

4. Підготовки та оптимізації рішення, яке приймається.
5. Прийняття рішення.
6. Реалізація рішення та оцінка результатів.

При прийнятті рішень керівник має враховувати фактори, які впливають на цей процес. Ними є:

- особисті якості керівника;
- його поведінка;
- середовище прийняття рішень;
- інформаційні обмеження;
- взаємозалежність рішень;
- очікування можливих негативних наслідків;
- можливість застосування сучасних технічних засобів;
- наявність ефективних комунікацій;
- відповідність структури управління цілям та місії організації [3].

Прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду, відповідальності.

Критеріями оцінки варіанту рішення є ефективність реалізації, простота досягнення поставленої цілі, ступінь врахування всієї виробничої ситуації, повнота використання ресурсів і виконання завдань у визначені строки,

Таким чином, прийняття управлінських рішень є важливою частиною управлінської діяльності, навколо якої обертається життя організації. Від того, наскільки обґрунтованими й ефективними будуть рішення, які приймаються керівником, залежить успіх роботи організації.

### **Список використаних джерел**

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту.- Львів: Світ, 1995.- 296с.
2. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
3. Нікітчина С.О. Прийняття та реалізація управлінського рішення в діяльності керівника професійно-технічного училища / С.О. Нікітчина // Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції «Організаційно-педагогічні умови управління виховним процесом у підготовці майбутніх педагогів: інноваційний досвід освіти, проблеми, традиції та перспективи». – Переяслав-хмельницький, 2009. – С.3-8. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://lib.iitta.gov.ua/2076/1Нікітчина\\_С.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/2076/1Нікітчина_С.pdf)
4. Шоробура І. М. Педагогічний менеджмент: курс лекцій. - Кам'янець-Подільський: Зволейко Д.Г., 2010. - 192 с.
5. Шоробура І. М., Долинський Є. В., Долинська О. О. Менеджмент вищої освіти: навч. посіб. -Хмельницький: ПП Заколодний М.І., 2015.- 259 с.

**УДК 37.07:005.95(043.2)**

**Добош О. М.,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри педагогіки дошкільної та початкової освіти,

**Сітар І. І.**,  
магістр спеціальності «Освітні, педагогічні науки»,  
Мукачівський державний університет

## УПРАВЛІНСЬКИЙ ВПЛИВ КЕРІВНИКА НА ПІДЛЕГЛИХ

Процес управління характеризується відносинами між керівниками та підлеглими. Важливою частиною будь-якої роботи є атмосфера в колективі. Вона залежить не тільки від відносин між колегами, які працюють у прямому взаємозв'язку, але й від ставлення керівника до своїх працівників та навпаки.

Обов'язок керівника – постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути і позитивним, і негативним, що має своєю передумовою різні причини:

- індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль управління, масштаб влади;
- наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світоглядів, способів мислення [4].

Кожен керівник в процесі управлінської діяльності виконує свої обов'язки у властивому тільки йому стилі. Стиль управління виражається в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив закладу до ініціативного і творчого підходу до виконання покладених на нього обов'язків, як контролює результати діяльності підлеглих. Прийнятий стиль слугує характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а так само створювати в колективі особливу атмосферу, сприяє розвитку сприятливих взаємин і поведінки. Стиль управління керівника відображає ступінь делегування своїх повноважень, типи використовуваної ним влади, його турбота про людські відносини, про виконання завдання.

Розглядаючи стиль управління, треба враховувати, що:

1. керівник може прийняти рішення на користь того чи іншого стилю й тим самим визначити спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими;
2. стиль проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівниками та їх підлеглими.

Особистість керівника впливає на стиль управління, точніше, на його ставлення до управління. Те саме можна сказати й про роль конкретної ситуації та склад колективу закладу.

За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини. Стиль управління визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субординації.

Сутність особистості керівника у процесі впливу на підлеглих, управління закладом найповніше розкривається через його ставлення до співробітників і персоналу. Це особливо помітно під час аналізу безпосередньої їх участі у спільних діях.

Необхідно зазначити, що на взаємовплив керівника з підлеглими впливає особистий авторитет керівника. Вчені та керівники визнають важливу роль авторитету, компетентності й чітких критеріїв прийняття рішень для діяльності

закладу. Авторитет не визначається тільки займаною посадою в ієрархічній структурі, званням, контролюючими повноваженнями, а переважно є наслідком впливу кооперативного стилю управління, прагнення до праці, активності, управлінської культури й сили переконання, зумовленої знанням.

Серед важливих складових авторитету керівника потрібно назвати довіру, повагу до нього з боку інших людей, що виникають через переконання в наявності у керівника певних заслуг, впевненості у тому, що він діє професійно, наділений відчуттям симпатії до персоналу, виявляє щирість, порядність і водночас вимогливість у вирішенні поставлених завдань. За відсутності довіри підлеглих до керівника всі дії його здаються непрофесійними. І навпаки, дії авторитетного керівника можуть здаватися правильними навіть тоді, коли вони з позиції моралі або професіоналізму небездоганні

Отже, авторитет (лат. *autoritas* – вплив, влада) – це вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на ухвалення відповідального рішення в умовах спільної діяльності [5].

Психологічним підґрунтям авторитету керівника є його компетентність, діловитість, ділова коректність тощо. Значну роль при цьому виконують значущість його посади і можливості, які вона надає.

Основними компонентами структури авторитету керівника є глибокі професійні знання, морально-психологічні якості та стиль управління. Визнання керівника значною мірою забезпечують його особистісні можливості та якості.

Авторитет характеризують:

- широта (кількісна ознака – сфера впливу, кількість осіб групи, залучених до взаємин);
- глибина (якісна ознака – авторитет посади, авторитет особистості, види діяльності, які охоплює авторитет);
- стабільність (часова характеристика).

Утвердженню авторитету керівника сприяють здатність адаптуватися до ситуації управління, надійність, рішучість, наполегливість, впевненість у собі, стійкість до стресу, готовність брати на себе відповідальність, дипломатичність, організованість, винахідливість, практично-психологічний розум, психологічний такт, енергійність, перспективність мислення, вміння ухвалювати творчі рішення в ризикових ситуаціях, схильність до інтуїтивного передбачення, концентрація уваги на розв'язанні проблем, а не на виявленні винуватців, тощо [3].

Керівник для успішного здійснення управлінських функцій не обов'язково повинен мати всі ці якості водночас. Але певний їх мінімум необхідний. До них насамперед належать високий рівень енергії, готовність брати на себе відповідальність, увага до соціальних ситуацій. Ефективний керівник мусить відчувати потребу впливати на людей і досягати обраних цілей. Вирішальним моментом у формуванні авторитету керівника є не тільки об'єктивна цінність його якостей і властивостей, а й суб'єктивне сприйняття їх підлеглими [2, с. 77–87].

Гарантована посадою влада дає новопризначеному керівнику силу лише на

початку діяльності, позаяк він часто не має особистого авторитету. Далі має тривати формування авторитету, основою для якого можуть стати властивості, якості керівника, які за рівнем свого розвитку переважають такі ж якості інших людей. Тобто в основі авторитету є і громадське визнання особистості керівника, оцінка групою його суб'єктивних якостей, їх відповідності об'єктивній ситуації в управлінському процесі. За таких обставин поєднуються моральна, формальна (посадова) і функціональна (ділова, професійна) основи влади. Однак зводити владу лише до авторитету не можна, оскільки методи здійснення влади (наси́льство, переконання, примус) перебувають поза межами авторитету. Наприклад, підкорення для авторитету необов'язкове, а для влади воно конче необхідне [1].

Таким чином, проблема управлінського впливу керівника як прояв його влади та авторитету вказує на пріоритет особистості та її ролі в управлінні. Саме особистісний чинник є компонентом, що вносить індивідуальне «забарвлення» в управлінську діяльність. Зміни в управлінні зумовили зміни нормативних вимог до керівників, їх професійної компетенції, здатності орієнтуватися у зростаючих інформаційних потоках, уміння ефективно використовувати засоби ділового спілкування, створювати працездатний колектив та ін. Це вимагає дослідницької уваги до аспектів взаємин керівника з підлеглими.

#### **Список використаних джерел**

1. Вернер З. Керувати без конфліктів / З. Вернер, Л. Ланг. – М.: Економіка, 2000. – 335 с.
2. Волков І. П. При особистому авторитеті керівника / І. П. Волков // Соціальна психологія особистості; за ред А. А. Бодалева. – Л.: Знання, 2004. – С. 77–87.
3. Джон Максвелл. 21 обов'язкове якість лідера / Максвелл Джон. – Мн.: ПОПУРРИ, 2004. – 119 с.
4. Дукер П. Ефективний керівник / П. Дукер. – М.: Економіка, 2004. – 257 с.
5. Короткий психологічний словник / за ред. В. Петровського. – М.: Педагогіка, 2000. – 412 с.

**УДК 351.851(477)**

**Іванина І.В.,**  
магістрант 1 курсу,  
спеціальності «Освітні, педагогічні науки»  
Мукачівський державний університет

### **ОСНОВНІ ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ**

Новітні суспільно-політичні та соціально-економічні перетворення в Україні ставлять перед освітньою галуззю нові завдання, пов'язані, в тому числі, з теоретико-методологічним обґрунтуванням необхідності



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>