

ЗАГАЛЬНА ПЕДАГОГІКА ТА ІСТОРІЯ ПЕДАГОГІКИ

УДК 37.07

DOI 10.32782/2412-9208-2024-2-9-17

COMPONENTS OF THE AUTHORITY OF THE HEAD OF AN INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN MODERN UKRAINE

СКЛАДОВІ АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

Nadiia VIENTSEVA,

Doctor of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Berdyansk State Pedagogical
University
66, Zhukovsky Str., Zaporizhzhia,
69000, Ukraine

Надія ВЕНЦЕВА,

доктор педагогічних наук, доцент,
Бердянський державний
педагогічний університет
вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя,
69000, Україна

nadya-venceva@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-1994-7187>

ABSTRACT

The article defines the components of the authority of the head of a general secondary education institution in modern Ukraine and reveals the peculiarities of the influence of the school head's authority on the effectiveness of management activities. The author used methods of analysis, synthesis, systematization, generalization, categorical and functional analysis, survey.

The study, based on the analysis of the literature, clarified the concept of the leader's authority, which is considered as the generally accepted informal influence of any person in various spheres of social life (education, education, science), based on knowledge, moral qualities and experience.

It has been proven that the authority of the school principal depends to a greater extent on his presence of social and psychological qualities (the ability to resolve conflicts in the relationships of teachers; the ability to correct the mistakes of subordinates in the correct form; to show interest in the life of teachers outside of work), which, according to teachers, are lacking the most, and to a lesser extent from professional, business and administrative qualities.

The teachers noted the powerful influence of purely human qualities of the leader on their authority among colleagues, which is explained by the fact that such personality qualities as tact and endurance, justice, the ability to respect people contribute to the unity of team members around their leader, awakening and maintaining a sense of respect among teachers and trust him. Which leads to the strengthening of the manager's position in the team, confirmation of his authority, allows the director to put forward his demands.

It was found that the dynamism and high pace of school life, surprises and failures cause teachers to be highly sensitive, therefore, humanity in relationships increases the emotional status of the team, its willingness to work creatively, support the requirements of the manager, contributes to the formation of a positive attitude of teachers to their work.

Key words: authority of the leader, school.

Вступ. У процесі управління закладом загальної середньої освіти авторитет керівника є показником демократичної взаємодії директора з педагогами та учнями. Потужна підтримка співробітників є основою роботи ефективного керівництва. Бути професійним керівником – це, перш за все, працювати у команді з підлеглими, тому що саме педагоги створюють уявлення про стиль керівництва. Те, як керівник виглядає в їхніх очах, і пояснює всі успіхи та невдачі. Підлеглі чудово усвідомлюють, яка різниця в роботі з «поганим» і «гарним» керівником. При професійному керівництві робота стає цікавішою, а досягнуті результати підкріплюють почуття професійної гордості, при непрофесійному – вчителі просто відпрацьовують робочі години. Отже у процесі ефективного управління авторитет директора школи виступає індикатором ставлення до адміністрації закладу загальної середньої освіти, виявляючи його лідерську роль, а також є неодмінною умовою успішного використання різноманітних методів управління.

Мета дослідження – визначити складові авторитету керівника закладу загальної середньої освіти в сучасній Україні та виявити особливості впливу авторитету керівника школи на ефективність управлінської діяльності.

Методи та методика дослідження. Для досягнення мети використано комплекс методів: загальнонаукових (аналіз, синтез, систематизація, порівняння, узагальнення – використовувалися для вивчення праць зарубіжних і вітчизняних науковців); функціональний аналіз – для визначення складових авторитету керівника закладу загальної середньої освіти в сучасній Україні; опитування – для виявлення позицій педагогів щодо складових авторитету керівника закладу загальної середньої освіти та впливу авторитету керівника школи на ефективність управлінської діяльності.

Результати та дискусії. Здійснити загальне реформування системи освіти в Україні можливе через вдосконалення управління закладами освіти, що здійснюється керівниками-професіоналами, які прагнуть до узгодження дій усього колективу в процесі педагогічної діяльності. У цих умовах питання авторитету керівника набуває особливої гостроти.

Авторитет, в широкому сенсі, – загальноприйнятий неформальний вплив якої-небудь особи або організації в різних сферах суспільного життя (наприклад, виховання, наука), заснований на знаннях, моральних якостях, досвіді (авторитет батьків); – в більш вузькому сенсі – одна з форм існування влади.

Авторитет виражається в здібностях особи або групи осіб спрямовувати, не прибігаючи до примусу, поступки або думки іншої людини (або групи людей). Існування авторитету пов'язано з обмеженістю можливостей людини раціонально оцінювати проблеми, що пов'язані зі складністю самої дійсності. Звідси необхідність прийняття думок авторитетних осіб, але при цьому передбачається здатність носія авторитету обґрунтувати свої вимоги [1].

Завдання даного дослідження полягало у виявленні реального ставлення педагогів до проблеми авторитету керівника у сучасному закладі загальної середньої освіти, а саме: які якості керівника найбільше імпонують співробітникам в педагогічному колективі, роблять особистість директора авторитетною в очах вчителів та яка саме особистість може вплинути на розвиток закладу загальної середньої освіти?

Для отримання відповіді на ці питання було розроблено анкету, метою якої було виявити:

- які особисті та професійні якості, на думку вчителів, є складовими авторитету;
- яким особистісним якостям керівника педагога надають перевагу;
- на чому ґрунтується авторитет директора закладу загальної середньої освіти, а що призводить до його втрати.

Анкетування проводилося серед вчителів м. Бердянська. Опитування містило питання, що стосувалися якостей керівника та професійних відносин у педагогічному колективі. Анкетування проводилося анонімно серед вчителів різних освітніх предметів, з різним педагогічним стажем роботи.

Дослідження виявило, що по деяким питанням думки педагогів майже збігаються, а саме: як обов'язкову умову життя колективу респонденти зазначають – повагу до директора школи; 100% опитаних зазначають, що стосунки між вчителями мають бути дружніми, 100% – за взаємодопомогу у роботі, 100% респондентів висловилися за обмін досвідом в процесі професійної діяльності, 100% – за заохочення у роботі особистої ініціативи.

Далі вчителям пропонувалося охарактеризувати педагогічний колектив, яким керує професійний, авторитетний директор школи. Отримані відповіді підтвердили попередні результати, можна зазначити, що це колектив, в якому панує атмосфера дружнього ставлення один до одного, поважного ставлення до керівника, в якому заохочується особиста ініціатива, існує взаємодопомога та продумана система організації обміну досвідом роботи (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристика педагогічного колективу школи, %

| № | Питання | Так | Ні | Не знаю |
|---|---------------------------------------------|-----|----|---------|
| 1 | Підлеглі поважають директора | 79 | 11 | 10 |
| 2 | Підлеглі побоюються директора | 43 | 39 | 9 |
| 3 | Директор ставиться до вчителів з повагою | 87 | 8 | 5 |
| 4 | Вчителі дружньо ставляться один до одного | 83 | 9 | 9 |
| 5 | В роботі наявна взаємодопомога | 72 | 18 | 10 |
| 6 | Наявний обмін досвідом | 69 | 25 | 6 |
| 7 | Заохочується особиста ініціатива | 76 | 24 | - |
| 8 | Члени колективу разом проводять вільний час | 7 | 90 | 3 |

На наступному етапі респондентам пропонувався перелік вимог до керівника ЗЗСО та якості необхідні директорові школи для здобуття авторитету серед колег. Запропоновані вимоги до керівника ЗЗСО були про-ранжовані членами педагогічного колективу. На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що директор школи очима вчителів повинен:

- 1) Шанобливо ставитися до колег (95%).
- 2) Підпорядковуватися тій дисципліні, що вимагає від інших (91%).
- 3) Бачити перспективу, турбуватися про майбутню діяльність ЗЗСО (89%).
- 4) Виправляти помилки у роботі підлеглих у коректній формі (83%).
- 5) Вміло вирішувати конфлікти у взаєминах вчителів (80%).
- 6) Бути уважним, чесним, правдивим (79%).
- 7) Довіряти вчителям, надавати їм свободу у роботі (77%).
- 8) Дбати про підвищення кваліфікації (76%).
- 9) Враховувати слушні поради співробітників (73%).
- 10) Вміти пояснити, що і як треба робити (70%).
- 11) Вміти виконувати ту роботу, яку вимагають від інших (70%).
- 12) Не підкреслювати своєї переваги по службі (69%).
- 13) Допускати критичні зауваження на свою адресу (68%).
- 14) Цікавитися життям вчителів поза роботою (51%).

Наступним питанням, яке задавалося педагогам було: Чи відповідає директор вашого закладу освіти цим вимогам?

Бажані та дійсні уявлення опитаних були розглянуті у порівнянні. Співпали такі якості як:

- турбота про підвищення кваліфікації (93%);
- підпорядкування тій дисципліні, яку вимагає від інших (90%);
- вміння виконувати ту роботу, яку вимагає від інших (88%);
- вміння пояснити, що і як треба робити (83%);
- довіра до вчителя, надання свободи у роботі (80%).

За якостями 1, 6, 9 та 13 відмінність від ідеального образу складала від 3% до 8%. Якщо класифікувати усі (14) запропоновані для аналізу якості директора школи за трьома групами: соціально-психологічні, професійно-ділові та адміністративно-розпорядчі, то отримуємо наступні результати: вчителі зазначили, що перше місце посіли соціально-психологічні якості (7); друге – професійно-ділові (6); третє – адміністративно-розпорядчі (1).

Усі ці якості, на думку опитуваних, в тій чи іншій мірі є важливими (отримали більше 50%). Найбільша різниця виявилася за першими п'ятьма якостями, де різниця складає від 11% до 18%.

Якості директора закладу загальної середньої освіти, за якими утворився максимальний розрив представлено у порядку зменшення цієї різниці:

- 1) уміння виправити помилки підлеглих у коректній формі – 18%;
- 2) не підкреслювати свої переваги по службі – 14%;
- 3) уміння вирішувати конфлікти у взаєминах вчителів – 12%;
- 4) має цікавитися життям вчителів поза роботою – 12%;
- 5) бачить перспективу, турбуватися про майбутню діяльність ЗЗСО – 11%.

Отже, на думку вчителів, директорам закладів загальної середньої освіти не вистачає таких якостей як:

а) у соціально-психологічній групі (3): вміння вирішувати конфлікти у взаєминах вчителів (68%), (№ 5); вміння виправляти помилки підлеглих у коректній формі (65%), (№ 4); проявляти інтерес до життя вчителів поза роботою (39%), (№ 14);

б) у професійно-діловій групі (1): бачити перспективу, бути стурбованим не лише сьогоднішнім, а дбати про майбутнє (78%), (№ 3);

в) в адміністративно-розпорядчій групі (1): не підкреслювати свою перевагу по службі (55%), (№ 12).

Ще одне питання, яке задавалося респондентам: Як часто педагоги звертаються до адміністрації за порадою, допомогою, вимогою чи підтримкою? Результати представлено у таблиці (таблиця 2).

Отже, повага вчителів до директора ЗЗСО більшою мірою залежить від наявності у нього соціально-психологічних якостей, яких, на думку педагогів, бракує найбільше, а найменшою мірою – від адміністративно-розпорядчих, професійно-ділових якостей. Подальший розгляд якостей керівника школи в оцінці вчителів дозволив провести їх ранжування (таблиця 3).

Отже, педагоги відзначили, як необхідні, усі перераховані вище якості особистості керівника закладу загальної середньої освіти. Причина такого серйозного впливу суто людських якостей керівника на їх авторитет серед колег пояснюється, насамперед, тим, що такі якості

Таблиця 2

Періодичність звернень вчителів до адміністрації ЗЗСО

| Частота звернень до адміністрації | Вчителі |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| – за порадою | при необхідності (61%) дуже рідко (25%) часто (14%) |
| – за допомогою | при необхідності (73%) дуже рідко (11%) часто (16%) |
| – за підтримкою | при необхідності (7%) дуже рідко (89%) часто (4%) |
| – з вимогою | при необхідності (6%) дуже рідко (94%) часто (0%) |

Таблиця 3

Ранжування якостей керівника школи

| Якості керівника ЗЗСО | | Кількість відповідей |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------|
| № | I Соціально-психологічні якості: | |
| 1 | Демократизм | 9 |
| 2 | Повага до підлеглих | 9 |
| 3 | Вміння врегулювати міжособистісні відносини в колективі | 8 |
| 4 | Чуйність, доброзичливість | 6 |
| | Намагання здобути підтримку підлеглих | 5 |
| 5 | Такт, витримка | 4 |
| 7 | Справедливість | 2 |
| 8 | Загальна культура | 1 |
| | II Професійно-ділові якості: | |
| 1 | Енергійність, оперативність та організованість у роботі | 8 |
| 2 | Ініціатива та винахідливість у роботі | 8 |
| 3 | Надання творчої свободи | 8 |
| 4 | Вміння створити творчу атмосферу у колективі | 5 |
| 5 | Педагогічна компетентність керівника, застосування знань у роботі | 3 |
| 6 | Особисте педагогічне лідерство | 3 |
| | III Адміністративні якості: | |
| 1 | Врівноваженість | 7 |
| 2 | Вимогливість | 3 |
| 3 | Об'єктивність | 3 |

особистості, як такт і витримка, справедливість, уміння поважати людей сприяють згуртуванню членів колективу навколо свого керівника, пробудженню та підтримці у педагогів почуття поваги та довіри до нього. Що призводить до посилення позиції керівника в колективі, утвердження його авторитету, дозволяє директорові висувати свої вимоги – у формі прохання, побажання, поради, пропозиції тощо [3].

Крім того, людяність у взаєминах підвищують емоційний статус колективу, його готовність працювати творчо, підтримати вимоги керівника, сприяє формуванню позитивного ставлення людей до своєї роботи.

Наразі існує дуже багато інформації про підвищені вимоги до вчителя, результати показують, що вчителі теж прагнуть бачити керівника більш вимогливим, проте ця якість обов'язково має йти у поєднанні з іншими – справедливістю та повагою до вчителя, уважністю, турботою. Вимоги адміністрації мають бути розумними, відповідати обставинам і реальним можливостям співробітників [4].

Педагогічна діяльність вимагає від вчителя великої напруги душевних сил та енергії. Динамічність та високий темп шкільного життя, несподіванки та невдачі викликають у педагогів високу чутливість. Тому їм особливо потрібні чуйність, доброзичливість, допомога. Напружені шкільні будні є великим випробуванням для витримки та самовладання директора, що несе повну відповідальність за все, що відбувається у школі. Надзвичайно важливо, в цій ситуації, зберігати витримку, тому що в іншому випадку від цього страждатимуть оточуючі: своїми «зривами», криками, необдуманими вчинками керівник створює навколо себе нервову обстановку, нагнітаючи напругу та створюючи складну атмосферу в колективі [2; 5].

У будь-якому шкільному колективі існує велика різноманітність педагогічних кадрів. Серед вчителів зустрічаються врівноважені та неуврівноважені особистості, поступливі та занадто емоційні, ввічливі та різкі, акуратні та неакуратні, дисципліновані та недисципліновані тощо. Керівникові важливо знайти підхід до кожного співробітника, зберігати витримку та самовладання при зіткненні з проявами неадекватної поведінки педагогів для того, щоб не допустити розколу педагогічного колективу. Вміння регулювати міжособистісні стосунки, підібрати «шляхи» до будь-якої людини і залишитися самою собою у всіх ситуаціях – все це зміцнює довіру до керівника з боку всіх членів педагогічного колективу та веде до підвищення його авторитету.

Висновки. Проведене дослідження, ґрунтуючись на відповідях педагогів, дозволило: скласти образ керівника школи в ідеальному уявленні, очима вчителів, що дозволило виявити недостатні якості керівника у соціально-психологічній (3), у професійно-діловій (1) та адміністративно-розпорядчій групах (1) та виділити низку якостей, що впливають на підвищення авторитету директора школи (таблиця 4).

Таблиця 4

Якості керівника ЗЗСО

| Ранжування місце | Соціально-психологічні | Професійно-ділові | Адміністративні |
|------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1 | Демократизм, повага до підлеглих | Енергійність, оперативність та організованість у роботі; ініціатива та винахідливість; надання вчителям творчої свободи | Врівноваженість |
| 2 | вміння регулювати міжособистісні відносини в колективі | вміння створити творчу атмосферу у колективі | вимогливість, об'єктивність |
| 3 | доброзичливість, чуйність | педагогічна компетентність керівника, застосування знань у роботі | |
| 4 | намагання здобути підтримку підлеглих | особисте педагогічне лідерство | |
| 5 | такт, витримка | | |
| 6 | справедливість | | |
| 7 | загальна культура | | |

Література

1. Базелюк В., Артиушенко А. Авторитет керівника школи та його вплив на педагогічний колектив. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*, 2020. Випуск 14 (43). С. 29–43. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-14\(43\)-29-43](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-14(43)-29-43)
2. Венцева Н. О. Інноваційна компетентність як складова професійної діяльності сучасного педагога. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*, 2022. № 1 (23). С. 109–116.
3. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ : Центр учбової літ-ри, 2007. 344 с.
4. Скрипник К. Д., Кутасова Т. Л. Ще раз про якості керівника. *Управління персоналом*. 2017. № 8. С. 23–27.
5. Vientseva N., Orhliets O., Omelchenko A., Romanchuk S. Students' perception of the effectiveness of the professional activity of teachers of higher education institutions: the influence of social conditions. *Pedagogy. Bulgarian Journal of Educational Research and Practice. Sofia: Az-buki National Publishing House*, 2024. Vol. 96. Number 2. P. 195–205.

References

1. Bazeliuk, V., Artiushenko, A. (2020). *Avtorytet kerivnyka shkoly ta yoho vplyv na pedahohichni kolektyv* [The authority of the head of the school and his influence on the teaching staff]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity. Seriya: Pedahohichni nauky – Bulletin of postgraduate education. Series: Pedagogical sciences*, Vyp. 14 (43), 78–85 [in Ukrainian].

2. Vientseva, N. O. (2022). Innovatsiina kompetentnist yak skladova profesiinoi diialnosti suchasnoho pedahoha [Innovative competence as a component of the professional activity of a modern teacher]. *Visnyk Universytetu imeni Alfreda Nobela. Seriya «Pedahohika i psykholohiia»*. *Pedahohichni nauky – Bulletin of Alfred Nobel University. Series «Pedagogy and Psychology»*. *Pedagogical sciences*, № 1 (23), 109–116 [in Ukrainian].
3. Hrytsenko, T. B. (2007). *Etyka dilovoho spilkuvannia: navchalnyi posibnyk* [Ethics of business communication: a study guide]. Kyiv : Tsentr uchbovoi lit-ry. [in Ukrainian].
4. Skrypnyk, K. D., Kutasova, T. L. (2017). *Shche raz pro yakosti kerivnyka*. [Once again about the qualities of a leader]. *Upravlinnia personalom – Personnel management*, № 8, 23–27 [in Ukrainian].
5. Vientseva, N., Orhiiets, O., Omelchenko, A., Romanchuk, S. (2024). Students' perception of the effectiveness of the professional activity of teachers of higher education institutions: the influence of social conditions. *Pedagogy. Bulgarian Journal of Educational Research and Practice*. Sofia: Az-buki National Publishing House, Vol. 96, 195–205 [in English].

АНОТАЦІЯ

У статті визначено складові авторитету керівника закладу загальної середньої освіти в сучасній Україні та виявлено особливості впливу авторитету керівника школи на ефективність управлінської діяльності. Автором застосовувалися методи аналізу, синтезу, систематизація, узагальнення, категоріальний та функціональний аналіз, опитування.

В дослідженні, на основі аналізу літератури, уточнено поняття авторитет керівника, яке розглядається як загальноприйнятий неформальний вплив якої-небудь особи в різних сферах суспільного життя (вихованні, освіті, науці), заснований на знаннях, моральних якостях та досвіді.

Доведено, що авторитет директора школи більшою мірою залежить від наявності у нього соціально-психологічних якостей (вміння вирішувати конфлікти у взаєминах вчителів; вміння виправляти помилки підлеглих у коректній формі; проявляти інтерес до життя вчителів поза роботою), яких, на думку педагогів, бракує найбільше, а найменшою мірою від професійно-ділових та адміністративно-розпорядчих якостей.

Педагоги відзначили, потужний вплив суто людських якостей керівника на їх авторитет серед колег, що пояснюється, тим, що такі якості особистості, як такт і витримка, справедливість, вміння поважати людей сприяють згуртуванню членів колективу навколо свого керівника, пробудженню та підтримці у педагогів почуття поваги та довіри до нього. Що призводить до посилення позиції керівника в колективі, утвердження його авторитету, дозволяє директорові висувати свої вимоги.

Виявлено, що динамічність та високий темп шкільного життя, несподіванки та невдачі викликають у педагогів високу чутливість, тому людяність у взаєминах підвищують емоційний статус колективу, його готовність працювати творчо, підтримати вимоги керівника, сприяє формуванню позитивного ставлення педагогів до своєї роботи.

Ключові слова: авторитет керівника, заклад загальної середньої освіти.