший інспектор навчально-методичного відділу         | 6  | 1     | 4195,00 | 4195,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 2505,00  |         | 2505,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| 5                                                                               | Старший інспектор сектору ліцензування та акредитації   | 6  | 1     | 4195,00 | 4195,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 2505,00  |         | 2505,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| Інформація                                                                      |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 6                                                                               | Провідник обл.                                          | 11 | 2     | 5609,00 | 11388,00 |          |   |        | 3419,4   | 1139,8 |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         | 4599,20  | 15987,20  | 191486,40  |
| 7                                                                               | Бібліотекар 1 кат.                                      | 10 | 1     | 5265,00 | 5265,00  |          |   | 263,25 | 759,75   | 263,25 |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         | 1316,25  | 5391,25   | 78975,00   |
| 8                                                                               | Бібліотекар 2 кат.                                      | 9  | 1     | 5005,00 | 5005,00  |          |   |        | 4501,5   | 500,5  |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         | 2002,00  | 7007,00   | 84084,00   |
| 9                                                                               | Бухгалтер                                               | 9  | 1     | 5005,00 | 5005,00  | 14487,75 |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 1595,00  |         | 15182,75 | 21187,75  | 254255,00  |
| Відділ кадрів                                                                   |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 10                                                                              | Начальник відділу кадрів                                |    |       |         |          | 3065,5   |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         | 3065,50  | 3065,50   | 36708,00   |
| Служба обліку кадрів                                                            |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
|                                                                                 | Адміністратор з обслуговування інформаційних технологій | 10 | 1     | 5265,00 | 5265,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 1435,00  |         | 1435,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| Експлуатаційно-технічний відділ                                                 |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 12                                                                              | Водій легкових ф/м                                      | 3  | 1     | 3414,00 | 3414,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    | 853,5 | 853,5    | 1579,00 | 3388,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| Центр екологічного розвитку                                                     |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 13                                                                              | Директор центру                                         | 10 | 1     | 5265,00 | 5265,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 1435,00  |         | 1435,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| 14                                                                              | Владач                                                  | 7  | 1     | 4455,00 | 4455,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 2245,00  |         | 2245,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| Центр матеріальної освіти                                                       |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 16                                                                              | Директор центру                                         | 10 | 1     | 5265,00 | 5265,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 1435,00  |         | 1435,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| 18                                                                              | Владач                                                  | 7  | 1     | 4455,00 | 4455,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 2245,00  |         | 2245,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| Центр по роботі з інвалідами                                                    |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 17                                                                              | Директор центру                                         | 10 | 1     | 5265,00 | 5265,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 1435,00  |         | 1435,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| 18                                                                              | Владач                                                  | 7  | 1     | 4455,00 | 4455,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 2245,00  |         | 2245,00  | 6700,00   | 80400,00   |
| Центр надання послуг                                                            |                                                         |    |       |         |          |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       |          |         |          |           |            |
| 19                                                                              | Владач                                                  | 7  | 1     | 4455,00 | 4455,00  |          |   |        |          |        |         |          |           |    |          |    |    |    |       | 1435,00  |         | 1435,00  | 6700,00   | 80400,00   |