

<http://dx.doi.org/10.16926/rpu.2016.18.24>

Olena OTICZ

## Розвиток педагогічної культури керівника навчального закладу

**Słowa kluczowe:** kultura, kierownik, nauczyciel, osobowość, wartości, edukacja, stres edukacyjny, kształcenie.

**Keywords:** culture, leader, teacher, personality, values, education, content of education, training.

Процеси глобалізації та інформатизації сучасного суспільства, що детермінують формування європейського і світового освітніх просторів, відкривають нові можливості для молоді щодо обрання закладу освіти для навчання, відповідно до своїх освітніх потреб, а також інтелектуальних і фінансових можливостей. Це зумовлює зростання конкуренції між вищими навчальними закладами на світовому і європейському ринках освітніх послуг.

Конкурентоспроможність закладів освіти на цих ринках зумовлюється різними зовнішніми і внутрішніми чинниками, які можна поділити на позитивні та негативні. Зокрема, позитивним зовнішнім чинником є зростання у світі кількості молодих людей, які бажають здобути вищу освіту. Так, за даними UNESCO, до 2025 року загальна кількість студентів у світі зросте з 97 млн. до 260 млн. Згідно з даними Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), 57% п'ятнадцятирічних підлітків збираються продовжувати навчання в університеті, а в Південній Кореї таких 95%.

Оскільки, обираючи заклад освіти, потенційні абітурієнти беруть до уваги: місце, яке він посідає у всесвітньому рейтингу вищих навчальних закладів (зокрема, в Академічному Рейтингу Університетів Світу (ARWU), або, Шанхайському рейтингу), якість освітніх послуг, умови навчання тощо, то важливим чинником, що зумовлює конкурентоспроможність навчального закладу, є його здатність задовольняти цим вимогам. З огляду

на це найкращі можливості мають Гарвардський, Стенфордський, Массачусетський, Каліфорнійський та Кембриджський університети, які згідно з ARWU, у 2015 році очолили список 500 кращих університетів світу. Висока якість освіти в американських університетах вивела Америку на перше місце у Всесвітньому рейтингу QS Higher Education System Strength Rankings за 2016 рік. Після США до першої десятки країн з найкращою системою вищої освіти увійшли Велика Британія, Німеччина, Австралія, Канада, Франція, Нідерланди, Китай, Південна Корея та Японія.

Водночас, не менш важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу є його престижність і культуросфера, що сформувалася у ньому. Однозначність і безпосередність зв'язку між цими параметрами є, на нашу думку, очевидною. Так, поза всяким сумнівом, престижно навчатися у найстаріших університетах Європи (Болонському, Оксфордському, Кембриджському, Ягеллонському та ін.), де склалися і упродовж віків підтримуються й розвиваються академічні освітні та культурні традиції, що утворили багату культурну ауру, культуросферу університету, яка має не лише корпоративну цінність для учасників освітнього процесу, а й загальнокультурну цінність для усього людства.

Гарантом збереження і збагачення культуросфери університету виступає його ректор, який уособлює в собі високий професіоналізм і культуру: особистісну, професійну, управлінську, наукову, педагогічну. Адже керівник навчального закладу – не просто найвищий професіонал у своїй галузі, він – обличчя університету, репрезентант рівня його наукової й педагогічної культури, зразок для наслідування для студентів та викладачів.

Зміст і складові педагогічної культури керівника навчального закладу детермінуються особливостями його діяльності.

### **Зміст та особливості професійної діяльності керівника навчального закладу**

Як відомо, професійна діяльність керівника передбачає організацію, управління, керівництво і організаційно-психологічний та організаційно-педагогічний супровід діяльності підлеглого.

Оскільки діяльність керівника навчального закладу є *професійною діяльністю, змістом якої є управління діяльністю суб'єктів освітнього процесу (передусім, педагогічного колективу) з метою забезпечення його ефективності і розвитку особистісних і професійних компетентностей його учасників*, то цю діяльність можна визначити як мета-діяльність, тобто діяльність, надбудовану над самостійною діяльністю суб'єктів освітнього

процесу і спрямованою на активізацію їхніх власних зусиль щодо викладання-учіння, виховання, розвитку їхньої особистості тощо. У зв'язку з цим ефективність та якість мета-діяльності керівника навчального закладу визначальною мірою залежать від мотивації й власної активності педагогів і студентів (або учнів), а їхні мотиви й зусилля, у свою чергу, зумовлюються їх зацікавленістю та психологічною комфортністю для них взаємодії з керівником навчального закладу.

Ще однією особливістю професійної діяльності керівника навчального закладу є її рефлексивний характер, що передбачає осмислення й аналіз ним закономірностей і механізмів своєї діяльності чи діяльності інших суб'єктів освітнього процесу, постійний аналіз і самоаналіз її перебігу та результатів.

Рефлексивне управління керівником діяльністю учасників освітнього процесу означає, що він може спонукати їх до педагогічної дії і взаємодії, допомагати у їх здійсненні, контролювати та оцінювати їх результати, але сам, одноосібно, він не може їх виконати. Зважаючи на це, видатний німецький педагог Фрідріх Адольф Вільгельм Дістервег зазначав, що розвиток і освіта жодній людині не можуть бути дані або повідомлені. Кожний, хто бажає до них долучитися, має досягти цього власною діяльністю, власними силами, власним напруженням. Ззовні він може отримати лише спонуку, поштовх<sup>1</sup>. Саме тому сучасний керівник закладу освіти має бути передусім фасилітатором, натхненником педагогічної взаємодії. Тому відомо, що керівник це не той, хто віддає накази й розпорядження, а той, чії накази й розпорядження виконуються. А це досягається, коли статусний авторитет влади керівника перетворюється на владу його особистісного авторитету, що свідчить про оволодіння ним мистецтвом управління. І в цьому зв'язку найважливішою є особистість керівника, оскільки, як справедливо зазначав А. Макаренко: «Ми слухаємо не те, що нам говорять, а того, хто говорить». Отже, важливим є не лише зміст інформації (логос), але й культура і майстерність її подання (пафос) та моральне право керівника навчального закладу на висловлення цих ідей (етос).

Педагогічна рефлексія передбачає чутливість керівника до реакції суб'єктів педагогічного процесу на його дії, перебудову організаційно-управлінської тактики і стратегії з урахуванням цієї реакції.

Наступною особливістю діяльності керівника є її неперервність, адже вона ніколи не припиняється, оскільки керівник навчального закладу впливає на поведінку викладацького і студентського колективів вже самим способом свого життя і поведінки. Тому його професійна праця не обмежується лише годинами його робочого часу, оскільки не можна бути,

---

<sup>1</sup> А. Дістервег, *Избранные педагогические сочинения*, Москва 1956, с. 378.

наприклад, деканом і виховувати студентів з 8.00 до 18.00. Керівник для своїх підлеглих (і викладачів і студентів) залишається керівником, допоки він працює на цій посаді, а нерідко – й на усе життя, незалежно від того, як вони його сприймали: позитивно чи негативно.

Прогностичність професійної діяльності керівника навчального закладу полягає в тому, що він наперед має прораховувати можливі її результати (функція стратегічного планування) і розуміти, що вони нерідко бувають не негайними, а відтермінованими.

Залежно від специфіки реалізації керівниками навчальних закладів педагогічних функцій історично склалися і змінювалися їх типи і стилі керівництва (від авторитарного – до партисипативного) (Рис. 1).

Керівник-диктатор	Керівник-патерналіст	Керівник-організатор	<b>Сучасний керівник</b> дипломат, лідер, вихователь, інноватор
<i>(авторитарний стиль керівництва)</i>		<i>(демократичний стиль керівництва)</i>	<i>(партисипативний стиль керівництва)</i>

**Рисунок 1.** Типи керівників

Якщо розглядати професійну діяльність керівника навчального закладу з точки зору його педагогічної культури, то слід виходити з того, що однією з його найважливіших функцій наряду з організаційною, стратегічного планування, адміністративною і комунікативно-регулюючою (мотиваційною) функціями виступає виховна (або з позицій культурологічного підходу культуротрансляюча функція). Адже прибічники культурологічного підходу в освіті розглядають виховання як цілеспрямований процес культуроємного розвитку людини у визначених соціально-економічних умовах (О. Газман)<sup>2</sup>.

Таким чином, керівник – це не просто той, хто забезпечує ефективне функціонування установи чи закладу, де він працює, згуртовуючи працівників у колектив односторонців (особливо це стосується закладу освіти), а Учитель учителів, який формує в цьому закладі психологічно комфортне культуротворче середовище, що є важливою характеристикою його авторської педагогічної школи. Історія розвитку освіти багата на яскраві приклади таких шкіл: Яснополянська школа Льва Толстого, вальдорфська школа Рудольфа Штайнера, Школа радості Василя Сухомлинського, Колонія імені Максима Горького та Комуні імені Фелікса Дзержинського Антона Макаренка, Школа-колонія «Бодрая життя» Станіслава Шацького, Школа Олександра Захаренка, Школа Івана Ткаченка, Школа педагогічної майстерності Івана Зязюна в Полтавському педуніверситеті та ін.

<sup>2</sup> О.С. Газман, *Гуманізація виховання в сучасних умовах*, Москва 1996, с. 265.

## Професійна культура керівника навчального закладу

Відповідно до культурологічного підходу в освіті, мета освіти полягає у залученні особистості до загальнолюдської і національної культури, перетворенні її на носія і творця культурних цінностей. Таким чином, культурологічний сенс освіти виявляється у розвитку культурного досвіду людини і людства в цілому. Здатність навчальних закладів реалізувати цю культуротворчу функцію безпосередньо залежить від рівня педагогічної культури їх керівників, які забезпечують виконання педагогічними працівниками функції «повноважних представників культури» (В. Загвязинський)<sup>3</sup>.

Водночас, результати досліджень якості педагогічних кадрів, здійснених в Україні за останні два десятиліття, свідчать, що лише 20% педагогів задовольняють вимоги навчальних закладів до рівня їх професійної педагогічної культури. Середній бал оцінки роботи викладачів сучасних навчальних закладів – 3,45 бали. 10% педагогів професійно непридатні до педагогічної діяльності, 70% не готуються до навчальних занять і не читають ніякої літератури, 37% винні у конфліктах з учнями і студентами. Характеризуючи рівень загальної та професійної культури педагогів загальноосвітніх навчальних закладів, П. Щербань пише: «Чимало вчителів дивиться на учня, як столяр на дерево, з якого хоче зробити табуретку. Різниця тільки у тому, що столяр не ображається на дерево, якщо воно криве й сучкувате. А думає і шукає, як зробити з нього потрібну і хорошу річ. Учитель же учня лає, ображає, карає, дорікає батькам. А це уже не майстер, а поганий ремісник»<sup>4</sup>.

Те ж саме стосується і студентів вищих педагогічних навчальних закладів, 40% з яких, на думку вченого, фактично, не готові до роботи у закладах освіти. У багатьох із них бракує духовної культури, відсутня потреба в музиці, театрі, літературі. В опрацюванні першоджерел панує формальність, переписування конспектів<sup>5</sup>.

Оскільки, як говориться у відомому українському прислів'ї, риба псується з голови, то причини цих явищ вбачаємо у низькому рівні загальної і професійної (зокрема, педагогічної) культури керівників освіти на усіх її рівнях. Це виявляється в тому, що нерідко на словах керівник проголошує необхідність оволодіння викладачами і студентами загальною і педагогічною культурою, за необхідності може продемонструвати іншим свій «висококультурний» рівень, але у реальній освітній практиці дозволяє

<sup>3</sup> В.И. Загвязинский, *К читателям*, О.С. Булатова, *Педагогический артистизм: учеб. пособие*, Москва: Изд. центр „Академия”, 2001, с. 3–4.

<sup>4</sup> П. Щербань, П. Щербань, *Педагогічна культура – основа успішної педагогічної діяльності*, Освіта, 22–29 січня 2003, Вкладка.

<sup>5</sup> Там само.

собі чинити усупереч культурним нормам. Але ж, як влучно підмітив відомий єврейський письменник Шолом Алейхем: «Культура, як гроші: або вона є, або її немає». Тобто не можна бути культурним і «трохи» порушувати вимоги культури, коли ніхто не бачить. Або ще один парадокс: від інших (педагогів, студентів, колег, батьків) керівник вимагає дотримання норм культури, а стосовно себе є поблажливим.

Педагогічна культура керівника передбачає наявність в нього, окрім педагогічних якостей і компетентностей, також загальних уявлень про соціальну значущість педагогічної праці і управління освітою, уявлення про ідеал керівника навчального закладу, усвідомлення шляхів, способів і засобів його досягнення, розвинене почуття професійної гідності, професійної честі й професійної відповідальності. На превеликий жаль, сьогодні поняття «професійна честь» в українському суспільстві вживається переважно стосовно військових («офіцерська честь») або кримінальних елементів («злодійська честь») і фактично не усвідомлюється представниками педагогічної професії (хоча, заради справедливості слід зазначити, що для керівників закладів освіти має велику цінність честь і статус очолюваного ним навчального закладу).

### **Керівник навчального закладу як людина культури**

Утвердження культурологічного підходу у сучасній освіті орієнтує її на ідеал керівника навчального закладу не просто як людини освіченої (носія знань), а як людини культурної, або, як називають її науковці-педагоги і філософи – Людини культури, для якої знання є не самоціллю, а засобом освоєння культури та її творення.

Відповідно до концепції діалогу культур В. Біблера школа XXI століття має розбудовуватися як Школа діалогу культур, спрямована на формування «Людини культури»<sup>6</sup>. Не готові знання, уміння чи навички, чим займається традиційна школа, а культура їх формування та перетворення мають стати засадами розвитку особистості як Людини культури. Людина культури розглядається при цьому з двох позицій: «людина в культурі» (тобто в культурному середовищі, де вона виступає споживачем і творцем культурних цінностей) – та «культура в людині» (тобто як особистісна культура людини, що репрезентує її загальнокультурний рівень і виявляється у загальній, професійній, духовній, естетичній, правовій, екологічній, педагогічній та інших видах культури особистості, що інтегруються в її інтелігентності). За такого підходу культурні смисли освіти і виховання розглядаються як основні смисли самої людини.

---

<sup>6</sup> В.С. Библер, *На гранях логики культуры. Книга избранных очерков*, Москва 1997.

Головними рисами керівника навчального закладу як Людини культури є гуманність та здатність до життєтворчості. У цьому образі, на думку академіка І. Зязюна<sup>7</sup>, уможливується реалізація актуальних потреб світового співтовариства в людині, яка зорієнтована на співробітництво і не здійснює деструктивних дій.

З огляду на це керівниками сучасних закладів освіти слід усвідомити такі ідеї стосовно сутності Людини культури:

По-перше, ідеї Людини культури як вільної особистості, здатної до самовизначення у світі культури з притаманними їй якостями громадянина. Зважаючи на це керівнику навчального закладу мають бути притаманні такі якості, як: високий рівень громадянської самосвідомості, почуття власної гідності, самоповаги, самостійності, самодисципліна, незалежність суджень, здатність орієнтуватися у світі духовних цінностей, відповідальність за свої вчинки, здійснення вільного вибору свого життєвого і професійного шляху, потреба в особистісному і професійному зростанні.

По-друге, ідеї Людини культури як духовної особистості, здатної до виховання і самовиховання духовних потреб, зокрема у пізнанні, істині, красі, спілкуванні, в пошукові смислу життя, щастя, прагнення до ідеалу. У діяльності керівника навчального закладу це виявляється в орієнтації освітнього процесу на загальнолюдські цінності, світову і національну духовну культуру, філософію, етику, естетику, людинознавство.

Третьою ідеєю є ідея Людини культури як творчої особистості, здатної до самоствердження в усіх сферах її життєдіяльності: в управлінні навчальним закладом, у побуті, у відпочинку. У педагогічній культурі керівника навчального закладу це знаходить вияв у потребі в перетворювальній діяльності, поєднанні аналітичного та інтуїтивного мислення, здатності і прагнення до життєтворчості.

Четверта ідея Людини культури – як адаптивної особистості, здатної до життя в полікультурному просторі, в умовах діалогу культур, інтеграції освітнього простору, панування ринкової економіки і т. п. Адаптація до таких умов вимагає від керівника навчального закладу різноманітних глибоких знань, навичок спілкування, об'єктивної самооцінки. Йому як Людині культури має бути притаманний естетичний смак, витончені манери, розуміння краси і гармонії, бережливе ставлення до свого фізичного і психічного здоров'я, здатність створювати привабливий імідж навчального закладу, вести господарську діяльність, примножувати добробут України<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> І.А. Зязюн, *Естетичні засади розвитку особистості, Мистецтво у розвитку особистості: монографія*, за ред. Н.Г. Ничкало, Чернівці 2006, с. 14–36.

<sup>8</sup> Там само.

Отже, ґрунтуючись на ідеях І. Зязюна стосовно сутності Людини культури, можна стверджувати, що керівник навчального закладу – це «не властивості і функції, не сума добродійностей та еталонів культурності, а фахівець, здатний з максимальною ефективністю реалізувати свої індивідуальні здібності та свої інтелектуальні й моральні можливості. Ним володіє потреба у самореалізації, у творчості, саморозвитку»<sup>9</sup>.

Становлення керівника навчального закладу як Людини культури передбачає оволодіння ним високим рівнем самосвідомості, почуттям власної гідності, самоповагою, незалежністю суджень, уміннями ефективно приймати управлінські рішення, розробляти ефективну стратегію розвитку очолюваного ним закладу.

### **Інтелегентність як інтегральний показник педагогічної культури керівника навчального закладу**

Інтегральним показником загальної і педагогічної культури керівника навчального закладу є його інтелегентність. В «Українському педагогічному енциклопедичному словнику» С. Гончаренка це поняття визначене як сукупність особистісних якостей індивіда, що відповідають соціальним очікуванням, які ставляться передовою частиною суспільства переважно до осіб, зайнятих розумовою працею й художньою творчістю, в ширшому аспекті – до людей, які вважаються носіями культури<sup>10</sup>. Як інтегральна якість особистості інтелегентність є «високим сплавом» інтелектуальних, моральних та естетичних якостей і властивостей, що зумовлюють широту і глибину ерудиції людини і виявляються у неповторному багатстві її духовного світу, внутрішній і зовнішній культурі, високих зразках поведінки в суспільстві.

Будучи яскравим представником української інтелігенції, академік С. Гончаренко визначив основні показники інтелігентності, а саме: загострене відчуття соціальної справедливості, залучення до багатств світової й національної культури та засвоєння загальнолюдських цінностей, слідування велінням совісті, тактовність і особиста порядність, ідейна принциповість у поєднанні з терплячістю до інакодумства<sup>11</sup>.

Цінність для освіти й суспільства загалом розвитку в керівника навчального закладу інтелігентності полягає в тому, що такий керівник-інтелігент буде розвивати цю якість і в своєму педагогічному колективі,

<sup>9</sup> Там само.

<sup>10</sup> С.У. Гончаренко, *Український педагогічний енциклопедичний словник*, Вид. 2-ге, доп. і випр., Рівне 2011, с. 199–200.

<sup>11</sup> Там само.



оскільки він усвідомлюватиме, що це забезпечить передумови для розвитку інтелігентності у студентів або учнів, спонукатиме їх до саморозвитку, вироблення критичності мислення, потреби у постійному оновленні знань, здатності до духовної самоорганізації та самовираження. Адже, як зазначив Д. Лихачов у «Листах про добре й прекрасне»: «Інтелігентність потрібна за будь-яких обставин, оскільки вона дорівнює моральному здоров'ю, соціальний обов'язок людини – бути інтелігентною. Це обов'язок і перед самою собою. Це заорука її особистого щастя. Кожний спеціаліст, кожний інженер, лікар, медична сестра, тесля чи токарь, шофер, кранівник чи тракторист мають володіти культурним кругозором. Не повинно бути сліпих до краси, глухих до слова й справжньої музики, черствих до добра, безпам'ятних до минулого. А для усього цього потрібні знання, потрібна інтелігентність»<sup>12</sup>. Тим більше вона потрібна керівнику навчального закладу, який є провідником і гарантом формування у ньому культуросфери.

Відсутність же в керівника інтелігентності є не лише показником його низького загальнокультурного рівня, але й перешкоджає йому у досягненні майстерності своєї професійної діяльності, оскільки нівелює усі його позитивні якості, а нерідко й взагалі шкодить його авторитету серед вихованців та колег. Соціальна небезпека відсутності в керівника навчального закладу інтелігентності полягає в тому, що це створює підґрунтя для розвитку в нього таких небажаних якостей, як: вибіркоче й необ'єктивне ставлення до підлеглих, зверхність, зарозумілість, нещирість у вияві почуттів, емоційна невірноваженість, некомунікабельність, а у найгіршому випадку – й зовсім неприпустимих для керівника якостей: хамства, жорстокості, морального садизму, які не лише свідчать про його антигуманність, відсутність в нього любові до своєї професії, невідповідність його вимогам професій типу «Людина – Людина» (а отже – професійну непридатність), але й взагалі унеможливають нормальну людську взаємодію з ним. Адже керівник, у якому б навчальному закладі він не працював, спочатку має бути Людиною, потім – Учителем, Наставником, Прикладом для викладачів і студентів чи учнів і лише після цього Керівником.

Педагогічна культура керівника навчального закладу визначальним чином впливає на формування у ньому культуросфери як особливого простору культури, що має своє ядро й межі і здатний притягувати до себе й формувати навколо себе культурні смисли<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Д.С. Лихачёв, *Письма о добром и прекрасном*, Сост. и общ. ред. Г.А. Дубровской, Симферополь 1990.

<sup>13</sup> Ю.М. Ходжаева, *Экология культуросферы: к проблеме сохранения наследия* : диссертация ... кандидата культурологии : 24.00.01, [Место защиты: Морд. гос. ун-т им. Н.П. Огарева], Саранск 2009, ил. РГБ ОД, 61 10-24/16.

## Культуросфера навчального закладу

Виходячи з цих позицій, будемо розглядати діяльність навчального закладу у контексті різноманітних культурних «світів», які перетинаються в його соціокультурному просторі, створюючи своєрідний «підтекст» діяльності закладу. Цей підтекст складається з предметно-просторового середовища закладу, локальної субкультури відносин (корпоративної культури закладу або, іншими словами, його укладу) і символічно-знакової реальності. Остання містить у собі як елементи предметно-просторового середовища, так і елементи локальної субкультури відносин, що набувають символічних смислів. Сукупність цих компонентів, з одного боку, утворює живу культуру закладу, а з іншого – його живу традицію<sup>14</sup>. І керівник закладу освіти повинен вміти вписувати себе, своїх вихованців й усе життя керованого ним навчального закладу у ці неявні «світи». Рівень володіння ним цим умінням великою мірою визначає прагнення абітурієнта вступити до очолюваного ним навчального закладу чи навпаки, піти до іншого закладу.

Крім того, для керівника навчального закладу надзвичайно важливою є здатність зберігати й примножувати живу традицію й живу культуру свого закладу. Чітко усвідомлюючи це, А. Макаренко почав створення колективу Колонії імені М. Горького із започаткування у ньому традицій і свят. Принципи, покладені в основу цієї діяльності, А. Остапенко визначив як принципи подійності життя і храмовості простору. Обґрунтовуючи значення цих принципів у діяльності навчального закладу, вчений зазначає, що «якщо заклад не накопичив, як говорять археологи, «культурний шар», він є безликим»<sup>15</sup>.

## Основні напрями розвитку педагогічної культури керівника навчального закладу

Для того, щоб керівнику навчального закладу розвинути свою педагогічну культуру, йому необхідно постійно вдосконалювати її елементи: культуру мови і мовлення, організаційну та управлінську культуру, культуру поведінки та володіння емоціями, культуру зовнішнього вигляду та педагогічний імідж керівника; прагнути до досягнення єдності його слів і дій, свідомо й обов'язково дотримуватися

<sup>14</sup> А. Остапенко, *Явніе и неявніе компоненти педагогического мастерства учителя. Педагогічна майстерність академіка Івана Зязюна*, [у:] зб. наук. праць, упоряд. Н.Г. Ничкало, О. М. Боровік, Київ 2013, с. 281–291.

<sup>15</sup> Там само.

норм педагогічної культури за будь-яких умов, не допускати нехтування культурними нормами з метою полегшення досягнення бажаного результату чи перемоги у конкурентній боротьбі за фінансування, держзамовлення та ін.

Розвитку педагогічної культури керівника навчального закладу сприяє підвищення рівня його педагогічної та управлінської майстерності, адже, якщо вони сформовані на належному рівні, то керівнику легше виявляти свою педагогічну культуру, а якщо ні, то йому у складних ситуаціях педагогічно-управлінської взаємодії доводиться застосовувати або силу, або хитрощі, або маніпуляцію, що негативно впливає на діяльність очолюваного ним навчального закладу і на психологічний клімат у колективі.

Поєднуючи розвиток своєї педагогічної культури з управлінням розвитком педагогічної культури викладачів навчального закладу, який він очолює, керівник має створити у ньому такі умови, які б, по-перше, вимагали від педагогів вияву і неперервного підвищення рівня своєї педагогічної культури, а по-друге, мотивували їх на цей процес і робили його емоційно привабливим.

Отже, розвиток педагогічної культури керівника навчального закладу є необхідною передумовою ефективного виконання цим закладом своєї освітньої місії і здобуття ним соціального престижу як закладу високої культури і якості освітніх послуг, що формує майбутню еліту нації.

## Література

- Дистервег А., *Избранные педагогические сочинения*, Москва 1956.
- Газман О. С., *Гуманизация воспитания в современных условиях*, Москва 1996.
- Загвязинский В.И., *К читателям*, Булатова О.С. *Педагогический артистизм: учеб. Пособие*, Москва: Изд. центр „Академия”, 2001.
- Щербань П., Щербань П., *Педагогічна культура – основа успішної педагогічної діяльності*, Освіта, 22–29 січня 2003, Вкладка.
- Библер В.С., *На гранях логики культуры. Книга избранных очерков*, Москва 1997.
- Зязюн І.А. *Естетичні засади розвитку особистості, Мистецтво у розвитку особистості: монографія*, за ред. Н.Г. Ничкало, Чернівці 2006.
- Гончаренко С.У., *Український педагогічний енциклопедичний словник*, Вид. 2-ге, доп. і випр., Рівне 2011.
- Лихачёв Д.С. *Письма о добром и прекрасном*, Сост. и общ. ред. Г.А. Дубровской, Симферополь 1990.

Ходжаева Ю.М., *Экология культуросферы: к проблеме сохранения наследия* : диссертация ... кандидата культурологии : 24.00.01, [Место защиты: Морд. гос. ун-т им. Н.П. Огарева], Саранск 2009, ил. РГБ ОД, 61 10-24/16.

Остапенко А., *Явные и неявные компоненты педагогического мастерства учителя. Педагогічна майстерність академіка Івана Зязюна*, [у:] зб. наук. праць, упоряд. Н.Г. Ничкало, О.М. Боровік, Київ: Богданова А. М., 2013.

## Streszczenie

### **Rozwój kultury pedagogicznej kierownika instytucji edukacyjnej**

W artykule przedstawiono analizę charakteru i cech kultury pedagogicznej kierownika instytucji oraz opisano główne kierunki i metody rozwoju i samodoskonalenia. Ten proces zorientowany jest na rozwój kierownika jako człowieka kultury – wolnego, bogatego duchowo, twórczego i adaptacyjnego. Taki lider jest w stanie stworzyć niepowtarzalną atmosferę w zakładzie, którym zarządza, i właśnie to jest jednym z czynników zapewniających jego prestiż i konkurencyjność na rynku edukacyjnym.

## Summary

### **The Development of Pedagogical Culture of the Institution Leader**

Based on the essence analyses and features of pedagogical culture of the institution leader defined the main directions and methods of its development and self-development. This process is focused on leader formation. The institution leader as person of culture is a free, a spiritual, a creative and an adaptive personality with an inherent in humaneness, the capacity for life creativity and intelligence. Such a leader is able to create a unique cultural-sphere in the institution which he headed by. That is one of the factors ensuring the prestige and competitiveness in the educational market.