

DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-14\(43\)-29-43](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-14(43)-29-43)  
УДК: 371.11

**Базелюк Василь Григорович**,  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та освітніх технологій  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України.  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1790-6207>  
[baselyuk@ukr.net](mailto:baselyuk@ukr.net)

**Артюшенко Анастасія Сергіївна**,  
студентка 2 курсу магістратури  
кафедри управління та освітніх технологій  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України.  
Київ, Україна.  
[anastasiyaserg17@gmail.com](mailto:anastasiyaserg17@gmail.com)

## **АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА ШКОЛИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПЕДАГОГІЧНИЙ КОЛЕКТИВ**

**Анотація.** У статті проаналізовано сутність, зміст та структуру авторитету керівника школи та його вплив на діяльність педагогічного колективу. Авторитет розглядається як загально визнаний вплив, повага, якими користується особа, група осіб, організація тощо завдяки притаманним їм особливостям і заслугам (розум, професіоналізм, знання, досвід, моральні чесноти тощо), матеріальному, соціальному становищу, історичним або іншим умовам, що втілюється в здатності носія авторитету скеровувати думки і настрої інших людей, не вдаючись до примусу. Моральний авторитет – світогляд людини та властиві їй моральні якості. Підґрунтям морального авторитету є властивість носія, яка яскраво виражає його вихованість, стриманість, чутливість до потреб підлеглих та доброзичливість. Функціональний авторитет формується, опираючись на професійну компетентність людини, її різнопланові ділові якості, ставлення до власної професійної діяльності. Функціональний і моральний авторитет разом формують єдиний індивідуальний авторитет людини. Формальний авторитет (авторитет статусу) – це соціальне становище, в якому людина перебуває виконуючи роботу на певній посаді. Найбільш значущими різновидами формального авторитету

прийнято вважати саме посадовий авторитет керівника, характерними якостями якого є владні повноваження. Інтеграція за всіма трьома формами авторитету призводить до створення справжнього сукупного авторитету особистості. Авторитет – це також і психологічний стан особистості, яка виконує певну роль. Він складається з усвідомлення своїх можливостей і компетенції, розуміння того, чого чекають від нього інші, визнання своїх прав і привілеїв. Тому зростання авторитету розцінюється керівником як особиста перемога, а його втрата – як трагедія.

Встановлено, що управлінський вплив здійснюється постійно в різних формах у процесі взаємодії керівника і колективу. Важливо, щоб цей вплив був цілеспрямованим та позитивним з боку керівника, а персонал не чинив опору такому впливу. Доведено, що влада авторитету, яка не потребує формального підкріплення, – більш досконала форма управління.

**Ключові слова:** керівник; педагог; колектив; команда; авторитет.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток закладів загальної середньої освіти України характеризується пошуком нового змісту освіти, нових методів навчання і виховання школярів, нових більш ефективних управлінських технологій. Реалізація плану заходів з реалізації концепції «Нова українська школа» передбачає розроблення нових проектів державних стандартів загальної середньої освіти, нових типових освітніх програм, запровадження навчальних програм на основі нового державного стандарту початкової освіти. У планах розроблення нових професійних стандартів педагогічної діяльності вчителя початкової школи, шкільного вчителя-предметника та керівника школи. Все частіше лунає думка про необхідність професійного керівництва та лідерства. У той же час, професійне управління школою неможливі без авторитетних керівників, які домагаються узгоджених дій усього педагогічного й учнівського колективів. Відтак, організація діяльності сучасної української школи, організація плідної співпраці, має будуватися не стільки з позиції «влади», а, головним чином, з позиції авторитету керівника. Дефіцит високоосвічених та авторитетних керівників – одна з гострих і актуальних проблем сучасної школи, від вирішення якої залежить не тільки успішна реалізація плану заходів, а й висока якість освіти школярів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання авторитету

керівника досліджували як вітчизняні так і зарубіжні вчені, а саме: Ф. Аунапу, Є. Вендров, О. Дейнеко, А. Кітов, А. Ковальов, Л. Орбан-Лембрик, А. Сіцінський, В. Осьодло.

Питання, пов'язані з вивченням впливу професійної діяльності на людину та її стан, розглядали у своїх працях такі дослідники, як: Л. Аболін, О. Бандурка, Б. Бовін, В. Воловіч, О. Леонт'єв, В. Медведєв, С. Рябов, О. Тімченко, Т. Форманюк, З. Шайхлисламов та ін.

Водночас, незважаючи на широкий спектр наукових досліджень, проблема змісту та структури авторитету керівника школи в сучасних умовах вивчена недостатньо. Разом з тим, виклики сьогодення спонукають до серйозних роздумів про те, що ріст і масштаби досягнень людства в галузі матеріальних і духовних цінностей залежать від рівня самореалізації внутрішніх ресурсів кожної особистості зокрема. Це потребує інноваційного підходу до підготовки і розвитку управлінських кадрів, оновлення нормативних вимог до керівників, підвищення їх морального рівня та рівня професійної компетентності, розвиток здатності крокувати у ногу з часом, підвищувати особистісну культуру та культуру управлінської праці. Управління людьми – одна з найскладніших людських діяльностей. Результативність управлінської діяльності великою мірою залежить від ставлення педагогічного колективу до керівника, а таємниця його успішності приховується насамперед в його особистості. Саме тому проблема особистості є однією з центральних проблем у наукових дослідженнях з менеджменту. Проблема складна та багатогранна, про що свідчить той факт, що сьогодні існує понад сотню визначень поняття «авторитет». За теоретичною і практичною значущістю вона належить до однієї з фундаментальних проблем.

Разом з тим, не дивлячись на чималий науковий доробок зарубіжних і вітчизняних вчених ми змушені констатувати, що проблема авторитету керівника закладу загальної середньої освіти та його впливу на педагогічний колектив є недостатньо дослідженою і потребує подальших наукових досліджень.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Мета** статті – уточнення сутності та змісту поняття «авторитет керівника сучасної школи та його вплив на педагогічний колектив».

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**:

1. На основі аналізу педагогічних, психологічних та інших фахових джерел уточнити зміст основних дефініцій дослідження.

2. Визначити та уточнити зміст та структуру поняття «авторитет

керівника сучасної школи та його вплив на педагогічний колектив».

3. Схарактеризувати особливості впливу керівника закладу загальної середньої освіти на діяльність педагогічного колективу.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення про єдність теорії та практики, взаємозумовленість і взаємозв'язок об'єктивних та суб'єктивних чинників у формуванні особистості; провідні ідеї філософії сучасної освіти (В. Андрущенко, В. Кремень, Б. Гершунський, Б. Коротяєв, В. Курило, С. Савченко); наукові положення системного (В. Афанасьєв, І. Блауберг, Е. Юдін), діяльнісного (Л. Виготський, В. Давидов, О. Леонтєв, С. Рубінштейн), синергетичного (О. Вознюк, І. Пригожин), особистісно зорієнтованого (І. Бех, Є. Бондаревська, О. Пехота, С. Подмазін, В. Сериков, М. Чобітько) підходів.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

У дослідженні застосовувались такі методи: *теоретичні* – аналіз та узагальнення концептуальних положень філософської, соціологічної, психолого-педагогічної літератури для визначення теоретико-методологічних засад дослідження, його понятійно-категоріального апарату та стану теоретичної розробленості проблеми; контент-аналіз, систематизація, узагальнення для розкриття сутності й структурних компонентів досліджуваного феномену; узагальнення та систематизація концептуальних положень; *емпіричні* – діагностичні (опитування, бесіда), обсерваційні (безпосереднє та опосередковане спостереження, самоспостереження, самооцінювання) – для виявлення рівнів управлінського впливу керівників шкіл на педагогічний колектив.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

Дослідження змісту та структури авторитету керівника школи та його впливу на діяльність педагогічного колективу потребує попереднього уточнення сутності поняття «авторитет». Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує це поняття, «як загально визнане значення, вплив, поважність (особи, організації, колективу, теорії тощо) [2].

М. Прищак, подає наступне визначення: «Авторитет – це інтегральна

властивість особистості, яка формується на базі її професійних, моральних, інтелектуальних якостей як результат відображення у свідомості людей соціальної значущості, цінності, корисності таких характеристик» [10].

На інших властивостях поняття акцентує увагу Т. Гріценко: «Авторитет – це також психологічний стан особистості, що виконує певну роль. Він складається з усвідомлення своїх можливостей і компетенції, розуміння того, чого чекають від нього інші, визнання своїх прав і привілеїв. Тому зростання авторитету керівником розцінюється як особиста перемога, а його втрата – як трагедія» [4].

Психологічним підґрунтям авторитету керівника є його компетентність, діловитість, ділова коректність тощо. За психологічним складником варто розрізняти три форми авторитету керівника: моральний, функціональний, формальний, а також є четвертий тип – сукупний [13, с. 10].

Моральний авторитет – світогляд людини та властиві їй моральні якості. Підґрунтям наявності морального авторитету є властивість носія, яка яскраво виражає його вихованість, стриманість, чутливість до потреб підлеглих, доброзичливість і ставлення до суспільства.

Функціональний авторитет формується, опираючись на професійну компетентність людини, її різнопланові ділові якості, ставлення до власної професійної діяльності. Функціональний і моральний авторитет разом формують єдиний індивідуальний авторитет людини.

Формальний авторитет (авторитет статусу) – це саме те соціальне положення, в якому людина перебуває на суспільних засадах. Найбільш значущими різновидами формального авторитету прийнято вважати саме посадовий авторитет керівника, характерними якостями якого є владні повноваження. Інтеграція за всіма трьома формами авторитету призводить до створення справжнього сукупного авторитету особистості.

Дослідники вказують на те, що керівник здійснює психологічний вплив на декількох рівнях взаємодії: між керівником і підлеглим; між керівником і групою підлеглих; між керівниками та іншими групами осіб. Ефективне управління передбачає наявність в усіх випадках зворотного зв'язку, тобто не тільки керівник впливає на підлеглого чи групу підлеглих, а й вони виступають у ролі агентів впливу, що особливо ефективно при прийнятті управлінських рішень [5].

Зазначений вище взаємовплив керівника і підлеглих є можливим за умови високого особистісного авторитету керівника. Авторитет характеризується громадським визнанням особистості, оцінкою групи її суб'єктивних якостей та їх відповідності об'єктивній ситуації в

управлінському процесі. 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, симпатизує персоналу, виявляє щирість, порядність і водночас вимогливість під час вирішення поставлених завдань [9].

Виходячи з цього в цьому контексті доцільно підкреслити наступне: за відсутності довіри підлеглих до керівника всі дії його здаються непрофесійними. В залежності від змістової бази психологічного наповнення розрізняють три форми авторитету особистості: моральний, функціональний, формальний та сукупний [3].

Моральний авторитет, ядром якого є світогляд людини та її моральні якості. Особистісно-організаційними підвалинами морального авторитету є властивості носія, які виражають його ставлення до людей, вихованість, розуміння потреб підлеглих, доброзичливість і стриманість.

Функціональний авторитет формується на основі професійної компетентності людини, її різноманітних ділових якостей, ставлення до своєї професійної діяльності. В сукупності з моральним авторитетом вони утворюють єдиний особистісний авторитет людини.

Формальний авторитет (авторитет статусу). Його психологічною основою є те соціальне положення, яке людина займає в суспільній структурі. Найбільш значущим різновидом формального авторитету є посадовий авторитет керівника, характерною основою якого виступають владні повноваження.

Інтеграція всіх трьох форм авторитету особистості веде до утворення сукупного авторитету особистості. Важливо зазначити, що влада авторитету може мати реальне й формальне визнання. Щодо реального авторитету, то він щодо ефективності влади вищий, ніж формальний. Керівник, наділений реальним авторитетом, сприймається підлеглими без найменшого сумніву, його накази мають велику силу переконання, він вселяє впевненість у дії, що позбавляє людей від довготривалих розмірковувань щодо правильності прийнятого управлінського рішення, вирішення конфліктної ситуації тощо. Отже, влада авторитету, яка не має потреби у формальному підкріпленні, – це більш досконала форма управління. Разом з тим можна погодитись з тими дослідниками, які вважають, що в сучасних умовах типовим явищем є формалізований авторитет, тобто підкріплена правом влада керівника. Однак в обох випадках застосування влади керівника ефективно за умови, коли людина визнає її джерелом, законним (легітимним) і прийнятним.

Проблема впливу керівника на персонал нині є дуже актуальною, оскільки управління – це взаємодія того, хто керує, з тим, ким керують [1]. Управлінський вплив здійснюється постійно в різних формах у процесі взаємодії керівника і колективу. Важливо, щоб цей вплив був цілеспрямованим та позитивним з боку керівника, а персонал не чинив опору такому впливу.

Психологічний вплив – один із базових напрямів сучасної психології управління, що розуміється як спрямування цієї проблематики на розкриття механізмів, способів і методів управління підлеглими. В. Куліков розглядає психологічний вплив як структурну одиницю, компонент спілкування. За своєю сутністю він становить «проникнення» однієї особистості (або групи осіб) у психіку іншої особистості (або групи осіб). Метою та результатами цього «проникнення» є зміна, перебудова індивідуальних або групових психологічних явищ (поглядів, відносин, мотивів установок, станів тощо) [8].

Отже, вплив – це процес і результат зміни індивідом чи соціальною групою поведінки інших людей, їх позицій, оцінок і установок. Механізмом спрямованого впливу є переконання і навіювання, а механізмом неспрямованого впливу – наслідування і зараження [6].

За загальним визнанням фахівців у галузі управління, будь-який керівник повинен оперувати низкою різних управлінських методів впливу [1]. Адже, вміння впливати на персонал допомагає керівнику вирішувати такі важливі завдання, як:

1. Довести завдання до працівників, наголосивши на необхідності його виконання точно і вчасно.
2. Перевірити своєчасність і якість виконання поставленого завдання.
3. Мотивувати співробітників до підвищення якості виконання завдань, що може позитивно позначитися на їх професійному розвитку і кар'єрі.
4. Розвинути у працівників творчі здібності і креативне мислення.
5. Сформувати з працівників ефективну команду.

Виходячи з цього, управлінський вплив має розглядатись як замкнута система, структурні компоненти якої поєднуються в єдине ціле складними багаторівневими зв'язками та відносинами. Ці зв'язки та відносини, як би надбудовуючись одні над іншими, впливають одне на одного та на ефективність управлінського впливу [11].

Виділяють два рівні управлінського впливу: когнітивний та емоційний.

На когнітивному рівні суб'єктів управлінського впливу пов'язує взаємне, хоча й з різними цілями, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглого для того, щоб визначити тактику впливу. У свою чергу, підлеглий пізнає керівника з метою визначення міри довіри чи недовіри до нього, до його впливів.

На емоційному рівні відбувається своєрідне «злиття» керівника та підлеглого. Емоційні відносини можуть мати як позитивний, так і негативний характер, бути доброзичливими і недоброзичливими, але в обох випадках вони впливають на спрямованість і силу управлінського впливу. Наприклад, за інших рівних умов позитивне ставлення підлеглого до керівника збільшує міру довіри та зменшує міру недовіри до дисциплінуючих впливів останнього.

За своєю внутрішньою сутністю управлінський вплив має три взаємозалежних між собою та послідовно перехідних одне в одного етапи:

1. Операційний етап. Безпосередній вплив керівника на підлеглого.
2. Процесуальний етап. Прийняття або відкидання підлеглим здійсненого на нього впливу.
3. Результативний етап. Відповідні реакції підлеглого на вплив керівника.

Структура управлінського впливу включає такі компоненти, як:

- суб'єкт (окремі особистості, група осіб, різні організації, що є провідною підсистемою в будь-якій системі управління);
- об'єкт (різноманітні соціально-психологічні явища та феномени – особистість, спільноти, їхній спосіб життя та діяльність із метою якісного та повного вирішення завдань організації);
- способи впливу (традиційно виділяють чотири основних – проникнення, зараження, наслідування та переконання) [12, с. 23].

Отже, процес соціально-психологічного впливу пов'язаний із проблемою ефективного керівництва. Реальне визнання керівник здобуває в результаті добросовісної і наполегливої праці. Є і штучні прийоми здобуття авторитету, хоч насправді це – псевдоавторитет, який має такі види:

- «авторитет» пригнічення (прагнення керівника демонстрацією переваги у правах та погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійній напрузі);
- «авторитет» резонерства (керівник вважає, що постійні повчальні бесіди посилюють його вплив на людей);



- «авторитет» педантизму (схильність керівника до суцільного контролю, дріб'язковості);
- «авторитет» підкупу (винагорода за працю безпосередньо залежить від особистих примх керівника, що породжує особисту відданість підлеглих керівникові);
- «авторитет» відстані (намагання керівника дистанціюватися від підлеглих, що, на його думку, має посилити вплив на них);
- «авторитет» доброти (неправильне розуміння сутності доброти до підлеглих за низької вимогливості);
- «авторитет» чванства (зверхність, роздута пихатість, надмірне захоплення владою) [7].

Сутність особистості керівника найповніше розкривається через його ставлення до персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої участі людей у виконанні спільної дії. Керівник включає у сферу впливу й взаємовпливу підлеглих, робить їх співучасниками обміну інформацією, діє з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, продуктивності праці в організації. При цьому може відбуватися обмін ролями: керівник із суб'єкту впливу перетворюється на об'єкт впливу.

У керівника часто виникають ситуації, коли доводиться критикувати підлеглих, робити їм зауваження. Так, йому цього не уникнути, але слід навчитися критикувати співробітника таким чином, щоб не викликати у нього образу та гнів. Дослідження показують, що найкраще працівники сприймають конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі [14]:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативного оцінювання мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;

- не варто обмежувати самотійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажання генерувати ідеї тощо.

У вищенаведеному переліку вимоги розташовуються послідовно за шкалою від найжорсткішого прийому, що використовує примус, до найбільш м'якого, орієнтованого на добровільне прийняття підлеглим відповідальності за виконання завдання.

На жаль, серед сучасних керівників розповсюджена думка, що чим більш жорсткі методи впливу на підлеглих використовуються, тим цей вплив ефективніший, а працівник працює краще. Однак жорсткі методи впливу часто викликають у працівників спротив і небажання виконувати завдання та накази. Для вибору керівником того чи іншого методу впливу необхідно враховувати особливості особистості і мотивації людей. Прохання, порада сприймаються краще і більш охоче приймаються людьми, оскільки орієнтовані на актуалізацію внутрішньої мотивації людини.

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Бути керівником не означає сидіти в кабінеті і роздавати накази. Робота керівника є складною з позицій впливу на педагогічний колектив, бо передбачає досягнення ефективності діяльності школи. Щоденно керівникові доводиться виконувати різні завдання і функції. Дії керівника визначаються тим, як він їх розуміє, що є в основі його управлінських рішень. Кожен керівник має вирішити для себе особисто, яку саме форму управлінського впливу краще обрати для підлеглих. Саме тому в діяльності сучасного керівника тісно переплітаються функції адміністратора, організатора, професіонала, фасілітатора, коучера-наставника тощо. Особливо важливого значення в діяльності школи набуває авторитет керівника, оскільки ефективність роботи керівника і ввіреного йому колективу, істотно залежить від уміння керівника завоювати авторитет у своєму колективі.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективними напрямками майбутніх досліджень вважаємо наукове обґрунтування моделі авторитету керівника школи та розроблення критеріїв оцінювання управлінського впливу керівника на педагогічний колектив.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] Н. О. Алюшина, Т. В. Новаченко, *Психологічні механізми ефективного управлінського впливу: навч.-метод. матеріали*. Київ, Україна: НАДУ, 2013, 48 с.
- [2] *Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250 000* / В. Т. Бусел; Ред. Київ – Ірпінь, Україна: ВТФ Перун, 2005.
- [3] О. І. Власова, Ю. В. Никоненко, *Соціальна психологія організацій та управління: підручник*. Київ, Україна: Центр учбової літ-ри, 2010, 398 с.
- [4] Т. Б. Гриценко, *Етика ділового спілкування: навч. посіб.* Київ, Україна: Центр учбової літ-ри, 2007, 344 с.
- [5] В. В. Глущенко, И. И. Глущенко, *Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов*. Железнодорожный, Россия: ООО НПЦ «Крылья», 1997, 400 с.
- [6] Е. Л. Доценко, *Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита*. Санкт-Петербург, Россия: Речь, 2004, 304 с.
- [7] А. Г. Ковалев, *Коллектив и социально-психологические проблемы руководства*. Москва, Россия: Экономика, 1998, 360 с.
- [8] В. М. Куліков, *Методи управління*. Київ, Україна: МАУП, 2007, 157 с.
- [9] Л. Е. Орбан-Лембрик, *Психологія управління: навч. посіб.* Івано-Франківськ, Україна: Плай, 2001, 400 с.
- [10] М. Д. Прищак, О. Й. Лесько, *Психологія управління в організації: навч. посіб.* – 2-ге вид., перероб. та доп. Вінниця, Україна: ВНТУ, 2016, 150 с.
- [11] О. Урбанович, «Психологія управлінського впливу», *Психологія. Освіта. UA*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://osvita.ua/school/method/psychology/1365>
- [12] К. Д. Скрипник, Т. Л. Кутасова, «Ще раз про якості керівника», *Управління персоналом*, № 8, с. 23–27, 2017.
- [13] В. Д. Степаненко, *Етика в проблемах і аналітичних задачах: навч. посіб.* Київ, Україна: Лібра, 1998, 76 с.
- [14] Я. В. Чаплак, М. В. Чаплак, «Психологічний вплив у науковій психології», *Современные научные исследования и инновации*, № 3, с. 10, 2015.

## **AUTHORITY OF THE SCHOOL LEADER AND HIS INFLUENCE ON THE PEDAGOGICAL TEAM**

**Vasyl Bazeliuk,**

PhD, Assistant Professor,  
Associate Professor of Department of  
Management and Educational Technology  
National University of Life and  
Environmental Sciences of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1790-6207>  
[baselyuk@ukr.net](mailto:baselyuk@ukr.net)

**Anastasia Artyushenko,**

student of Department of  
Management and Educational Technology  
National University of Life and  
Environmental Sciences of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.

[anastasiyaserg17@gmail.com](mailto:anastasiyaserg17@gmail.com)

**Abstract.** The article analyse the essence, content and structure of the authority of the school principal and his influence on the activities of the teaching staff. Authority is seen as a generally recognized influence, respect enjoyed by a person, group of persons, organization, etc. due to their inherent characteristics and merits (intelligence, professionalism, knowledge, experience, moral virtues, etc.), financial, social status, historical or other conditions embodied in the ability of the person to direct the thoughts and moods of others without resorting to coercion. Moral authority is a person's worldview and inherent moral qualities. The basis of moral authority is the property of the person, which clearly expresses his politeness, restraint, sensitivity to the needs of subordinates and friendliness. Functional authority is formed based on a person's professional competence, his various business qualities, attitude to his own professional activity. Functional and moral authority form a single individual human authority together. Formal authority (status authority) is a social position in which a person is performing work in a certain post. The most important types of formal authority are considered to be the official authority of the head, whose characteristic qualities are powerful authority. Integration in all three forms of authority leads to the creation of a true collective authority of the individual. Authority is also the psychological state of a person who holds the post. Authority consists of

an awareness of one's capabilities and competence, an understanding of what others expect of him, and a recognition of one's rights and privileges. Therefore, the growth of authority is regarded by the leader as a personal victory, and his loss – as a tragedy.

It is established that managerial influence is carried out constantly in various forms in the process of interaction between the leader and the team. It is important that this influence is purposeful and positive on the part of the manager, and that the staff does not resist such influence. It is proved that the power of authority, which does not require formal support, is a more perfect form of administration.

**Key words:** leader; teacher; group; team; authority.

## **АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕКТИВ**

**Базелюк Василий Григорьевич,**

кандидат педагогических наук, доцент,  
доцент кафедры управления и  
образовательных технологий  
Национального университета биоресурсов  
и природоиспользования Украины.  
Киев, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1790-6207>  
[baselyuk@ukr.net](mailto:baselyuk@ukr.net)

**Артюшенко Анастасия Сергеевна,**

студентка 2 курсу магистратуры  
кафедры управления и  
образовательных технологий  
Национального университета биоресурсов  
и природоиспользования Украины.  
Киев, Украина.

[anastasiyaserg17@gmail.com](mailto:anastasiyaserg17@gmail.com)

**Аннотация.** В статье проанализированы сущность, содержание и структура авторитета руководителя школы и их влияние на деятельность педагогического коллектива. Авторитет рассматривается как общепризнанное влияние, уважение, которыми пользуется лицо, группа лиц, организация и т.д. благодаря присущим им особенностям и заслугам (ум, профессионализм, знания, опыт, нравственные принципы и т.п.), материальном, социальном положению, историческим или другим условиям, воплощенным в

способности носителя авторитета направлять мысли и настроения других людей, не прибегая к принуждению.

Моральный авторитет – мировоззрение человека и присущие ему нравственные качества. Основой нравственного авторитета есть свойство носителя, которое ярко выражает его воспитанность, сдержанность, чувствительность и доброжелательность к нуждам подчиненных. Функциональный авторитет формируется, опираясь на профессиональную компетентность человека, его разноплановые деловые качества, отношение к собственной профессиональной деятельности. Функциональный и моральный авторитет вместе формируют единый индивидуальный авторитет человека. Формальный авторитет (авторитет статуса) – это социальное положение, в котором человек находится выполняя работу на определенный должности.

Наиболее значимыми видами формального авторитета принято считать именно должностной авторитет руководителя, характерными качествами которого являются властные полномочия. Интеграция всех трех форм авторитета приводит к созданию настоящего совокупного авторитета личности. Авторитет – это также и психологическое состояние личности, которое выполняет определенную роль. Оно состоит из осознания своих возможностей и компетенции, понимания того, чего ждут от него другие, признания своих прав и привилегий. Поэтому рост авторитета расценивается руководителем как личная победа, а его потеря – как трагедия.

Установлено, что управляющее воздействие осуществляется постоянно в различных формах в процессе взаимодействия руководителя и подчиненных. Важно, чтобы это влияние было целенаправленным и позитивным со стороны руководителя, а персонал не сопротивлялся такому влиянию. Доказано, что власть авторитета, которая не нуждается в формальном подкреплении – более совершенная форма управления.

**Ключевые слова:** руководитель; педагог; коллектив; команда; авторитет.

## **REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] N. O. Aliushyna, T. V. Novachenko, *Psykhologichni mekhanizmy efektyvnoho upravlinskoho vplyvu: navch.-metod. materialy*. Kyiv, Ukraine: NADU, 2013, 48 s.

- [2] Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy: 250 000 / V. T. Busel; Red. Kyiv – Irpin, Ukraina: VTF Perun, 2005.
- [3] O. I. Vlasova, Yu. V. Nykonenko, Sotsialna psykholohiia orhanizatsiy ta upravlinnia: pidruchnyk. Kyiv, Ukraina: Tsentr uchbovoi lit-ry, 2010, 398 s.
- [4] T. B. Hrytsenko, Etyka dilovoho spilkuвання: navch. posib. Kyiv, Ukraina: Tsentr uchbovoi lit-ry, 2007, 344 c.
- [5] V. V. Glushchenko, I. I. Glushchenko, «Razrabotka upravlencheskogo resheniya. Prognozirovaniye – planirovaniye. Teoriya proektirovaniya eksperimentov». ZHeleznodorozhnyĭ, Rossiya: OOO NPC «Kryl'ya», 1997, 400 s.
- [6] E. L. Docenko, Psihologiya manipuliyacii: fenomeny, mekhanizmy i zashchita. Sankt-Peterburg, Rossiya: Rech', 2004, 304 s.
- [7] A. G. Kovalev, Kollektiv i social'no-psihologicheskie problemy rukovodstva. Moskva, Rossiya: Ekonomika, 1998, 360 s.
- [8] V. M. Kulikov, Metody upravlinnia. Kyiv, Ukraina: MAUP, 2007, 157 s.
- [9] L. E. Orban-Lembryk, Psykholohiia upravlinnia: navch. posib. Ivano-Frankivsk, Ukraina: Plaŷ, 2001, 400 s.
- [10] M. D. Pryshchak, O. Ÿ. Lesko, Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii: navch. posib. – 2-he vyd., pererob. ta dop. Vinnytsia, Ukraina: VNTU, 2016, 150 s.
- [11] O. Urbanovych, «Psykhologhiia upravlinskoho vplyvu», Psykhologhiia. Osvita.UA. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <http://osvita.ua/school/method/psychology/1365>
- [12] K. D. Skrypnyk, T. L. Kutasova, «Shche raz pro yakosti kerivnyka», Upravlinnia personalom, № 8, s. 23–27, 2017.
- [13] V. D. Stepanenko, Etyka v problemakh i analitychnykh zadachakh: navch. posib. Kyiv, Ukraina: Libra, 1998, 76 s.
- [14] Ya. V. Chaplak, M. V. Chaplak, «Psykhologhichnyĭ vplyv u naukoviy psykholohii», Sovremennyye nauchnyye yssledovaniya y unnovatsyy, № 3, s. 10, 2015.

*Стаття надійшла до редакції  
13 листопада 2020 року*