

УДК 371.111

**ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В  
УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА СУЧАСНОЇ ШКОЛИ**

**Л.А.Заболоцька**

***Анотація.** Проаналізовано проблеми, що стримують використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управлінській діяльності керівника сучасної школи, визначені шляхи їх подолання.*

***Ключові слова:** управлінська діяльність керівника сучасної школи, інновації, інформаційно-комунікаційні технології.*

***Аннотация.** Проанализированы проблемы, которые ограничивают использование информационно-коммуникативных технологий (ИКТ) в управленческой деятельности руководства современной школы, определены пути их преодоления.*

***Ключевые слова:** управленческая деятельность руководителя современной школы, инновации, информационно-коммуникативные технологии.*

---

© Л.А.Заболоцька

*Summary.* Analysis of the problems that hinder the use of information and communication technologies (ICT) into the management activities of the Manager in modern schools, identified ways of overcoming them.

*Key words:* the management activity of the head of the modern school, innovation, information and communication technologies.

**Постановка проблеми.** Зміна освітньої парадигми, усвідомлення необхідності підготовки молодого покоління до життя в умовах ринкових відносин визначили необхідність оновлення управлінської діяльності керівників шкіл. „Якість управління освітою, – зазначав В.І.Бакалюк, – містить критерії налагодженості управлінських механізмів, модернізації управління, кваліфікації управлінських кадрів. Своєю чергою, показниками цього є: перехід до стратегічно-цільового управління, впровадження інформаційно-комп’ютерних систем управління, моніторинговий супровід, психологізація управління, впровадження управлінського менеджменту, кількість цільових проєктів, компетентність, продуктивність, включеність у роботу управлінських кадрів” [1, с.22]. Мається на увазі, що керівники сучасних шкіл повинні усвідомлювати практичну значущість педагогічних інновацій на професійному та особистісному рівнях. Вони мають бути носіями освітніх змін, глибоко усвідомлювати їхню сутність, об’єктивну зумовленість суспільними перетвореннями, прагнути до набуття таких якостей особистості, умінь управлінської діяльності, які б забезпечували здійснення управління на інноваційних принципах. Але, як свідчить практика, залучення керівника школи в інноваційний процес часто відбувається спонтанно, без урахування його професійної та особистісної готовності до інноваційної діяльності. До того ж, педагогічні інновації, як і будь-які інші нововведення, породжують проблеми, пов’язані з необхідністю поєднання нових програм з державними програмами виховання й навчання, співіснування різних педагогічних концепцій.

**Мета статті** — проаналізувати проблеми, які стримують використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управлінській діяльності керівника сучасної школи, та визначити шляхи їх подолання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання педагогічного управління є актуальним вже впродовж багатьох років, але наукове обґрунтування воно одержало наприкінці ХХ століття. Саме в цей час в педагогіці з’явилися такі напрями: педагогічний, психологічний, стратегічний, адаптивний, інноваційний менеджмент, соціальне управління, у практиці управління – варіативні моделі організаційних структур навчально-виховного процесу. Фахівцями, що зробили свій внесок у розробку цього питання, є: Л.В.Васильченко, Л.І.Даниленко, Г.А.Дмитренко, Г.В. Єльнікова, Г. Колесніков, О.М.Крокінська, А.Кузибицький, Н.Рождественська, О.Кустобаєва, Ю.І.Палеха, В.В.Фісенко та інші. Проблеми впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу досліджували В.В.Гуменюк, В.П.Драгун, В.І.Маслов; виділяли рівні управлінської діяльності керівника школи з використанням інформаційно-комунікаційних технологій В.Глушков, Н.Довгань і Є.Машбиць; А.Хроленко, М.Жалдак, В.Е.Лунячек, І.Підласий, Т.Шамова; розробляли напрями удосконалення праці керівника з використанням комп’ютерної техніки; питання інформаційної культури досліджували В.Бабич, Г.А.Воронцов, О.В.Почупайло, Е.П.Семенюк та інші. Аналіз змісту вказаних праць дозволяє стверджувати, що попри детальне теоретичне вивчення питання, рівень управлінської культури переважної більшості керівників ще не відповідає сучасним вимогам. Подолати суперечності між фактичним рівнем професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів і необхідними для сучасного управління знаннями й вміннями в умовах інформаційного суспільства можливо через використання інформаційно-комунікаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інновації в середній загальній освіті є показником її реформування. Як вважає Л.І.Даниленко, всі сучасні освітні інновації у вітчизняній системі загальної середньої освіти можна класифікувати на рівні змісту, методики, форм, засобів навчальної діяльності (насамперед, використання ІКТ, електронних навчальних засобів, мережі Інтернет), управління освітньою системою, послуг (різні форми дистанційного навчання, нові навчальні курси тощо) [2].

На сьогодні в керівників навчальних закладів змінюються, розширюються функції, ускладнюється їхня роль. В інформаційному суспільстві однією з важливих якостей керівника школи, умов успішності його як професіонала-менеджера освіти є готовність до впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що мають забезпечити доступність та ефективність освіти, підготовку молодого покоління до життєдіяльності. Найактуальнішою з інноваційних програм сьогодення є комп’ютеризація освіти та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в навчальний процес. Це породжує певні труднощі. Причину варто шукати в стані справ, коли школа із закритої системи перетворюється на більш складну, відкриту систему. Саме тому усвідомлення цих процесів й

адаптації до них вимагає терпіння й часу, а також – підготовки професійного керівника, який є висококваліфікованим фахівцем і в галузі управління навчальним закладом, і в навчально-виховній роботі. Адже управлінська діяльність має „подвійний” предмет діяльності: керівник повинен бути і менеджером, і педагогом. Це означає, що на нинішньому етапі розвитку середньої освіти сучасний керівник навчального закладу повинен успішно здійснювати як управлінську, так і педагогічну діяльність, забезпечуючи реалізацію цілей і змісту навчально-виховного процесу та різноманітних форм міжсуб’єктних відносин у нових умовах.

Зважаючи на зазначене, готовність керівника загальноосвітнього навчального закладу до інноваційної діяльності ми визначали за такими показниками:

- мотивація до запровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління навчального закладу та педагогічну практику;

- інформованість про новітні інформаційно-педагогічні технології, знання новаторських методів роботи;

- зорієнтованість на власну творчість, налаштованість на експериментальну діяльність;

- бажання долати труднощі, пов’язані з запровадженням інформаційно-комунікаційних технологій;

- володіння практичними навичками застосування інформаційно-комунікаційних технологій.

Інформаційні технології є ефективним інструментом поліпшення якості освіти. Упровадження інформаційних технологій у навчально-виховний процес дає змогу:

- забезпечити поступову інформатизацію системи освіти, спрямованої на задоволення освітніх інформаційних і комунікаційних потреб учасників навчально-виховного процесу;

- запровадити дистанційне навчання із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій поряд із традиційними дидактичними засобами;

- розробити індивідуальні модульні програми різних рівнів складності залежно від конкретних потреб для керівників освіти;

- видати електронні підручники;

- створити індустрії сучасних засобів навчання, що відповідають світовому науково-технічному рівню.

Але, як свідчить практика, новітні комунікаційні технології використовуються не в кожній школі, оскільки на запитання: „Що стримує використання інформаційно-комунікаційних технологій в школі?”, були отримані такі відповіді від керівників 15 закладів освіти:

- недостатня забезпеченість школи інформаційно-комунікаційними технологіями та іншим обладнанням – 44%;

- недостатній рівень кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій – 15%;

- консерватизм у використанні інформаційно-комунікаційних технологій в навчально-виховному процесі – 12%;

- недостатня розробленість програмного забезпечення – 20%;

- запровадження інформаційно-комунікаційних технологій без попередньої апробації – 9%.

Серед причин, що стримують використання інформаційно-комунікаційних технологій в школі, називалися також організаційні та технічні – відсутність вільного доступу до комп’ютерного обладнання, труднощі із своєчасним ремонтом, проблеми із поділом класу на підгрупи при проведенні занять з використанням інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Однак, головні проблеми – це психолого-педагогічні. Вони полягають у низькому рівні готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до використання ІКТ в управлінні школою, відсутності науково обґрунтованої методики використання ІКТ при проведенні занять з конкретних навчальних дисциплін, недостатньої забезпеченості навчальних закладів якісними дидактичними програмними засобами.

Розглянемо можливі шляхи забезпечення реалізації зазначених складових готовності керівника школи до використання ІКТ. У переважній більшості керівники шкіл – це колишні вчителі-предметники. Лише незначна їх частина має підготовку за спеціальністю „Управління навчальним закладом”.

Розглянемо, які знання з комп’ютерної техніки, інформаційно-комунікаційних технологій вони здобули у вищих педагогічних навчальних закладах. Студенти навчальних закладів такого типу вивчають курс „Нові інформаційні технології” (НІТ). Цей курс зорієнтований на оволодіння студентами навичками застосування ЕОМ (електронно-обчислювальна машина) у різних видах педагогічної діяльності, вивчення структури й змісту педагогічних програм для ЕОМ, вимог до педагогічного програмного забезпечення. Планувалося, що перед вивченням НІТ студенти оволодіють знаннями з курсу „Основи інформатики і обчислювальної техніки”, „Технічні засоби навчання і методика їх

використання” та предметів психолого-педагогічного циклу. Таке поєднання предметів було логічним й у своєму комплексі могло забезпечити підготовку майбутнього вчителя до використання ІКТ в школі. Однак, поступово з навчальних планів педагогічних вищих навчальних закладів зник курс „Основи інформатики та обчислювальної техніки”. Це призвело до значних змін у змісті курсу НІТ й орієнтації його на забезпечення оволодіння студентами первинних навичок роботи з операційною системою та прикладними програмами загального призначення. Педагогічна складова майже повністю була вилучена, навчальна дисципліна почала вивчатися на першому курсі й фактично замінила „Основи інформатики і комп’ютерної техніки”.

У наш час не повинно існувати проблеми з використанням мережі Інтернет, оскільки це є необхідною умовою діяльності компетентного керівника школи.

Так, за допомогою мережі Інтернет керівники навчальних закладів можуть, наприклад, забезпечити свою обізнаність з таких фінансово-юридичних питань:

- правила фінансової діяльності навчальних закладів, що встановлені законодавством;
- порядок оподаткування прибутку державних навчальних закладів;
- платні послуги, що може надавати державний навчальний заклад;
- порядок оподаткування сум коштів, сплачених підприємствами, установами та організаціями за навчання громадян у навчальних закладах;
- звільнення від податку на додану вартість навчальних закладів;
- порядок звільнення від оподаткування сум коштів, сплачених фізичними особами за навчання громадян у навчальних закладах;
- оподаткування навчальних закладів-власників транспортних засобів податком із власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів;
- пільги з плати за землю для навчальних закладів;
- законодавче регулювання бюджетних відносин у сфері науки та освіти;
- перелік розпорядників й одержувачів бюджетних коштів;
- власні надходження бюджетних установ та порядок використання цих надходжень;
- порядок регулювання майнових відносин у сфері науки і освіти;
- регулювання взаємовідносин між навчальними закладами та споживачами освітніх послуг;
- визначення вартості освітніх послуг;
- право сільських педагогічних працівників на одержання у власність земельної ділянки;
- питання ліцензування навчальних закладів;
- порядок визначення навчальних закладів неприбутковими організаціями;
- законодавчі акти, прийняті останнім часом.

Актуальними є створення шкільних веб-сторінок, видання шкільних бюлетенів європейського спрямування, членство в освітніх міжнародних програмах (наприклад, Європа в школі), освітніх мережах (Г’Еарн ) тощо.

Такі напрями діяльності керівника школи: управлінська діяльність, бібліографічна діяльність, дослідницька діяльність, збір, накопичення й обробка методичної інформації, створення фонду науково-методичної інформації, навчання й самоосвіта – можуть ефективніше реалізовуватися також за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Крім того, важливим завданням керівника загальноосвітнього навчального закладу є використання можливостей педагогічної комунікації (зв’язки з вищими навчальними закладами, окремими вченими, відомими практиками, участь у науково-практичних конференціях і семінарах, відрядження з метою вивчення й обміну перспективним педагогічним досвідом).

Одним з напрямів управлінської діяльності керівника школи є управління персоналом, а це, зі свого боку, передбачає розробку структури масиву інформації в системі інформаційного забезпечення під час управління закладом.

Важливе місце в підвищенні ефективності управлінської діяльності керівника школи займає створення автоматизованої системи управління школою („АСУ-школа”). Мета створення системи: підвищити якість підготовки учнів за рахунок удосконалення управління з боку керівника школи, громадських організацій; на основі оперативної й всебічної інформації удосконалити діяльність в усіх підрозділах школи за рахунок упровадження наукової організації праці, автоматизації збору та обробки інформації; оптимально використовувати матеріальні, трудові ресурси школи за рахунок автоматизації розробки навчальних планів, складання розкладу занять, екзаменів, консультацій тощо; забезпечити

оперативність управління на всіх внутрішньошкільних рівнях за рахунок своєчасної й повної проінформованості для прийняття оптимальних рішень. Використання системи „АСУ-школа” покликане забезпечити оперативність і точність контролю за ходом навчально-виховного процесу.

Необхідні підсистеми „АСУ-школа” потрібно створювати на основі трьох найважливіших наборів даних: „Учень”, „Учитель”, „Фінансово-господарська діяльність”. Наприклад, підсистема „Учень” охоплює інформацію про анкетні дані класу з одержання впродовж кожної чверті оцінок і кількості наявних заохочувань і стягнень. На базі цього набору даних працює підсистема „Клас”.

Підсистема „Вчитель” призначена для забезпечення суб’єктів управління інформацією про особисті соціально-демографічні характеристики, освітньо-кваліфікаційний рівень, результативність діяльності працівників, підвищення професійної кваліфікації тощо.

Використання ІКТ в удосконаленні роботи керівника дозволяє інтенсифікувати такий важливий аспект його діяльності, як педагогічний аналіз уроків у системі навчально-виховного процесу. За допомогою діалогової системи можлива диференціація мети відвідування уроків, складання й запис програми спостереження, запис результатів відвідування уроків з однією метою в різних учителів та порівняння результатів, виокремлення позитивних сторін і недоліків у роботі вчителів.

Впорядкованість планової інформації разом із можливістю оперативного аналізу дозволяє вдосконалити внутрішньошкільний контроль, опрацювання даних контролю, давати науково обґрунтовані рекомендації коригувального характеру.

Керівнику школи потрібен особистий календар, в якому записана оперативна й відтермінована інформація (після виконання запланованих справ дана інформація може бути знищена або, за необхідності, список виконаних справ може бути роздрукований для накопичення інформації). На цій же основі може бути побудована програма звітності з питань фінансування, юридичних питань тощо. У цьому випадку немає потреби писати докладні звіти, підготовка яких відбирає чимало часу. Допомогу може надати використання ІКТ і в роботі з листами батьків, громадськості.

Доцільно вести за допомогою ІКТ тематику науково-методичної роботи педагогічного колективу, періодичність роботи над тією або іншою науковою темою конкретних викладачів, мати інформацію про педагогічні кадри, а саме: в якому році закінчив вищий навчальний заклад і прийшов працювати в дану школу, який предмет викладає, тижневе навантаження вчителя, яку посаду обіймає в школі, які громадські доручення виконує, в якому році й де підвищував кваліфікацію, над якою темою працює, анкетні дані тощо. Ця операція при- скоротить час збирання необхідних даних про вчителів школи.

Для ефективної модернізації освіти та оновлення технічного арсеналу засобів навчання необхідно оптимізувати реалізацію державних програм, спрямованих на інформатизацію, комп’ютеризацію та оновлення матеріально-технічної бази шкіл, надання всім вільного доступу до мережі Інтернет. Підготовка керівників до сучасного управління школою за допомогою ІКТ є дієвим складником ефективного освітнього менеджменту. Це означає, що на сучасному етапі розвитку середньої освіти сучасний керівник навчального закладу повинен успішно здійснювати як управлінську, так і педагогічну діяльність, забезпечуючи реалізацію цілей і змісту навчально-виховного процесу та різноманітних форм міжсуб’єктних відносин у нових умовах. Інформаційна діяльність керівників шкіл повинна ґрунтуватися передусім на інформаційних процесах через створення програми інформатизації діяльності загальноосвітнього навчального закладу; формуванні й розвитку освітньо-інформаційного середовища та інформаційної інфраструктури; створенні, розвитку й використанні інформаційних ресурсів та систем; розробці й використанні комп’ютерно-інформаційних та телекомунікаційних технологій у навчально-виховному й управлінському процесах.

**Висновок.** У сучасних умовах керівник школи має стати лідером освітнього середовища, здатним самостійно сформулювати стратегію функціонування навчального закладу. У зв’язку з цим повинен оволодіти знаннями та сформувати навички сучасного освітнього менеджменту, вміти застосовувати їх у практичній діяльності.

### Література

1. Бакалюк В. І. Управління якістю освіти / В.І.Бакалюк // Управління школою. – 2004. – №15. – С. 21-22.
2. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: [монографія] / Л.І.Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – 340 с.
3. Иванников А.Д., Тихонов А.Н. Основные положения концепции создания системы образовательных порталов „Интернет-порталы: содержание и технологии”: сб. науч. ст. Вып. 1. ГНИИИТТ „Информатика”. – М.: Просвещение, 2003.
4. Позднеев Б.М. Разработка национальных и международных стандартов в области электронного обучения / Б.М.Позднеев // Информатизация образования и науки. – 2009. – №2. – С. 3 - 12.