

10. Берека В.Є. Організація практичної підготовки слухачів магістратури за спеціальністю “Управління навчальним закладом” / В.Є. Берека. – Хмельницький: Вид-во ХІПІ, 2005. – 216 с.

**Виктор Берека**

***Профессионально-педагогическая практика менеджеров  
образования: основные принципы и технология***

*Аннотация.* В статье на примере опыта Хмельницкой гуманитарно-педагогической академии раскрываются основные принципы профессионально-педагогической практики будущих менеджеров образования, представлена технология ее проведения.

*Ключевые слова:* менеджер образования; профессионально-педагогическая практика; принципы педагогической практикитехнология педагогической практики.

**Viktor Bereka**

***Professional – pedagogical practice of managers of education:  
basic principles and technology***

*Summary.* Basic principles of professional – pedagogical practice of future managers of education have been revealed in the article. Technology of its realization is given on the example of experience of Khmelnytsky humanitarian – pedagogical academy.

*Key words:* manager of education, professional – pedagogical practice, principles of pedagogical practice, technology of pedagogical practice.

**УДК 37.07:005.95**

**Любов Борисова,  
м.Переяслав-Хмельницький**

**ПЕДАГОГІЧНИЙ ТАКТ І ПЕДАГОГІЧНА МАЙСТЕРНІСТЬ  
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Поняття “педагогічний такт” досить складне і пояснити все, що входить до нього, практично неможливо. Педагогічний такт – найхарактерніша професійна ознака вчителя. Кожна професія має щось особливе, що відрізняє її від інших професій. Це виявляється у звичках людини, у мові, навіть у зовнішньому вигляді. Особливість професії вчителя полягає насамперед у педагогічному такті.

Зараз у нас багато говорять про педагогічну майстерність. Передусім вона являє собою досконале знання свого предмету, своєї

### Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи

справи, по-друге, внутрішній зміст індивідуальності вчителя, його принципи, його життєві позиції, по-третє, знання методик викладання, їх головних доступних принципів, форм і методів. Але цього мало. Необхідно, щоб кожне слово вчителя дійшло до свідомості учня, було повністю ним прийнято, пережито й засвоєно. А досягнути цього, не володіючи педагогічним тактом, учитель не зможе, як би він чудово не володів методикою. Це стосується і педагогічного такту керівника навчального закладу. Для того, щоб кожне слово керівника дійшло до свідомості учителя і було ним засвоєно, мало володіти системою знань менеджменту. Управлінський такт можна вважати четвертою складовою частиною майстерності менеджера. Педагогічний такт керівника необхідний як в самостійному навчанні, так і в самостійному вихованні. Але у вихованні це поняття більш складне. У нетактовного керівника вчителі можуть ще чогось навчитися, хоча важким це буде навчання. Та у питаннях виховання нічого не досягнеться. Внутрішні переконання, інтереси, смаки вчителя не можна сформулювати примусом. До нетактовного директора ніколи не буде поваги з боку учителя і повноцінного сприймання його зауважень. Від одних керівників учителі не поспішають розходитися після виробничих нарад, предметних комісій, педрад, а поблизу інших – нікого немає [8, с. 16].

У взаємовідносинах керівника з учителем поза офіційними відносинами недолік відсутності такту нічим іншим замінити неможливо. Вчителі не розкриваються перед нетактовними керівниками, не діляться своїми думками, не звертаються до них за порадою і нерідко починають їм протидіяти, виникають різноманітні конфліктні ситуації. Спочатку виникає атмосфера прихованої, а потім а потім і відвертої неприязні.

Такт ( від лат. *tactus* ) як слово вживалося у значенні “дотик” або “форма людських взаємовідносин”. такт – необхідна умова успішного спілкування між людьми, вміння щиросердечно завоювати людську прихильність, створити певний мікроклімат, певний настрій у взаємовідносинах [1, с. 35]. А нетактовний керівник начебто спеціально підбирає недоречні жарти, брутальні натяки, чим псує настрій своїм підлеглим. Нетактовний керівник, як і взагалі нетактовна людина, не приваблює інших людей. Нерідко нетактовні люди бувають просто нестерпними, у колективі через них виникають конфлікти, зайва негативна напруга, нервовість. Але загальний такт, у життєвому розумінні

цього слова, і педагогічний такт – різні речі. Не кожна вихована і культурна людина володіє педагогічним тактом. Педагогічний такт – це професійна якість учителя, скажімо, як лікарська етика у медичних працівників.

Перше, що є основою педагогічного такту керівника – це бережне ставлення до людської гідності підлеглого, вміння бачити в ньому рівноцінну собі особливість або спробувати таку в ньому виховати. Це не означає, що керівнику потрібно впасти в дитинство і спуститися на рівень інтересів починаючого викладача, навпаки, інтереси викладача потрібно підняти до рівня своїх власних. Існують різні точки зору на педагогічний такт керівника. Одні вчителі вважають, що педагогічний такт керівника – це його природна здібність впливати на підлеглих, на колектив; другі – що це складова частина загальної культури директора; треті – що це просто відмінне знання психології вчителів і уміння пристосовуватися до неї. Певна частина істини є в кожному з цих визначень. Частіше педагогічний такт визначається як отримування розумної міри у всій навчально-виховній роботі з викладачами. Губиться почуття міри – губиться і педагогічний такт керівника. Наведемо приклад з практики одного директора: він пояснює молодій вчительці з колективу, як потрібно оформлювати протоколи з педради. Директору здається, що одного пояснення замало і він ще раз показує старі протоколи і ще раз пояснює. Після цього вчителька дуже виразно дивиться на директора і говорить: “А для чого ви мені двічі пояснюєте одне й те саме, я зрозуміла все з першого разу”. Як бачимо, почуття міри було порушено.

Педагогічний такт директора школи в широкому розумінні цього слова – це професійна якість, за допомогою якої він у кожному конкретному випадку застосовує до викладача найбільш ефективний у даних обставинах засіб виховного впливу.

Наведемо приклад з практики. З викладачем вперше склалася напружена ситуація з приводу якості його підготовки до уроку. Варіанти поведінки директора (може бути декілька): надати можливість викладачу виправитися в очах керівника і повірити йому; зробити спробу самому виправити викладача у власних очах; зробити йому сурове попередження, довести цей випадок до відомства колективу і т.п. Але виносити подібне питання на педраду – це вже крайня міра. Тактовний керівник завжди вважає, що до нього в школу прийшла самостійна і серйозна людина і всі питання потрібно намагатися спочатку вирішити з викладачем

удвох, без сторонніх. Молодого викладача потрібно більше зацікавити навчальним процесом, надавати більше йому уваги, якнайбільше розмовляти про його учнів, про їх проблеми, вислуховувати його і мати для цього час і терпіння. Але зацікавити молодого викладача (а до школи далеко не завжди приходять фанатики) може тільки власний приклад керівника [5, с. 147].

Відносно сурових засобів до молодих учителів з боку адміністрації школи, не потрібно також забувати про те, що так можна з самого початку відвернути їх від інтересів і життя школи, змусити серйозно замислитися над обраною професією і на певному етапі взагалі відійти від педагогіки. Іноді таке рішення, прийняте в юності через надмірні старання адміністрації в короткий термін виховати підлеглого, приводить до трагедії всього наступного професійного життя. Кожний випадок індивідуальний і про це потрібно пам'ятати.

Ведучи діалог про особистість учителя і бажання керівництва виховати в ньому відповідальність і любов до школи, необхідно зробити наголос на вмінні його вислуховувати і надавати простір для особистої індивідуальної творчості.

Зазвичай, молоді викладачі люблять гіперболізувати деякі проблеми, які з точки зору досвідченого керівника не мають великого значення, і недооцінюють суттєвих. Але тактовний керівник завжди вислухає вчителя, який прийшов з ним поділитися найважливішою, з його точки зору, проблемою. І в даній ситуації потрібно мати не тільки терпіння не тільки терпіння і витримку, але й виявити інтерес до даної проблеми, щоб між керівником і підлеглим (вчителем) не виник бар'єр відчуженості, який зможе зростати з часом. І не потрібно боятися, що вчитель постійно буде витрачати час керівника, якщо керівник хоч раз перейметься його професійними проблемами. Як правило, за рік-два вчитель-початківець навчиться вирішувати свої проблеми сам, але повага до керівника залишиться.

Педагогічний такт керівника не буває стереотипним, він може бути впровадженим за чийось досвідом. У різних керівників він має різні форми і прояви. Це залежить від вікових особливостей керівника, особливостей його темпераменту, характеру, зовнішнього вигляду. Дуже багато залежить від типу початкових (первинних) відносин, які склалися між директором і вчителями, а також від індивідуальності кожного вчителя і методів, які можуть бути застосованими тільки для нього. Тактовному керівнику притаманні спостережливість, уважність по

відношенню до підлеглих, довіра, справедливість, витримка й самоконтроль. У тактовного керівника раціональне завжди повинно брати гору над емоційним, навіть якщо це емоційне над позитивне [2, с. 320].

Виховні бесіди з підлеглими повинні бути обов'язково емоційними, виразними готуватися до таких бесід необхідно навмисно, не менш ретельно, ніж до занять. Бесіда, яка не викликала підлеглого на відвертість, приносить тільки шкоду.

Природно, що підлеглі бувають різні. З деякими іноді, здавалося б, тактовним бути просто неможливо. Бувають такі, що дивляться в очі і, начебто слухають. Потім розвертаються і поводять себе так, наче розмови ніколи і не було. Є такі випадки, коли вплинути на вчителя просто неможливо. Іноді трапляється, що дещо спрацьовує на рівні підсвідомості і інтуїції. Ті вчителі, яким керівник приділяє більш уваги, возиться з ними як з дітьми, переймається їх інтересами, навіює їм віру у власні сили, стають частиною його життя, але потім відплачують дуже неприємними сюрпризами. І навпаки, ті вчителі, які для керівника довгий час були другорядними, ставляться до нього з великою повагою і перевершують сподівання. Тут або з часом змінюється свідомість вчителя (переходить в іншу якість), або спрацьовують ті невидимі ниті суто людського контакту.

Буває, що у колективі виникають складні конфліктні ситуації. Вихід з конфлікту багато в чому залежить від тактовної поведінки керівника (директора). Ось тільки чотири конфліктні ситуації. Розглянемо їх більш детально.

1. Ситуація контролю в колективі за керівником. Точки зору керівника не збігаються з точкою зору педагога лідера, який давно працює в колективі і має великий авторитет серед своїх колег. Внутрішнє, навіть не відкрите протистояння керівника педагогові-лідеру призводить до того, що навколо лідера починають гуртуватися інші викладачі. Керівник намагається знайти слабкі сторони лідера, щоб натиснути на їх, але це йому не вдається. Тепер учитель-лідер відчуває на себе відвертий тиск і зі свого боку починає шукати слабкі сторони в роботі і поведінці директора. Директор починає відчувати контроль за своїми вчинками з боку лідера і частини колективу. Колектив розколюється на дві частини.

2. В колективі працює творчий викладач. Свій предмет знає чудово, діти знають його предмет і люблять викладача. З боку керівництва немає ніяких претензій. Але викладач часто

### Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи

запізнюється або взагалі пропускає педради, виробничі наради, засідання предметних комісій. Він просто не пам'ятає про них. Погоджується із зауваженнями керівника, але знову запізнюється і забуває. Керівник відчуває, що все те, що не входить в рамки викладання свого предмета, викладача не цікавить.

3. Колектив очолив новий директор і сформував нову адміністрацію.

В колективі склалися певні традиції, авторитети, дуже велику вагу має профспілковий лідер, який підтримує ці авторитети. Але новий директор, який зовні поводить себе дуже спокійно і пристойно, не цікавиться ні цими традиціями, ні авторитетами. В колективі є певні люди, на яких спираються директор і його заступник, який теж є новим у колективі й веде себе так, як вважає за потрібне. Виникає конфлікт, починаються писатися листи у вищі інстанції про невідповідність директора своїй посаді. А директор продовжує вести себе так, наче нічого б не сталося, ігноруючи думку компетентних людей.

4. Конфлікт між директором та його заступником:

а)заступник є професійно компетентнішою людиною, ніж його начальник і має намір (або навіть і не має) стати начальником. Усвідомлення його більшої компетенції й такої можливості може зумовити у тактовного керівника комплекс неповноцінності, а це стає підставою для конфлікту;

б)заступник не виявляє позитивних і особистих якостей, а директор – людина високої професійної кваліфікації й ділової спрямованості. У такому випадку теж можливий конфлікт між керівником та його заступником.

Високий рівень компетентності в обох керівників, збіг самооцінок, рівня прагнень, але не збігаються ціннісні орієнтації. Виникає серйозний конфлікт.

Залежно від того, тактовний керівник чи ні, є два шляхи розв'язання подібних конфліктів.

Для тактовного керівника характерний педагогічний шлях, який передбачає використання таких методів, як переконання, навіювання тощо. В наш час можна застосувати більш широке виконання психотерапевтичного впливу. У цьому аспекті велику допомогу може надати психологічна служба в освіті.

Для нетактовного керівника характерним є адміністративний шлях – більш гострий інструмент, тому його треба застосовувати обережно й нечасто. Але іноді він просто необхідний, бо деякі підлегли тільки на прикладі вживання

### Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи

адміністративних заходів можуть усвідомити правові аспекти праці і пріоритет керівника.

Одна із складових частин педагогічного такту керівника школи все бачити, але не все помічати для присутніх, не з усього створювати проблему, особливо, коли це стосується людей самолюбивих і вразливих. Для такої людини, особливо, коли вона талановита, ніколи не буде зайвим підтримати її, переконати у власних силах і здібностях, надати шанс ще раз їй самій у цьому переконатися [3, с. 217].

Педагогічний такт керівника також включає в себе вміння не бачити деяких недоліків учителів, а вбачати те найкраще, що в них є і це розвивати. Розвивати кращі якості, вміння швидко і правильно вийти з будь-якої конфліктної ситуації, вміння визнати перед підлеглими свої помилки і пояснити логічно, чому керівник тоді саме так вчинив, і є найвищою педагогічною майстерністю керівника.

Кожен, хто присвятив своє життя найважливішій справі людства – навчанню і вихованню, повинен хоча б намагатися по мірі можливості оволодіти педагогічним тактом – найважливішим компонентом педагогічної майстерності.

Керівником на достатньому рівні можна стати, справжнім керівником потрібно народитися, рівень майстерності визначається конкретними якостями людини. Деякі з нас їх мають, деякі ні. “Щоб керувати школою, потрібно розбиратися: у педагогічних технологіях, бізнесі і поведінці людей”, – вважають провідні західні психологи. В ідеальному випадку потрібно бути компетентним у всіх трьох областях, але найпильнішу увагу все ж потрібно приділяти останньому аспекту. “Розбиратися у поведінці людей важче за все. Ці знання інтуїтивні”. На наш погляд, риси, які притаманні справжньому керівникові, є:

*Талант.* Можна легко визначити, чи володіє людина певною мовою. Але відкопати в ній талант керівника, що дрімає, набагато складніше. “Управління школою – це талант. Вона потребує від людини вміння домагатися бажаного, вирішувати протиріччя, які виникають між людьми, керівниками, зберігати баланс між особистостями, інтересами кожного вчителя і завданнями школи. Потрібно організувати роботу, не викликаючи роздратування людей” – вважає психолог Девід Фут.

Вміння конфліктувати з людьми, знаходити з ними спільну мову – головна якість, яка вимагає від керівника школи, але це зовсім не означає, що керівник повинен тримати всіх в їжачих

рукавицях. “Я поділяю керівників на чутливих і нечутливих – останні зациклені на управлінні і від підлеглих вимагають підкорення”, – пише психолог Йоханна Ротман.

*Пошук.* Просто талановитих керівників можна знайти де завгодно: на майданчику для гри в волейбол чи на пікніку. “Я завжди звертаю увагу на людей, які вміють організувати суспільні заходи, і неважливо, чи йде мова про похід до лісу чи похід великою компанією до театру. Така поведінка де це виражається у вмінні забути про деякі речі і нагадати за них тактовно на деякий час. Якщо вчитель одночасно виконував кілька завдань і виконав найголовніші з них в зазначений термін, а якість не встиг виконати, навіть і не згадуйте про не виконане, – радить Макгир, – підхваліть його, і він сам все інше виконає якнайшвидше. Головне, щоб підлеглий відчув, що його досягнення не прийшли повз увагу керівника” [4, с. 7].

*Бачення проблеми.* Талановиті керівники загальноосвітніх закладів розуміють причини і наслідки подій просто тому, що вони у змозі відповісти, що спрацьовує, а що ні й чому. Розуміння суті проблеми дозволяє їм передбачити події. Керівник школи, супутником якого є удача, часто знає все, що трапиться від самого початку роботи і до кінця в тому числі й те, що стосується ризику, який реально існує при вирішенні тієї чи іншої проблеми. Якщо запитати, чи можна виконати заплановану роботу в зазначений термін, хтось відповість “Так”, а хтось – “Ні”. Однак, ваша справжня перлина у складі порожніх черепків, тому справжній керівник відповість таким чином: “Ну, якщо ви вирішите проблеми А, Б і С, і тоді і я вкладусь у ваш часовий термін”.

Вміння передбачити розвиток подій дозволяє спланувати дії при виникненні непередбачених обставин. Талановитий керівник завжди має передбачити найгірший варіант розвитку подій. Він задає собі питання, що потрібно буде робити, якщо трапиться те чи інше. Взагалі потрібно мати на увазі три варіанти вирішення проблеми: найгірший, середній і найкращий і знати як діяти далі відповідно кожному варіанту. Коли керівник йде на важливу розмову, він повинен підготувати питання і передбачити відповідь опонента по кожному з трьох варіантів і знову бути готовим до наступного питання за трьома варіантами.

*Гнучкість.* Талановиті керівники навчальних закладів у ході справи коректують і підправляють свої ідеї під вимоги, які постають у процесі роботи і продиктовані необхідністю досягнення кінцевої мети. Таке коректування може бути



усвідомленням як самим керівником, так і підказаним його колегами-підлеглими по мірі просування у вирішенні справи. Така підказка авторитетного колеги називається “формою підштовхування ззаду”. В даній ситуації керівник і підлеглий на короткий час ніби обмінюються ролями. Іноді вони навіть змінюють своє місце знаходження залежно від того з ким спілкуються в даний момент і що конкретно тепер потрібно.

Так, прагнучи впровадження педагогічної інновації, директор школи весь час знаходиться в тісному контакті з її автором, консультується з ним з того чи іншого питання. Іноді педагог, автор інновації, бачить окремі недоліки в ході її впровадження і вказує на них директорові. Іноді, вмюючи краще і логічніше пояснити окремі деталі нововведення, цей педагог сам йде на контакт з вищим керівництвом після дзвінка директора або вони разом йдуть на подібні зустрічі, але сам вчитель при цьому відіграє роль лідера, а директор – надійного союзника і організатора.

*Почуття гумору.* Щоб працювати в цьому шаленому світі з його напруженим ритмом життя і в його мікросвіті – школі, як його складовій частині, керівники шкіл повинні мати почуття гумору. У ході навчально-виховного процесу можуть траплятися настільки неочікувані і спонтанні речі, що нерідко не залишається нічого іншого як просто розсміятися і продовжувати свою роботу. Приклад. В школі готується силами учнів і вчителів концерт для вищого керівництва. Найбільші сподівання пов’язані з талановитим 12-ти річним хлопчиком-конферансьє. Він сценічний, гарно розмовляє, рухається по сцені. Словом, відчувається на сцені, як риба у воді. Напередодні концерту довго вирішують в що йому одягтися. Потім зупиняються на новому елегантному костюмі. “Тепер вже точно всі будуть у захваті від ведучого”, – впевнений директор. Наступного дня всі чекають хлопчика, а його все немає і немає. Концерт вже має починатися. Директор і організатори схвилювані й знервовані. Та раптом в останню мить хлопчик з’являється. Він у жахливому вигляді – весь вимазаний невідомо чим. Виявляється, перед самою школою він перечебився через кошик з крашанками, який не помітив і впав просто на нього. Мало, що зіпсував новий костюм, але ще й ледь вирвався від обуреного натовпу, який захищав бідну бабусю, яка так невдало поставила свого кошика.

Не доводити до перевтоми. “Хоча видовище артиста, який жонглює водночас 15-ма тарілками у програмі Еда Саллівана,

можливо, наведе вас на думку включити його до кандидатур директора колективу, то робити цього не варто”, – стверджує Ротман. Люди такого роду можуть тільки довести роботу до кризи. Краще підійде навіть такий, що відкинувся з чашкою кави на спинку крісла, а ноги поклав на стіл. “На керівну посаду школи потрібна така людина, яка подібна качці на воді, зовні абсолютно спокійна, а насправді “требе з усіх сил” [6, с. 18]. По-справжньому талановиті керівники навчальних закладів начебто нічим не зайняті. “Вони роблять справу так, що ніхто не сприймає це як роботу. А насправді вони думають” [7, с. 14].

Якщо керівник весь час при підлеглих щось робить, створюючи атмосферу вічної своєї зайнятості і перевтоми, то насправді крім безладу і незрозумілості, нічого такий керівник у колектив не принесе. Справжній керівник знає ціну кожної своєї хвилини і кожній хвилині своїх підлеглих.

Педагогічні наради, інструктажі повинні проводитися керівником до роботи в стислій формі за часом, бути чіткими за змістом, конкретними і лаконічними. Якщо керівник не вмів цінувати свій час, то він не зуміє цінувати й час своїх підлеглих. Коли керівник радіє, що довів підлеглих до сьомого поту або дав для одночасного виконання кілька завдань без чіткого інструктажу, то хай і не сподівається, що всі вони будуть виконані. Навіть коли вони і будуть виконані в указаний термін, то якість їх буде сумнівна, а найчастіше і не відповідна. Потрібно пам’ятати, що керівник, який нераціонально відноситься до часу й можливостей своїх підлеглих, представляє загрозу не тільки моральному здоров’ю колективу, а й всій загальній справі. До таких керівників народжується спочатку прихована, а потім і відверта неприязнь.

Що заважає стати керівником. В пошуках кандидатури для талановитого керівника школи потрібно звертати увагу на характеристики, які притаманні таким людям. Але для “відмітання” треба звернути увагу на риси, які керівникам не притаманні. Психолог Ненсі Джонсон зробила підбір деяких подібних “топ-характеристик” та проаналізувала їх за ролями:

1. *Супергерой* – ніхто, крім нього, роботу виконати не зможе, тільки він сам.
2. *Прибиральник* – знаходить задоволення в ліквідації безладу, який нерідко саме ним і був влаштований.
3. *Зверхоптиміст* – знаходиться на краю нірвани, але дамба, на жаль, завжди знайде спосіб рухнути.

## Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи

4. *Перст указуючий* – такий тип завжди відкине від себе всі звинувачення і прийме на свою адресу тільки поздоровлення.

5. *Пожежник* – знаходить велику цікавість в ліквідації пожеж та, на жаль, не в їх попередженні.

6. *Мученик* – зростає сам у своїх очах від перенесених страждань і намагається це довести своєму оточенню.

Жоден з цих типажів не може і не повинен бути як керівником навчального закладу, так керівником і взагалі. Втілення ідеї в практику, коли воно знаходиться в руках подібних “типажів”, приречено на крах, а моральний стан колективу буде коливатися від загального стану нервового стресу до повної байдужості.

Таким чином, управління навчальним закладом потребує таланту від його керівника. Воно вимагає від нього вміння досягти бажаного, вирішувати протиріччя, конфлікти, які виникають між членами колективу, керівниками, дорослими та учнями, відчувати і зберігати баланс між особистими інтересами кожного і планами учбового закладу.

## **Література**

1. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті: монографія / Н.Л. Коломінський – К.: МАУП, 2000. – 357 с.

2. Загальні основи педагогіки / за ред. Ярмаченко Н.Д. – К.: Вища школа, 1999. – 323 с.

3. Шибутани Т.А. Вопросы психологии в современном менеджменте образования / Т.А. Шибутани. – М.: Поиск, 1999. – 215 с.

4. Оніщенко Н.М. Повернення до гармонії / Н.М. Оніщенко. – 1997. – № 7-8. – С. 51-53.

5. Загвязинский В.В. Педагогический портрет современного менеджмента / В.В. Загвязинский // Социально-гуманитарные проблемы менеджмента: сб. науч. трудов Донецкой государственной академии управления. – Донецк, 2003. – Вып. 19. – С. 146-150.

6. Макгир К. Как стать руководителем проектов / К. Макгир // Директору информационной службы. – 2003. – № 3. – С. 18-20.

7. Джонсон Н. Рожденные управлять / Н. Джонсон // Офіс. – 2003. – № 1-2. – С. 14-15.

8. Шевченко Е. Теорія менеджмента о стилях управления / Е. Шевченко // Офіс. – 2003. – № 1-2. – С. 16-17.

*Любовь Борисова*

***Педагогический такт и педагогическое мастерство  
руководителя учебного заведения***

*Аннотация.* В статье автор рассматривает основные стили работы руководителя учебным заведением, определяет пути разрешения конфликтных ситуаций, высвечивает основные черты руководителя, которые помогают ему талантливо управлять педагогическим коллективом.

**Ключевые слова:** педагогический такт, педагогическое мастерство, стили управления, современный руководитель, конфликтные ситуации.

*Lubov Borysova*

***Pedagogical tact and teaching skills the head  
of an educational institution***

*Summary.* The article examines the basic style of the head of an educational institution, identifies ways of overcoming the conflict, highlighting the main features of the head to help him manage a talented teaching staff.

**Key words:** teaching time, teaching skills, management styles, modern leader, conflict situations.

**УДК: 371.134:687.53:004**

**Вікторія Князьська,  
м. Київ**

**РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
ПРИ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ  
ПЕРУКАРСЬКОГО МИСТЕЦТВА**

Для новітньої модернізованої системи вищої освіти характерні сучасні інноваційні тенденції: орієнтація на європейські та світові освітні стандарти, розвиток багаторівневої освітньої системи, потужне збагачення вищих навчальних закладів сучасними інформаційними технологіями, широке включення в систему Internet, розвиток інноваційних технологій навчання, створення адаптованих до навчальних програм комплексів, поширення дослідницько-експериментальної роботи з апробацією нових навчальних планів, створення авторських підручників, посібників, навчального забезпечення, розробка освітніх стандартів тощо.

Проблеми використання інформаційних технологій в освіті активно досліджуються у сучасній педагогічній теорії за