

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна
академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Модель інформатизації управління закладом професійно-
технічної освіти(на прикладі ЦПТО№1 м.Харкова)»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: здобувачка освіти 2 курсу,
групи ЗУЗПО-24мг
спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

_____/ Оксана ОЛЕКСІЄНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Олена КОВАЛЕНКО
(ім'я та прізвище) (підпис)

Рецензент _____/ Андрій ЛОМАКІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____/ Наталія
БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладом професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.пед.н., проф.

Наталія БРЮХАНОВА

_____ (підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)

другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачі Оксани ОЛЕКСІЄНКО

Тема: «Модель інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти (на прикладі ЦПТО №1 м. Харкова)» затверджена наказом по академії

№ _____ від « ____ » _____ 2025 р.. _____

2. Термін здачі закінченої роботи: « ____ » _____

2025р

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Аналіз проблеми інформатизації управління закладами професійно-технічної освіти. Розділ 2. Аналіз системи інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти (на прикладі ЦПТО №1 м. Харкова). Розділ 3. Модель інформатизації управління закладу професійно-технічної освіти та її експертна оцінка (на прикладі ЦПТО №1 м. Харкова)

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 5 таблиць, 8 рисунків, презентаційний матеріал, презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

_____ Олена КОВАЛЕНКО
(підпис)

Завдання прийняла до виконання:

_____ Оксана
ОЛЕКСІЄНКО
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого та другого розділів роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувачка

_____ Оксана ОЛЕКСІЄНКО
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Влада МАРКОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Модель інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти (на прикладі ЦПТО №1 м. Харкова)»

Робота містить: 125 с., 8 рис., 5 табл., 78 джерел.

Об'єкт дослідження: система інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти.

Предмет дослідження: модель інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати, розробити та частково експериментально впровадити модель інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено об'єкт і предмет, обґрунтовано мету і завдання, висунуто гіпотезу, показано комплекс використаних наукових методів та визначено теоретичну і практичну значущість дослідження.

У першому розділі розглянуто основні задачі і методи управління закладами освіти, обґрунтовано фундаментальне значення інформаційного забезпечення управління навчальним закладом і управлінської діяльності його керівника, зроблені висновки щодо вимог до нього.

У другому розділі проаналізовано стан системи інформатизації управління в ЦПТО №1 м. Харкова.

У третьому розділі запропоновані рекомендації щодо її удосконалення, описано методику і результати їх експертного оцінювання.

У завершальній частині роботи зроблені загальні висновки та наведений список використаних літературних джерел.

Ключові слова: управління, інформація, інформатизація, заклад освіти.

ANNOTATION

Topic: "Model of informatization of management of vocational education institution (on the example of CPTON^{№1} Kharkiv)"

The work contains: 125 pages, 8 figures, 5 tables, 78 sources.

Object of research: system of informatization of management of vocational education institution.

Subject of research: model of informatization of management of vocational education institution.

The purpose of the study is to theoretically substantiate, develop and partially experimentally implement a model of informatization of vocational education institution management.

The introduction substantiates the relevance of the research topic, defines the object and subject, substantiates the purpose and objectives, hypothesizes, shows a set of scientific methods used and identifies the theoretical and practical significance of the study.

In the first section the main tasks and methods of management of educational institutions are considered, the fundamental value of information support of management of educational institution and administrative activity of its head is substantiated, the conclusions concerning requirements to it are made.

The second section analyzes the state of the management informatization system in CPTON^{№1} in Kharkiv.

The third section offers recommendations for its improvement and describes the methodology and results of the expert evaluation.

In the final part of the work the general conclusions are made and the list of the used literature sources is resulted.

Keywords: management, information, informatization, educational institution.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ	11
1.1. Сутність та природа проблеми інформатизації в освіті.....	11
1.2. Особливості управління закладом професійно-технічної освіти	21
1.3. Інформатизація управління закладом професійно-технічної освіти та її значення.....	32
Висновки до 1 розділу	50
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ(НА ПРИКЛАДІ ЦПТО №1 М.ХАРКОВА).....	51
2.1. Структура управління ЦПТО №1 м.Харкова	51
2.2. Структура системи інформатизації управління ЦПТО №1 м.Харкова.....	68
2.3. Основні завдання і напрямки інформатизації управління ЦПТО №1 м.Харкова..	87
Висновки до 2 розділу.....	105
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЬ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ ТА ЇЇ ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА(НА ПРИКЛАДІ ЦПТО №1 М.ХАРКОВА).....	107
3.1. Розробка моделі інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти та її часткове впровадження в практику роботи ЦПТО №1 м.Харкова.....	107
3.2. Експертна оцінка моделі інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти.....	113
Висновки до 3 розділу.....	117
ВИСНОВКИ.....	119

ВСТУП

Задача впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у систему освіти України поставлена на законодавчому рівні. Так, серед законодавчих актів, в яких визначені завдання щодо впровадження інформаційних технологій в освітній галузі слід назвати Указ Президента України від 4 липня 2005 року № 1013/2005 «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні», указ Президента України від 20 жовтня 2005 року № 1497/2005 «Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій», постанову Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2007 року № 1153 «Про затвердження Державної програми "Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці на 2007-2017 роки»

Основні завдання Програми:

- підвищення загальної інформаційної грамотності українського суспільства,
- оснащення навчальних закладів сучасним комп'ютерним та телекомунікаційним обладнаннями,
- впровадження інформаційних та телекомунікаційних технологій у навчальний процес і проведення наукових досліджень,
- забезпечення доступу до національних і світових інформаційних ресурсів,
- розроблення, впровадження та легалізація навчального програмного забезпечення,
- розвиток технологій дистанційного навчання,
- розширення мережі електронних бібліотек.

Серед очікуваних результатів реалізації цієї програми були указані: підвищення якості, доступність та конкурентоспроможність національної освіти і науки на світовому ринку праці і освітніх послуг; створення нових методів та надання нових можливостей для наукового пошуку та технологічного розвитку.

В обласній цільовій Програмі "Інформаційно-комунікаційні технології в закладах та установах системи освіти Харківської області на 2007-2017 роки" вказується: «Застосування інформаційних технологій у системі управління загальноосвітніми навчальними закладами є особливо необхідним, оскільки саме управлінські рішення спроможні змінити всю систему в цілому, а від їх правильності та своєчасності залежить ефективність системи освіти. Одним із методів удосконалення системи управління освітою є впровадження новітніх інформаційних систем. Це дозволяє оптимізувати процес обміну інформацією, зменшити обсяг роботи адміністратора системи освіти та дозволяє йому приймати ефективні управлінські рішення». Серед цілей, на досягнення яких спрямована вказана Програма, вказані удосконалення науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу і оптимізація управління освітою на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій. При цьому передбачено:

- створення єдиної обласної освітянської управлінської мережі з комп'ютерно-орієнтованою технологією збирання та опрацювання інформації
- оснащення загальноосвітніх навчальних закладів та установ освіти сучасними телекомунікаційними засобами виходу до глобальної всесвітньої мережі Інтернет за сучасними технологіями,
- створення локальних районних інформаційних освітніх мереж, єдиної обласної інформаційної освітньої мережі з комп'ютерно орієнтованою технологією збирання та опрацювання інформації.

Можливості застосування інформаційних і комунікаційних технологій в цілях освіти та самоосвіти знайшли відображення в різних психолого-педагогічних дослідженнях. Аналіз змісту вказаних праць дозволяє твердити, що попри детальну проробку визначених вище аспектів проблеми, питання професійної інтерпретації діяльності директора школи за інформаційно-комунікаційної підтримки розроблено недостатньо. Зокрема, не висвітлено використання в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом таких сучасних технологій як соціальні сервіси. Формування нової соціальної системи

в Україні вимагає адекватного реформування всіх сфер життя, в тому числі й освіти. Важливим аспектом цього процесу є удосконалення систем управління закладами освіти шляхом застосування інформаційно-комунікаційних технологій, бо саме вони надають можливість максимально зменшити час на виконання трудомісткої частини процесів, які циклічно повторюються в управлінській діяльності адміністрації загальноосвітніх закладів. Це можливо завдяки створенню єдиної системи збору, обробки та зберігання інформації, залученню ресурсів і можливостей глобальної мережі Інтернет.

У той же час дослідження доводять, що використання ІКТ у професійній діяльності керівника загальноосвітніх закладів є недостатнім. Якщо серед керівників приватних загальноосвітніх закладів, гімназій, ліцеїв ці показники досить позитивні, то, наприклад серед керівників вечірніх, сільських загальноосвітніх закладів дуже низька.

Таким чином, тільки частина керівників може потенційно проводити свідому політику щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності закладів освіти.

Аналіз сучасної практики управління освітніми організаціями дозволяє конкретизувати наявність протиріч між сучасними вимогами до функціонування та розвитку навчальних закладів і технологіями управління, які використовуються керівниками закладів освіти, а також – між реальним станом комп'ютеризації управління навчальними закладами і рівнем умінь та навичок суб'єктів управління щодо використання інформаційно – комунікаційних технологій у своїй діяльності і розвитком технологій їх обробки управлінської інформації у загальноосвітніх навчальних закладах.

Таким чином, можна визначити, що важливим завданням у напрямку інформатизації освітньої діяльності є впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність освітнього закладу. Це обумовило обрання теми магістерської роботи: ***Модель інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти(на прикладі ЦПТО №1 м.Харкова.)***.

Об'єкт дослідження: система інформатизації управління закладом

професійно-технічної освіти.

Предмет дослідження: модель інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти.

Мета дослідження теоретично обґрунтувати, розробити та частково експериментально впровадити модель інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти.

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз проблеми інформатизації управління закладами професійно-технічної освіти.

2. Здійснити аналіз системи управління та системи інформатизації управління ЦПТО №1 м.Харкова..

3. Розробити модель інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти та частково спровадити її в практику роботи ЦПТО №1 м.Харкова.

Методологічну основу дослідження становлять гуманістичні й демократичні принципи освіти та управління освітніми організаціями, психолого-педагогічні закономірності інформатизації цього процесу.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вчених-педагогів з питання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій управління ЗНЗ шляхом систематизації інформаційного забезпечення управлінської діяльності таких, як В.В. Гуменюк [20], В.П. Драгун, В.І. Маслов [35]; рівні управлінської діяльності керівника школи з використанням інформаційно-комунікаційних технологій - В. Глушков, Н. Довгань і Є.Машбиць; розробки напрямків удосконалення праці керівника з допомогою комп'ютерної техніки - А.Хроленко, М.Жалдак, В.Е.Луначек, І.Підласий, Т.Шамова; питання інформаційної культури - В.Бабич, Г.А.Воронцов, О.В.Почупайло, Е.П.Семенюк та ін. Питання систематизації управлінської діяльності відображені у працях Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікової [23,24], В.І. Маслова [35-37], а проблеми впорядкування збору, обробки та збереження організаційно-

управлінських даних ґрунтовно розглянуті такими вченими як В.Ю. Биков, В.В. Олійник, В.Д. Руденко та ін.

Розв'язання поставлених завдань здійснювалося шляхом застосування такого комплексу **методів дослідження**:

Теоретичні методи: аналіз педагогічної та науково-методичної літератури з проблеми дослідження, опрацювання наукових праць, системний аналіз об'єктів, синтез, систематизація, перенос понять в інші ситуації, узагальнення результатів, виявлення та узагальнення досвіду керівників навчальних закладів;

- **емпіричні методи:** спостереження, бесіди, аналіз управлінської діяльності керівників навчальних закладів, експертні методи оцінки запропонованих рекомендацій;

- **практичні методи:** використання структурних моделей.

Практична цінність полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи інформатизації ЦПТО №1 м.Харкова...

База дослідження –ЦПТО №1 м.Харкова...

Структура роботи:Робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність та природа проблеми інформатизації в освіті

Інформатизація суспільства постає однією з провідних тенденцій соціально-економічного прогресу розвинених держав і водночас є об'єктивним та закономірним процесом, що охоплює всі сфери людської діяльності. Її розуміють як цілеспрямований, організований, соціально-економічно й науково-технічно зумовлений розвиток, спрямований на створення оптимальних умов для задоволення зростаючих інформаційних потреб та забезпечення реалізації прав громадян, органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських об'єднань і різноманітних організацій. Основою цього процесу є формування й активне використання інформаційних ресурсів, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні інформаційні складові.

Термін «інформатизація» (англ. *Informatization*) в сучасних наукових підходах також трактується як комплекс політичних рішень і практичних заходів, орієнтованих на побудову й динамічний розвиток телекомунікаційної інфраструктури, яка інтегрує територіально розподілені інформаційні ресурси в єдину систему. Змістовно процес інформатизації виникає як наслідок інтенсивної еволюції інформаційних технологій і трансформації традиційної, продукт-орієнтованої моделі виробництва в постіндустріальну модель. У його підґрунті лежать кібернетичні методи управління та увесь спектр засобів, що належать до інформаційних і комунікаційних технологій.

У ширшому розумінні інформатизація розглядається як спеціально організований процес системної інтеграції засобів комп'ютерної техніки, інформаційних і комунікаційних технологій, що у своїй єдності забезпечують появу нових системних властивостей. Такі властивості суттєво підвищують

ефективність організації продуктивної діяльності окремої людини, соціальних груп і суспільства в цілому.

Разом з тим інформатизація постає як складний комплекс взаємопов'язаних політичних, організаційних, правових, соціально-економічних, виробничих та науково-технічних процесів. Усі вони зорієнтовані на створення умов для повного й своєчасного забезпечення інформаційних потреб суспільства, а також для реалізації інформаційних прав громадян. Реалізація цих процесів передбачає створення, розвиток і використання інформаційних систем, мереж, ресурсів і технологій, що ґрунтуються на сучасній обчислювальній та комунікаційній техніці. У цьому контексті обчислювальні засоби, засоби телекомунікацій, бази й банки даних і знань, інформаційні технології (ІТ), система інформаційно-аналітичних центрів різних рівнів, науково-дослідні установи та підготовка висококваліфікованих фахівців інтегруються в національну інформаційну інфраструктуру. Вони є основними чинниками, що забезпечують економічний розвиток держави.

Загальні принципи формування, реалізації та коригування Національної програми інформатизації унормовано Постановою Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2005 року № 1153 «Про затвердження Державної програми "Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці на 2006–2010 роки"» та Законом України «Про Національну програму інформатизації». У системі українського законодавства також напрацьовано чималу кількість нормативних актів, що визначають порядок упровадження ІКТ у сферу освіти. Серед них – Указ Президента України від 4 липня 2005 року № 1013/2005 «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні», Указ Президента України від 20 жовтня 2005 року № 1497/2005 «Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій», та згадана постанова Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2005 року № 1153 [1,2].

Теоретичні засади впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління загальноосвітнім закладом ґрунтуються на напрацюваннях сучасних українських учених. У працях Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікової [22], В.І. Маслова

[35–37] порушено питання систематизації управлінської діяльності, тоді як аспекти організації збору, обробки та збереження управлінських даних ґрунтовно досліджено В.Ю. Биковим, В.В. Олійником, В.Д. Руденком та іншими науковцями.

Одним з найвагоміших напрямів інформатизації сучасного суспільства є інформатизація системи освіти. Цю сферу слід тлумачити як комплекс цілеспрямованих взаємопов'язаних заходів, що забезпечують оперативний збір, систематизацію, оброблення, нагромадження, збереження та передачу інформації, а також швидкий її обмін між усіма учасниками освітнього процесу за допомогою сучасних інформаційних та телекомунікаційних засобів. Упровадження таких заходів сприяє підвищенню ефективності управління всією освітньою системою. Інформатизація освіти є необхідним та ключовим етапом загальної інформатизації України.

Питання інформатизації сфери освіти досліджували зарубіжні вчені П. Друкер, Ч. Р. Міллс, Н. Смелзер, А. Етціоні та ін., а також численні соціологи й педагоги: Ю.В. Арбузов, П.Д. Балакін, Ю.С. Борцов, Б.С. Гершунський, С.І. Григор'єв, І.Г. Захарова, Г.Е. Зборовський, В.Г. Кинелев, Д.Л. Костянтинівський, Н.В. Лопатин, В.Я. Нечаєв, П.М. Новиков, Л.М. Осетров, Л.С. Онок, І.В. Роберт, Л.М. Старіков, А.Ю. Уваров, Ф.Р. Філіппов, Ф.Е. Шерега, Е.Ф. Шіморіна та інші. Можливості застосування інформаційних технологій у навчальному процесі докладно аналізували О. Андріянова, З. Пожидаєва, Н. Сомилкіна, Л. Забродська, Л. Жиліна, Е. Палат, М. Бухаркіна, М. Моїсеєва, А. Петров.

Науковці зазначають, що інформатизація освіти означає зростання масштабів використання інформаційних систем і технологій в освітньому середовищі та системах управління ним. Підґрунтям цього процесу є стрімке збільшення обсягів інформації та посилення інтенсивності інформаційного обміну. Його сутність полягає насамперед у впровадженні інформаційних технологій у різноманітні аспекти масового надання освітніх послуг. До ключових суспільних передумов інформатизації освіти належать формування глобального мережевого суспільства, соціальна нерівність у доступі до можливостей

інформатизації, специфіка комунікацій через комп'ютерні мережі, норми взаємодії у мережевому середовищі та явища інтернет-спільнот. Іншими вагомими чинниками є рівень комп'ютерно-інформаційної культури, ступінь комп'ютерної грамотності, готовність користувачів до роботи з новітньою інформаційною технікою й специфіка їхніх мотиваційних установок.

Аналізуючи сучасний етап інформатизації освіти, можна визначити декілька пріоритетних напрямів державної політики, реалізація яких триває в Україні. До них належать:

- створення систем сертифікації та відповідних центрів для забезпечення ефективного використання ІКТ;
- підключення закладів освіти до єдиної цифрової мережі з подальшим доступом до Інтернету;
- формування цілісного інформаційного середовища безперервної освіти із створенням баз даних за напрямками й спеціальностями підготовки, що містять методичну документацію, довідкові джерела, підручники, навчальні посібники, інші матеріали, а також механізми інтеграції українських освітніх ресурсів у міжнародні портали;
- удосконалення інструментальних засобів навчання, спрямованих на прискорення опанування матеріалу, формування сталих навичок та підвищення ефективності управління освітніми установами;
- створення інфраструктури інформатизації освіти як складової єдиного процесу інформатизації суспільства, орієнтованої на тиражування, розроблення та впровадження новітніх інформаційних технологій.

Важливим завданням освітнього закладу в цих умовах є формування єдиного інформаційного простору. Такий простір являє собою інтегровану систему баз та банків даних, телекомунікаційних мереж, інформаційних технологій їх підтримки та використання, а також сукупність правил і принципів, що забезпечують інформаційний супровід управління закладом освіти та взаємодію між усіма його структурними підрозділами, працівниками й здобувачами освіти.

Єдиний інформаційний простір охоплює низку базових компонентів:

- **організаційні структури**, які відповідають за функціонування й розвиток системи збору, обробки, збереження, поширення та передачі інформації;
- **інформаційні ресурси**, що включають дані, відомості та знання, зафіксовані на різних матеріальних та електронних носіях;
- **засоби інформаційної взаємодії**, які забезпечують доступ до відповідних ресурсів і включають програмно-технічні та нормативно-організаційні складові.

Подальший розвиток єдиного інформаційного середовища неможливий без ефективного застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні освітніми структурами. Централізоване управління системою освіти, а також належна організація управління окремими закладами є передумовами формування єдиної освітньої інформаційної системи. У цьому контексті використання корпоративних інформаційних систем надає можливість:

- узагальнювати та упорядковувати інформаційні потоки;
- класифікувати наявні інформаційні масиви;
- забезпечувати доступ до центральних баз даних;
- організовувати ефективний обмін інформацією.

Завдяки цьому працівники органів управління освітою та адміністрації навчальних закладів отримують доступ до якісно нового рівня інформатизації, що сприяє підвищенню результативності їхньої роботи.

Застосування ІКТ у плануванні та організації роботи навчального закладу має низку суттєвих переваг. Воно дає змогу:

- розширювати можливості управлінської діяльності за рахунок використання результатів попередньої роботи;
- підвищувати ефективність управлінських рішень;
- оптимізувати навчальний процес;
- підвищувати об'єктивність оцінювання роботи педагогів та учнів;
- удосконалювати управління пізнавальною діяльністю учнів;

- приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення якості навчання;
- отримувати оперативний доступ до інформації про діяльність закладу;
- економити матеріальні та кадрові ресурси;
- зменшувати частку рутинної роботи;
- раціонально розподіляти робочий час для виконання стратегічних завдань.

Зростання ролі ІКТ у сфері освіти створює умови для широкого поширення систем автоматизованого управління навчальним закладом. У сучасній практиці використовується декілька програмних комплексів, орієнтованих на автоматизацію управлінських процедур. Первісно такі системи застосовувалися насамперед для ведення баз даних щодо учнівського контингенту, педагогічних кадрів і навчальних планів. Однак нині інформаційні технології дають змогу:

- отримувати оперативні узагальнені дані про перебіг навчального процесу;
- формувати особові справи учнів і працівників;
- здійснювати моніторинг успішності;
- організовувати документообіг;
- автоматизувати підготовку звітності.

У більшості освітніх установ інформаційні системи використовують для автоматизації таких процесів:

- організаційне управління;
- управління навчальним процесом, включно з формуванням навчальних планів, розкладу й моніторингом результатів навчання;
- управління науковою діяльністю;
- фінансове планування та бухгалтерський облік;
- облік матеріально-технічних ресурсів;
- управління персоналом;
- автоматизація роботи бібліотеки;
- документообіг;

- формування оперативної та зовнішньої звітності.

Оскільки загальноосвітні навчальні заклади самостійно ухвалюють рішення щодо вибору програмного забезпечення для управління своєю діяльністю, інформаційні системи найчастіше використовуються для тих самих напрямів автоматизації, що вже зазначені: управління навчальним процесом, облік ресурсів, фінансова діяльність, кадрове управління, бібліотечна робота, документообіг і формування звітності.

Різні підходи до інформатизації освіти, а також потреба у впорядкуванні й науковому обґрунтуванні завдань цього процесу зумовлюють необхідність чіткого визначення теоретичних засад інформатизації навчального закладу. Класифікувати завдання інформатизації можна через концепцію управління, яка комплексно охоплює прогностичні, педагогічні, психологічні, організаційні, кадрові, правові, матеріально-фінансові, санітарно-гігієнічні та медичні аспекти діяльності освітньої установи.

У межах зазначеної концепції всі завдання комп'ютеризації закладу освіти можна розподілити на окремі групи. Центальною серед них є група завдань, пов'язаних зі створенням педагогічних умов, тоді як інші групи орієнтовані на вирішення управлінських завдань.

Отже, інформатизація системи освіти охоплює два ключові напрями:

1. використання інформаційних технологій у процесі навчання;
2. інформатизація системи управління освітою та окремими навчальними закладами.

У цій магістерській роботі предметом аналізу виступає саме другий напрям – інформатизація процесів управління закладами освіти. Відповідно мета й завдання дослідження потребують докладного розгляду поняття «управління» як специфічного виду діяльності керівника та адміністративно-управлінського апарату освітнього закладу, а також аналізу його функцій та особливостей інформатизації управлінського процесу.

1.2. Особливості управління закладами професійно-технічної освіти

Проблематика управління у науці стала предметом дослідження великої кількості вчених і практиків. Засновником школи наукового менеджменту вважають Ф. У. Тейлора – інженера-практика і керівника, який у своїй щоденній професійній діяльності розв’язував завдання раціоналізації виробництва та праці з метою підвищення продуктивності й ефективності. Аналізуючи способи виконання робіт і трудових операцій, Ф. Тейлор сформулював [52] чотири базові принципи управління індивідуальною працею робітників, а саме:

- науковий підхід до виконання кожного елементу роботи;
- науковий підхід до відбору, навчання і тренування робітника;
- кооперація з працівниками;
- розподіл відповідальності за результати між менеджерами та робітниками.

Інший відомий теоретик і практик менеджменту – А. Файоль – запропонував формалізований опис діяльності керівників в організаціях і сформулював систему принципів управління, якими, на його думку, слід керуватися при розв’язанні управлінських завдань та реалізації функцій менеджменту. Саме А. Файоля вважають засновником класичної адміністративної школи управління [55, 56].

Ідеї наукового управління в умовах нового суспільного ладу й специфічної соціально-економічної системи господарювання розвивали А.А. Богданов, Н.А. Витку, А.К. Гастєв, О.А. Єрманський, Е.Ф. Розміровіч та багато інших дослідників і практиків, які працювали в різноманітних організаціях і закладах, що займалися науковою організацією праці. В Україні проблеми управління висвітлювалися в роботах В.М. Бегея, В.І. Бондаря, Л.І. Даниленко, Г.А. Дмитренка, І.П. Жерносека, Г.В. Єльнікової, В.І. Маслова, В.В. Олійника, Н.М. Островецької, В.Ф. Паламарчука, В.С. Пікельної та інших. Їхні наукові доробки охоплюють широкий спектр питань управління сучасним закладом освіти: наукові підходи та принципи, зміст, методи й форми управління, проблеми ефективності управлінської діяльності керівника, організацію та управління навчально-виховним процесом.

Поняття «управління» нині активно використовується різними науками, а його конкретний зміст значною мірою залежить від специфіки об'єкта дослідження. Найповніше це поняття інтерпретується кібернетикою, де управління характеризується як здатність цілісних динамічних систем здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх підсистем відповідно до змін умов існування як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Така перебудова відбувається завдяки переробці інформації, що циркулює за принципом прямого і зворотного зв'язку між керуючою та керованою підсистемами. Саме завдяки управлінню будь-яка система не лише зберігає свою цілісність, а й оптимізує власне функціонування.

Управління розглядають як функцію організованих систем, яка забезпечує підтримання та збереження їхньої структури. Управлінський вплив можна визначити як різноманітні форми впливу суб'єкта управління (керуючої ланки системи) на об'єкт з метою зміни способу його функціонування шляхом трансформації складу або характеру взаємодії елементів об'єкта управління. У найбільш широкому філософському розумінні «управління» – це «елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності» [35].

У науковій літературі поняття «управління» часто аналізують у трьох основних аспектах. По-перше, управління розглядають як специфічний вид продуктивної діяльності людини. По-друге, його тлумачать як цілеспрямований вплив однієї системи на іншу, внаслідок якого остання зазнає змін. По-третє, управління розуміють як взаємодію суб'єктів управлінської діяльності, у межах якої відбувається узгодження дій, прийняття рішень та організація спільної діяльності.

В Оксфордському російсько-англійському словнику слово «управління» перекладається англійською мовою термінами *management*, *administration*, *direction* (які в даному контексті розглядаються як синоніми). Зміст поняття «менеджмент» розкривається досить широко й багатогранно: менеджмент постає і

як спосіб управління, керівництва, спрямування чи контролю; і як мистецтво управління та керівництва; і як сукупність людей, котрі контролюють і спрямовують діяльність організацій, а також як управлінський персонал. Менеджмент – це ефективне використання і координація таких ресурсів, як капітал, будівлі, матеріали та праця, для досягнення визначених цілей з максимально можливою ефективністю. Саме таке формулювання подано в «Міжнародному довіднику по менеджменту», виданому в Англії [60].

У спеціальній управлінській літературі поняття «менеджмент» і «управління» переважно розглядають у подібних, часто майже ідентичних значеннях. Найуживаніші підходи до визначення сутності та ролі управління й менеджменту в суспільстві виходять з того, що і управління, і менеджмент можуть трактуватися як мистецтво (практика) виконання роботи, як наука (галузь знань), як функція (вид діяльності), як процес, як система людей, які управляють установою, а також як орган або апарат управління.

Подібність таких підходів не є випадковою, адже в їх основі лежать об'єктивні процеси суспільного розвитку, що впливають на трактування понять і на способи розкриття їхнього змісту. З огляду на це, у нашому дослідженні терміни «менеджмент» і «управління» вживаються як тотожні.

Уявлення про управління як мистецтво [56], тобто як здатність ефективно застосовувати накопичений досвід на практиці, сформувалося ще в давнину, коли межа між світом мистецтва та світом науки майже не усвідомлювалася. Мистецтво управління накопичувалося протягом усієї історії розвитку менеджменту, яка налічує, як відомо, декілька тисячоліть. Першим кроком у цьому напрямі було виникнення писемності у давньому Шумері, важливим наслідком чого стало формування особливого прошарку «жерців-бізнесменів», що успішно здійснювали релігійно-комерційні та торгові операції. Надалі відбувалося поступове нагромадження управлінського мистецтва і у сфері державного управління, і у сфері ведення бізнесу.

Розуміння менеджменту як мистецтва управління ґрунтується на тому, що організації є складними соціально-технічними системами, на функціонування

яких впливає безліч чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Люди, що працюють в організаціях і взаємодіють з ними, є ключовим фактором, який потребує не лише строго наукового підходу, а й творчого, «мистецького» застосування знань у конкретних ситуаціях. Кожен працівник має індивідуальний характер, власну систему цінностей, мотивацію до праці тощо. Саме тому менеджмент нерідко розглядають як мистецтво, яке, подібно до медицини або інженерної діяльності, повинно спиратися на концепції, теорії, принципи, форми й методи, що становлять його науковий фундамент. Такий підхід дає змогу поєднати науку і мистецтво управління в єдиний процес, який передбачає не тільки безперервне збагачення наукових знань, а й розвиток особистісних якостей менеджерів, їхньої здатності застосовувати ці знання у практичній роботі. Щоб працівники організації спрямовували свої зусилля на досягнення її цілей, менеджери мусять постійно взаємодіяти з ними, створювати умови для максимально повного розкриття їхнього потенціалу.

Як самостійна наукова галузь управління (менеджмент) сформувалося лише наприкінці XIX ст., хоча чіткіше розрізнення науки й мистецтва відбулося ще в XVIII ст., коли мистецтво дедалі більше пов'язували з категоріями «прекрасне», «чуттєве», «естетичне», а наукову діяльність – з «розумом», «логікою», «раціональністю». Управління як наука має власний предмет вивчення, специфічні проблеми й відповідні підходи до їх розв'язання. Наукову основу цієї дисципліни становить сукупність знань про управління, накопичених за століття й тисячоліття практики й представлених у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів і форм управлінської діяльності. Зусилля науки управління спрямовуються на пояснення природи управлінської праці, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення чинників і умов, за яких спільна праця людей стає більш продуктивною та ефективною.

У трактуванні управління як науки наголошується на важливості систематизованих знань про нього. Такі знання дозволяють не лише своєчасно й кваліфіковано керувати поточною діяльністю, а й прогнозувати перебіг подій, визначати стратегію та політику організацій. Упродовж більш як столітньої історії

свого розвитку наука управління створює власну теорію, змістом якої є закони й закономірності, принципи, функції, форми та методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління. Одним із важливих досягнень цього періоду стало обґрунтування принципів управління, що враховували особливості соціалістичної системи господарювання – централізацію та пряме державне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств. Відповідно до цих принципів розроблялися теорія функцій, структури й процесів управління на підприємствах і в державних органах.

Управління часто ототожнюється з органами чи апаратом управління. Менеджмент у такому сенсі розглядають як специфічний орган сучасних організацій – як комерційних, так і некомерційних. Без управлінського апарату організація як цілісна система не може повноцінно функціонувати й досягати високих результатів. Тому апарат управління є невід’ємною частиною будь-якої організації й асоціюється з її менеджментом. Головне завдання людей, які працюють у цьому апараті, полягає в ефективному використанні й координації всіх ресурсів організації (капіталу, будівель, устаткування, матеріалів, праці, інформації) для досягнення її стратегічних та оперативних цілей.

Так званий апаратний підхід до управління зосереджує увагу на структурному складі апарату, характері зв’язків між його ланками й елементами, співвідношенні централізації та децентралізації розподілу функцій, а також на обсягах повноважень і відповідальності працівників, які займають різні позиції (посади) в системі управління.

Управління є невід’ємним компонентом педагогічної системи навчального закладу. Система управління закладом освіти має об’єктивну природу, але механізмом її реалізації є суб’єктивний процес діяльності людей. Цей процес може здійснюватися переважно інтуїтивно або базуватися на теоретичних засадах науки управління.

У зв’язку з цим особливо важливим є з’ясування співвідношення між практикою та теорією управління. Проблеми управління навчальним закладом ґрунтовно аналізувались у працях вітчизняних дослідників Л.І. Даниленко, Г.А.

Дмитренка, Т.В. Єльнікової, О.І. Мармази, Є.М. Павлютенкова, В.В. Крижка, Є.М. Хрикова, В.В. Вербицького та ін.

Розглянемо найбільш характерні підходи до управління, що знайшли відображення в їхніх наукових працях. Так, В.С. Пікельна розуміє управління як «вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан» [42]. У цьому визначенні сутність управління акцентується крізь призму впливу.

Інший підхід подано у [23], де управління визначено як «цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування й переведення на більш високий рівень, що відповідає закономірностям, які визначають його розвиток і забезпечують одержання заданого результату в оптимальному варіанті». Російські дослідники трактують управління навчальним закладом як специфічну діяльність, у межах якої її суб'єкти, використовуючи планування, організацію, керівництво та контроль, забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку навчального закладу [13, 14].

В.В. Вербицький (Луганський національний університет імені Тараса Шевченка) вважає, що категорія взаємодії є ширшою, ніж поняття впливу. Взаємодія включає як прямі зв'язки (вплив), так і зворотні зв'язки (отримання інформації), як субординаційні (вертикальні), так і координаційні (горизонтальні) відносини. Це дає підстави стверджувати, що використання категорії «взаємодія» в контексті управління є більш обґрунтованим. Водночас проблема взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, їхніх відносин є предметом дослідження соціальної психології управління, у зв'язку з чим теорія управління навчальними закладами виходить за межі суто соціально-психологічної концепції.

Особливістю розвитку науки управління освітою в зарубіжних країнах стала її опора на широкий спектр соціальних, педагогічних і психологічних

теорій. Це спричинило формування чотирьох концепцій теорії управління освітніми установами [45].

Перша концепція, що виникла на початку XX ст., ґрунтується на критерії економічної ефективності освітньої установи. У її межах навчальний заклад розглядається як замкнута, механістична, раціональна система, а управління спрямовується на забезпечення її економічної результативності.

Друга концепція спирається на критерій педагогічної ефективності. Представники цього підходу трактують освітню організацію як напіввідкриту, органічну, природну систему, управління якою орієнтоване на інтеграцію її складових з метою оптимізації функціонування. Основною увагою в цій моделі є людські взаємини і управлінська поведінка.

Третя модель управління базується на критерії гнучкості. Прихильники цієї концепції розглядають освітню організацію як відкриту й адаптивну систему, в управлінні якою центральне значення мають ситуаційні змінні зовнішнього середовища, що забезпечують політичну та організаційну гнучкість.

Четверта модель управління спирається на критерій релевантності. У рамках цієї моделі освітня організація постає як цілісна система взаємодіючих елементів, які у процесі управління спираються на свідомість і критичність суб'єктів, а також на суперечливість і водночас спільність цілей у контексті культурної релевантності. Зазначені моделі вважають найсучаснішими не лише за часом їхнього виникнення, а й за змістом.

Вітчизняні науковці дещо по-іншому підходять до визначення сутності управління навчальним закладом. Зокрема, управління трактується як:

- вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань через циклічні переходи в якісно новий стан [43];
- цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування та переведення на вищий рівень розвитку, що відповідає його закономірностям і забезпечує досягнення заданого результату в оптимальному варіанті [39];

- специфічна діяльність, у межах якої суб'єкти, використовуючи планування, організацію, керівництво й контроль, забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей і завдань розвитку навчального закладу [38];
- діяльність, що забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимально ефективного функціонування [9];
- сукупність організаційних, методичних, кадрових та інших заходів, спрямованих на нормальне функціонування педагогічного процесу;
- сукупність організаційних, методичних, кадрових та інших заходів, орієнтованих на забезпечення належного функціонування педагогічного процесу.

У кожній системі управління організацією традиційно виокремлюють керуючу й керовану частини, між якими здійснюється прямий і зворотний зв'язок. У соціальній системі керуюча підсистема виступає як суб'єкт управління, а керована – як об'єкт управління.

Прямий зв'язок визначає сукупність завдань та інформації, які надходять до об'єкта управління. Об'єктом може бути окрема людина, група чи колектив. Під зворотним зв'язком розуміють інформацію, що збирається та використовується керівником і організацією для контролю, оцінювання та коригування діяльності. Зворотний зв'язок дає змогу виявляти можливі чи реальні відхилення від запланованих цілей і своєчасно вносити необхідні зміни в процес управління.

Система управління включає кілька ключових блоків: методологію управління (цілі, закони і принципи, функції, методи, технологію управління й практику управлінської діяльності); процес управління (систему комунікацій, розроблення й реалізацію управлінських рішень, інформаційне забезпечення); структуру управління (функціональну й організаційну структуру, схему організаційних відносин, схеми взаємодії з вищими органами управління та професіоналізм персоналу); техніку управління (комп'ютерну та організаційну

техніку, офісне обладнання, внутрішні й зовнішні мережі зв'язку, систему документообігу).

Професійна управлінська діяльність як процес являє собою сукупність дій, серед яких – реалізація функцій, застосування методів тощо. Тому аналіз системи управління потребує дослідження її функціонального складу. Більшість фахівців визначають функції управління як види діяльності, що чітко відрізняються за часом їх виконання та за характером управлінських завдань, унаслідок чого формується певний управлінський цикл, який охоплює послідовні етапи управлінської діяльності.

У сучасній науці функції управління визначаються по-різному, зокрема як:

- операції та дії суб'єкта управління, які відповідають послідовній зміні стадій управлінського циклу, а їхня сукупність становить зміст процесу управління [7];
- сукупність об'єктивно необхідних, стійко повторюваних дій, об'єднаних однорідністю змісту та цільової спрямованості [54];
- особливий вид управлінської діяльності, пов'язаний з певним розподілом праці та спеціалізацією у сфері управління [44].

Науковці по-різному підходять і до визначення складу функцій (етапів) управління. Зокрема, виокремлюють такі їх групи:

- суспільно-політична, культурно-освітня, управління процесом навчання та виховання, адміністративна, господарсько-фінансова, викладацька [35];
- вибір і формулювання мети діяльності, добір засобів її реалізації, підбір та підготовка виконавців, визначення організаційних відносин між ними, оцінювання результатів діяльності [26];
- планування, організація, регулювання, коригування, облік та контроль, педагогічний аналіз [30];
- планування, організація, координація, контроль, регулювання, облік і аналіз [43];
- планування, організація, стимулювання, контроль і регулювання;
- цільові (виробничі, соціальні), соціально-психологічні (єднання, активізація, удосконалення, розвиток самоврядування), операційні (планування, інструктаж, контроль);

- класичні (функції ціле покладання і планування; прийняття управлінських рішень та організації, координації й регулювання, обліку, контролю та аналізу), діяльнісні (функції стимулювання, дослідження, громадсько-політичної, культурно-просвітницької, господарської, фінансової, викладацької, економічної, науково-методичної, аналітичної, діагностичної діяльності), модернізовані (функції консультування, прогнозування, політичної дипломатичності, менеджменту, представництва) [21].

Разом з тим більшість фахівців сходяться на тому, що до базових функцій управління належать:

- **планування** – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення мети й завдань управління, змісту управлінської діяльності, відповідальних виконавців та строків реалізації запланованих заходів;
- **організація** – створення таких організаційних відносин, які забезпечують ефективну взаємодію елементів навчального закладу для виконання поставлених завдань; обрання форм і методів роботи, що відповідають можливостям виконавців та умовам діяльності; установлення строків, розподіл обов'язків з урахуванням ділових якостей і досвіду працівників; визначення, що саме слід робити, з ким взаємодіяти, у якій формі та перед ким звітувати;
- **контроль** – вид управлінської діяльності, спрямований на виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих, з'ясування причин розбіжностей між поставленими цілями та отриманими результатами, визначення змісту регулюючих дій, необхідних для мінімізації цих відхилень;
- **регулювання** – діяльність, пов'язана з наближенням поточних результатів управління до запланованих шляхом реалізації рішень, ухвалених на основі контролю.

Суб'єктом управління в навчальних закладах виступає керівник – ректор, директор. До суб'єктів організаційної діяльності в навчальних закладах належать також заступники керівника, головний бухгалтер, дорадчі органи управління тощо. Узагальненим суб'єктом управління організаційною діяльністю колективу виступає адміністративно-управлінський апарат.

До об'єктів організаційної діяльності в закладах освіти відносяться всі функціональні підрозділи, що беруть участь у підготовці, погодженні та виконанні рішень, а також трудовий колектив. Серед об'єктів управлінської діяльності у вищих навчальних закладах, зокрема, можна назвати:

- кафедри;
- навчально-методичні управління;
- деканати та структурні підрозділи, що пов'язані з організацією навчальної роботи;
- підрозділи, які здійснюють господарську діяльність;
- підрозділи, відповідальні за міжнародні та зовнішні зв'язки;
- колективні органи управління (вчена рада, загальні збори, наради тощо).

Особливу групу об'єктів управління становлять кадри – науково-педагогічні працівники, адміністративно-управлінський персонал, навчально-допоміжний персонал, а також студенти й службовці.

Отже, управління навчальним закладом – це управління складним об'єктом, який має багатокomпонентну структуру та велику кількість внутрішніх зв'язків. У зв'язку з цим професіоналізм керівника навчального закладу є його невід'ємною характеристикою. Професіоналізм керівника визначається певним рівнем готовності до виконання управлінських функцій. З одного боку, він постає як інтегральна якість, властивість особистості, що формується в процесі діяльності й спілкування, а з іншого – як процес і результат цієї діяльності. На думку В. Маслова, серед найважливіших якостей керівника навчального закладу слід відзначити: стійку соціально значущу мотивацію, зацікавленість у праці, здатність об'єднувати колектив для розв'язання завдань школи; схильність до аналітично-творчого мислення, абстрагування та моделювання шляхів розвитку педагогічних процесів; оперативність і конструктивність мислення; комунікативність, відкритість, здатність до емпатії; інтелектуальну та психологічну готовність до прийняття нестандартних рішень; уміння раціонально організовувати власну діяльність та діяльність інших, схильність до лідерства [21].

Професійні вимоги відображають рівень кваліфікації керівника, тобто ступінь опанування ним професією і спеціальністю. Ці вимоги визначають структуру знань та умінь, яка становить фундамент моделі компетентності. Першу підсистему знань керівника утворюють такі групи: соціально-правові, фінансово-економічні, педагогічні, управлінські, психологічні знання. Друга підсистема – це гносеологічний ряд, який охоплює методологічні, нормативні та змістові знання, знання способів діяльності та відповідні вміння. Окреслені групи знань відображають специфіку діяльності директора школи як керівника, адже її конкретний зміст полягає в управлінні й, відповідно, передбачає володіння основами менеджменту. Знання й уміння з психології, педагогіки, права, економіки забезпечують ефективне управління, мають універсальний характер і створюють більш загальну основу професійної компетентності [34, 37].

1.3. Інформатизація управління професійно-технічними навчальними закладами і її значення

Сучасний етап розвитку суспільства зумовлює інтенсивне й масштабне впровадження інформаційних технологій управління в освітню сферу. Це, у свою чергу, актуалізує потребу в науковому аналізі розвитку інформаційних процесів та інформаційних технологій управління в системі освіти. Уже в середині XX ст. у світі склалися передумови, які надали потужний імпульс подальшому розвитку інформаційних технологій управління. Видатний учений В. Буш привернув увагу наукової спільноти до проблеми "зростаючого обсягу наукових досліджень". Він наголосив, що наукового працівника "приголомшують відкриття та висновки, зроблені тисячами інших фахівців і які з'являються з такою швидкістю, що їх неможливо ні усвідомити, ні тим більше запам'ятати". У своїх висновках В. Буш підкреслив, що мова "йде не просто про нагромадження великого обсягу даних дослідницьких праць, а про значно серйознішу проблему, що стосується процесу використання нагромаджених знань".

Феномен, який спостерігав В. Буш, дістав назву "інформаційного вибуху". Його сутність полягає в суперечності між здатністю людства продукувати інформацію та можливістю її ефективного використання (споживання). У другій половині XX ст. загальний рівень розвитку країн почали оцінювати, зокрема, за кількістю інформації, яку вони спроможні сприймати, передавати, обробляти та відтворювати. Постає гостра потреба суттєво підвищити швидкість пошуку, оброблення й зберігання інформації.

Розв'язати це завдання традиційними на той час засобами виявилось неможливим, адже суто фізичні та фізіологічні можливості людини не дозволяють упоратися з надзвичайно великими обсягами й інтенсивними потоками інформації. У середині 40-х років XX ст. були створені перші електронно-обчислювальні машини, які перебрали на себе ключові функції з обчислення та переробки великих масивів інформації. Водночас формується нова наука – кібернетика, що визначається як наука про управління, одержання, передавання і перетворення інформації в складних системах; її поява докорінно змінила уявлення про поняття "інформація". Праці Н. Вінера, К. Шеннона започаткували новий етап розвитку інформаційних технологій. Його зміст полягає в усвідомленні людством пріоритетної ролі інформації для суспільного розвитку поряд із матеріальними й енергетичними ресурсами.

Розвиток інформаційних технологій нині розглядається як показник певного рівня розвитку держави. Поєднання теорій управління, комунікації й обчислювальної техніки створює передумови для розроблення раціональних структур і механізмів функціонування соціальних систем, до яких відносять як систему освіти в цілому, так і її окремі ланки.

У сучасних умовах в управлінні навчальним закладом, факультетом, кафедрою інформація, системи та технології її збирання, аналізу й використання набувають дедалі більшого значення. У науковій літературі, як правило, під час аналізу інформатизації управління навчальним закладом виокремлюють кілька взаємопов'язаних компонентів: систему інформатизації навчального закладу;

інформатизацію управління навчальним закладом; умови формування інформаційної бази управління навчальним закладом.

Науковим підґрунтям для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління загальноосвітнім закладом є доробок сучасних українських дослідників. У працях Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікової, В.І. Маслова висвітлено питання систематизації управлінської діяльності, тоді як проблеми впорядкування збору, обробки та збереження організаційно-управлінських даних ґрунтовно проаналізовано у роботах В.Ю. Бикова, В.В. Олійника, В.Д. Руденка та інших учених.

Поняття інформатизації в контексті діяльності керівників навчальних закладів і їхніх структурних підрозділів можна визначити як процес переходу до широкомасштабного, комплексного використання інформаційних технологій у різних напрямках діяльності керівництва та підрозділів навчального закладу.

Підвищення інформативності управління навчальними закладами реалізується у таких напрямках:

- **створення єдиного інформаційного простору**, який забезпечує ефективне використання електронних навчально-методичних ресурсів і засобів автоматизації управління. Єдиний інформаційний простір – це сукупність баз і банків даних, технологій їх ведення й використання, інформаційно-телекомунікаційних систем і мереж, що функціонують на основі єдиних принципів і за спільними правилами в усіх підрозділах закладу, забезпечуючи взаємодію співробітників і здобувачів освіти та задоволення їхніх інформаційних потреб [45];
- **підготовка педагогічних, адміністративних та інженерно-технічних кадрів**, здатних використовувати новітні інформаційні технології; формування загальної інформаційної культури;
- **використання можливостей мережі Інтернет** як універсального середовища доступу до інформаційних ресурсів і засобу взаємодії;
- **підвищення культури організації управління**, удосконалення управлінських процедур на основі ІТ;

- **підвищення якості навчання** через впровадження сучасних освітніх технологій та електронних навчальних матеріалів у навчальний процес;
- **зростання ефективності науково-дослідної діяльності** завдяки розширенню доступу до інформаційних ресурсів, засобів аналітики та комунікації.

Для поширення інформатизації організаційно-управлінської діяльності освітніх закладів необхідно здійснити низку підтримувальних кроків на різних рівнях управління, а саме:

1. розробити нормативно-правове забезпечення процесу інформатизації на державному та регіональному рівнях;
2. удосконалити матеріально-технічну базу навчальних закладів;
3. створити спеціалізоване програмне забезпечення, тобто програмні продукти, орієнтовані безпосередньо на розв'язання управлінських завдань;
4. розвивати інформаційну культуру працівників системи управління освітою в процесі підвищення їхньої кваліфікації.

Інформатизація управлінської діяльності істотно підвищує вимоги до професійної підготовки керівників, насамперед до рівня їхньої інформаційної компетентності. Під інформаційною компетентністю слід розуміти не лише володіння комп'ютерними програмами, а й здатність працювати з інформацією в електронному форматі; знання й уміння використовувати найрезультативніші методи пошуку, зберігання та опрацювання інформації; вміння працювати із зовнішнім інформаційним середовищем, оптимально застосовувати інформаційні архіви тощо. Лише за умови забезпечення всіх цих компонентів процес інформатизації освіти може бути по-справжньому ефективним.

Досвід систематичного розв'язання зазначених та багатьох інших проблем у технологічно розвинених країнах демонструє, що ефективне впровадження ІКТ в освіту можливе лише за умов належного політичного й економічного супроводу з боку держави.

Для забезпечення належних організаційних умов діяльності навчального закладу у базі даних необхідно акумулювати таку інформацію:

- організаційну структуру управління навчальним закладом;
- розподіл обов'язків між керівниками закладу, структуру та функції колегіальних органів;
- перелік і зміст норм організаційного порядку, що діють у навчальному закладі (положення, пам'ятки, інструкції, графіки робіт, розклади занять, екзаменів тощо);
- плани роботи навчального закладу та його структурних підрозділів; плани контролю якості діяльності закладу, реалізації завдань на поточний рік і контролю результатів роботи викладачів; інформацію про якість діяльності навчального закладу та окремих педагогів;
- протоколи засідань колегіальних органів управління та прийняті ними рішення;
- звіти навчального закладу та його підрозділів;
- дані обліку вхідної та вихідної документації;
- відомості щодо контингенту учнів (студентів).

Інформаційне забезпечення формування кадрових умов зумовлює потребу збирання, фіксації та використання такого масиву даних: штатний розклад та посадові обов'язки працівників; анкетні дані на кожного працівника; графіки підвищення кваліфікації й атестації; бібліографічні та анотовані списки літератури; картотека педагогічного досвіду; індивідуальні плани роботи викладачів і плани їхньої самоосвіти.

Наведений перелік видів інформації становить мінімально необхідний обсяг даних. Поряд із ним у базі можуть міститися й інші інформаційні масиви. Інформаційне забезпечення формування правових умов передбачає включення до бази даних таких матеріалів: ліцензій і акредитаційних сертифікатів; законодавчих актів, що визначають діяльність навчального закладу; нормативних документів, які регламентують його функціонування; міжнародно-правових документів, декларацій, пов'язаних з освітою; наказів по навчальному закладу.

У процесі інформатизації організаційно-управлінської діяльності навчальних закладів особливу роль відіграє інформація, що стосується управління і надходить із таких джерел:

- **паспорт навчального закладу** (загальні відомості про заклад, його матеріально-технічне та методичне забезпечення тощо);
- **відділ кадрів** (ведення особових справ, облік співробітників, реєстрація наказів з особового складу, тарифікація тощо);
- **учні / студенти** (ведення особових справ, облік успішності та відвідуваності, психолого-педагогічний супровід тощо);
- **розклад** (автоматизація складання розкладу, забезпечення його варіативності й оптимальності);
- **бібліотека** (облік бібліотечного фонду, ведення електронного каталогу);
- **медичний кабінет** (ведення медичних карт, здійснення медичного супроводу тощо);
- **бухгалтерія** (облік фінансових документів, ведення фінансово-господарської діяльності, підготовка статистичної звітності).

Окрім створення бази даних, важливо здійснювати її систематичний аналіз і за його результатами оперативно вносити необхідні зміни.

Отже, інформаційно-аналітичний процес у сфері управління являє собою послідовність дій із визначення змісту, пошуку, збирання, переробки та подання інформації в такій формі, яка є придатною для використання під час прийняття управлінських рішень. Усе зазначене забезпечує працівникам системи управління освітою доступ до якісно нового рівня інформатизації та сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Інформатизація управління має охоплювати не лише освітні структурні підрозділи, а й інші організаційно-управлінські служби закладу вищої освіти – навчальну частину, навчально-методичну службу, відділ кадрів, адміністративно-господарський сектор тощо.

Електронний документообіг як складова інформатизації управління істотно скорочує обсяг паперового документообігу, забезпечує оперативність збирання інформації, розширює можливості її обробки й використання для прийняття управлінських рішень.

Необхідною умовою є налагодження руху інформації між різними рівнями ієрархії в системі управління освітою, що супроводжується її трансформацією. Зазвичай в подібних системах інформація, яка надходить вгору управлінською вертикаллю, узагальнюється, а інформація, що спрямовується вниз, деталізується. Розв'язання цього завдання є важливим і для впровадження системи менеджменту якості в організаціях вищої професійної освіти.

Нині вдосконалення процесу управління закладом вищої освіти шляхом інформатизації відбувається переважно еволюційним шляхом – із залученням до розробки та впровадження інформаційної системи працівників закладу, без відриву їх від основної діяльності, але із поступовим навчанням новим прийомам роботи в інформаційній системі в процесі її розробки та супроводу.

Таким чином, інформатизація навчального закладу передбачає, по-перше, визначення сутності управління навчальним закладом, а по-друге – створення бази даних для інформаційного супроводу управлінської діяльності керівника. Зміст інформації при цьому має відповідати змісту управлінських функцій і сприяти забезпеченню науково обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Для якісної організації процесу управління навчальним закладом потребують подальшої розробки такі напрями: удосконалення матеріально-технічного забезпечення закладу, розбудова баз даних; створення програмного забезпечення для розв'язання управлінських завдань; упровадження електронної бібліотеки.

Застосування в управлінні навчальним закладом інформаційних комп'ютерних технологій дає змогу підвищити ефективність навчального процесу, скоротити час на виконання поточних операцій, забезпечити оперативний доступ до інформації щодо діяльності закладу.

Інформатизація управління закладом вищої освіти дає можливість сформувати потужний інформаційно-аналітичний апарат, що дозволяє оперативно отримувати різноманітні статистичні й аналітичні звіти за будь-якими напрямками діяльності закладу і на їхній основі приймати ефективні управлінські рішення.

Інформатизація управління є незворотним процесом. Існує кілька підходів до її реалізації. Автоматизацію окремих підрозділів, процедур чи ділянок роботи (так

звану "клаптеву" автоматизацію) нерідко критикують і протиставляють комплексним системам автоматизації. Її недоліки очевидні: постановниками завдань (замовниками розробок) здебільшого виступають представники окремих служб установи; досить зрозуміти алгоритм роботи персоналу, запрограмувати його, протестувати, упровадити і отримати вигоду від того, що операції виконуються значно швидше, а кількість помилок, властивих людині (втома, забудькуватість тощо), зменшується. Водночас метою такої автоматизації фактично стає консервація наявного стану, «увічнення» існуючої технології разом з усіма її вадами і недоліками.

З іншого боку, важко уявити установу, яка не має (навіть негативного) досвіду "клаптевої автоматизації", раніше не застосовувала різні програмні засоби, але при цьому відразу переходить до комплексної автоматизації своєї діяльності. "Клаптева автоматизація" є певним етапом розвитку, подібно до засвоєння базового програмного забезпечення (MS Word, MS Excel тощо). Важливо лише не затриматися на цьому етапі, своєчасно перейти до наступного – у цьому й проявляється мистецтво управління.

Зміни в організації та техніці управління під впливом інформаційних технологій призводять до якісного поліпшення комунікацій.

По-перше, трансформуються організація й техніка інформаційного забезпечення керівника завдяки використанню міні- і мікрокомп'ютерів, персональних комп'ютерів як елементів інформаційних систем, пов'язаних з мережею банків даних. Автоматизується система приймання, зберігання, упорядкування й передавання інформації, що дозволяє підтримувати «чистоту» інформаційних каналів.

По-друге, автоматизуються окремі функції керівника, удосконалюється система контролю, яка дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та встановлювати причини їх виникнення.

По-третє, змінюються засоби комунікації: впроваджуються телекомунікаційні системи, які забезпечують взаємозв'язки на відстані й оперативну передачу

інформації. Відповідно трансформуються методи й техніка комунікаційних стосунків керівника з підлеглими та вищими органами управління.

Використання інформаційних технологій, мережі Інтернет, різних форм мережевої організації та комп'ютерних програм дає можливість оперативно отримувати інформацію і приймати обґрунтовані рішення. З розвитком ІТ та сфери використання Інтернету зростає масштаб його впливу на управління навчальними закладами. Кожен заклад освіти має змогу створити власний сайт (умовно – "електронну книгу") в мережі Інтернет, що відкриває нові можливості для організації навчальної діяльності, реалізації рекламних кампаній, взаємодії з органами управління та іншими навчальними закладами.

Інформатизація управління закладом освіти – це один із шляхів підвищення ефективності прийняття й реалізації управлінських рішень керівника шляхом упровадження інформаційних технологій управління, які базуються на сучасних апаратних і програмних засобах. У даному дослідженні навчально-виховний процес розглядається як сукупність інформаційних процесів (навчального, пізнавального, самоосвітнього, виховного та ін.), що реалізуються у педагогічній системі з метою розв'язання завдань управління, навчання й виховання. У результаті взаємодії керівника, науково-педагогічних працівників, студентів і їхніх батьків відбувається зміна рівня знань, умінь, розвитку та вихованості студентів, зростає фахова майстерність педагога, який формує для себе нові завдання й оволодіває новими педагогічними технологіями змісту, форм і методів управління в діяльності членів адміністративно-управлінської ланки закладу.

З позицій педагогічного менеджменту діяльність керівника навчального закладу будь-якого типу як менеджера навчально-виховного та навчально-пізнавального процесів постає як безперервний процес розв'язання постійних протиріч менеджменту, що, у свою чергу, становить актуальну проблему теорії й практики педагогіки.

Система надання інформації великій кількості людей усередині організації та окремим індивідам і інституціям за її межами є тим процесом, за допомогою якого керівники формують і реалізують управлінські функції. Цю систему

називають системою організаційної комунікації; вона є необхідним інструментом координації діяльності підрозділів організації та забезпечення одержання інформації на всіх рівнях управління. Організаційна комунікація виступає важливою сполучною ланкою між керівником і підлеглими, між керівниками одного рівня, між організацією та зовнішнім середовищем.

Для ефективної організації комунікацій надзвичайно важливо забезпечити повноту складу їхніх елементів. До таких елементів належать:

- **джерело комунікації** в організації (керівники та співробітники);
- **кодування**, тобто переклад ідей джерела на мову, яка адекватно відображає його цілі. Функція кодування полягає у виборі форми, в якій ідеї та цілі можуть бути передані іншим;
- **передача сигналу** – процедура, за допомогою якої розпорядження чи інформація доводяться до іншої особи;
- **канал** – механізм передавання від джерела до одержувача. В організації це накази, усні звернення, телефонні розмови, неформальні контакти, групові наради тощо. Саме в каналі можуть виникати перешкоди й бар'єри, що погіршують якість інформації, особливо під час усної комунікації. Комунікаційний процес може супроводжуватися спотвореннями змісту, пов'язаними, наприклад, з неоднаковим розумінням одних і тих самих слів різними людьми (семантичні проблеми) або з тим, що людина схильна чути насамперед те, що відповідає її очікуванням і цінностям (ціннісне сприйняття);
- **розшифрування** – процес, за допомогою якого інформація сприймається й стає зрозумілою адресату. На цьому етапі особливо важливо уникнути хибної інтерпретації, оскільки вона призводить до спотворення змісту повідомлення;
- **зворотний зв'язок**, який надає відомості про те, як було отримано й зрозуміло інформацію, та дає змогу керівникові оцінити ефективність комунікації й підвищити точність сигналів у майбутньому.

Виділяють такі основні види комунікацій:

- несловесні персональні;
- словесні усні;
- письмові персональні;
- письмові групові, як усередині організації, так і за її межами.

Головним напрямом модернізації комунікативних процесів і пристосування їх до сучасних умов стало широке використання новітньої комп'ютерної й телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоефективних інформаційно-управлінських технологій. Засоби й методи прикладної інформатики застосовуються в управлінні для налагодження комунікативних процесів. Нові технології, що ґрунтуються на комп'ютерній техніці, потребують радикальних змін в організаційних структурах управління, кадровому потенціалі, системах документації, фіксації та передавання інформації. Сучасні управлінські технології базуються на використанні комп'ютерів і телекомунікаційних засобів.

Для аналізу ступеня впливу процесу інформатизації управління діяльністю регіонального закладу вищої освіти на ефективність управління необхідно застосовувати систему показників, що характеризують рівень інформатизації управління, зокрема:

- **технічну озброєність** (забезпеченість комп'ютерною технікою адміністративно-управлінського та навчально-допоміжного персоналу);
- **телекомунікаційну озброєність** (частка комп'ютерів у структурі управління, підключених до локальної комп'ютерної мережі);
- **програмно-технологічну озброєність** (ступінь використання автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління);
- **інформаційну озброєність** (рівень інформаційного забезпечення структури управління з використанням баз даних).

Для забезпечення оперативності обробки й передавання інформації в організаціях використовується відповідне технічне оснащення управлінської діяльності, яке може включати:

- організаційно-технічні блоки, оснащені мікрокомп'ютерами, розташованими на робочих місцях службовців і керівників;

- програмне забезпечення, що забезпечує взаємодію людини та машини;
- комунікаційні мережі, які поєднують оргтехнічні блоки між собою, з центральними процесорами та зовнішніми джерелами інформації;
- пристрої спільного користування (електронні файли, друкувальні та сканувальні пристрої), доступні всім оргтехнічним блокам через мережі зв'язку.

Даниленко вважає, що застосування комп'ютерів в управлінській діяльності дає можливість забезпечити своєчасне надання оперативної інформації працівникові, який приймає рішення, з урахуванням її характеру; своєчасне надання аналітичної інформації; визначення оптимального обсягу інформації; формування рекомендацій щодо вибору рішень і скорочення тривалості процесу вироблення рішення [21].

Повна інтегрована автоматизація менеджменту передбачає охоплення таких інформаційно-управлінських процесів: зв'язок, збирання, зберігання й доступ до необхідної інформації, аналіз даних, підготовку текстів, підтримку індивідуальної діяльності, програмування та розв'язання спеціальних завдань. Основні напрями автоматизації інформаційно-управлінської діяльності полягають, зокрема, в автоматизації процесу обміну інформацією, включаючи використання "електронної пошти".

До сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності належать:

1. персональні комп'ютери, об'єднані в мережі;
2. електронні друкарські машинки;
3. системи для обробки текстів (проблемно-орієнтовані комп'ютерні системи з широким спектром функціональних можливостей);
4. копіювальні машини;
5. комунікаційні засоби та засоби зв'язку;
6. засоби для автоматизації введення архівних документів і пошуку інформації на нетрадиційних носіях (магнітні диски, стрічки, мікрофільми, оптичні диски тощо);

7. засоби для обміну інформацією – комп'ютерні мережі, електронна пошта;
8. відеоінформаційні системи;
9. локальні комп'ютерні мережі;
10. інтегровані мережі установ.

Розглянемо найпоширеніші технічні засоби.

Персональний комп'ютер (ПК) – це електронна обчислювальна машина, призначена для індивідуального використання, вартість, розміри й функціональні можливості якої відповідають потребам широкого кола користувачів. До складу сучасного настільного ПК входять: дисплей, материнська плата, центральний процесор (мікропроцесор), оперативна пам'ять, карти розширення, блок живлення, оптичний дисковод, постійна пам'ять (твердий диск), клавіатура, комп'ютерна миша.

З розвитком персональних комп'ютерів постала потреба створення локальних комп'ютерних мереж у межах невеликих організацій, дільниць, підприємств та офісів. Розвиток мікропроцесорної техніки та здешевлення ПК сприяли становленню технологій локальних мереж, у яких, за результатами спостережень, нині концентрується до 80 % інформаційних потоків. Загалом із поширенням персональних комп'ютерів з'явилася можливість територіально наблизити місце обробки даних до місця їх виникнення, що значно підвищує ефективність роботи інформаційних систем.

Комп'ютерна мережа – це сукупність комп'ютерів, кабелів, мережевих адаптерів, об'єднаних технічними засобами передавання інформації й керованих мережною операційною системою та прикладним програмним забезпеченням. Мережеві прикладні програми дозволяють кільком користувачам одночасно вводити дані, необхідні для роботи програм (наприклад, робити записи в бухгалтерській книзі так, щоб користувачі не заважали один одному). Разом з тим, лише спеціально розроблені мережеві програми забезпечують справді коректне паралельне введення й обробку інформації.

Електронна пошта є одним із найважливіших сервісів комп'ютерних мереж. Її можна використовувати як електронну поштову службу для розсилання службових записок, звітів, повідомлень іншим користувачам.

Глобальна мережа може включати інші глобальні й локальні мережі, окремі віддалені комп'ютери. Глобальні мережі поділяють на міські, регіональні, національні, транснаціональні. Їхні елементи можуть бути розташовані на значній відстані один від одного.

Електронна пошта (англ. e-mail, email, скорочення від electronic mail) – популярний сервіс Інтернету, який уможлиблює обмін даними будь-якого змісту (текстові документи, аудіо- й відеофайли, архіви, програми тощо). Вона дає змогу надсилати не лише текстові повідомлення, а й документи, графіку, аудіо- та відеофайли, програми. Електронна пошта особливо корисна в ситуаціях, коли немає повноцінного (on-line) доступу до Інтернету: за її допомогою можна отримувати послуги інших сервісних мереж.

Електронна пошта є типовим сервісом відкладеного зчитування (off-line): після відправлення повідомлення, як правило у вигляді тексту, адресат отримує його на свій комп'ютер через певний проміжок часу і може ознайомитися зі змістом тоді, коли йому зручно.

За принципом дії електронна пошта подібна до традиційної: звичайний лист складається з конверта із зазначеною адресою одержувача та поштовими штампами, і власне змісту листа; електронний – із заголовків, що містять службову інформацію (про автора, одержувача, шлях проходження), які виконують роль "конверта", та власне вмісту повідомлення. За аналогією в електронний лист можна вкладати інформацію іншого типу, наприклад фотографії. Можна також поставити електронний підпис. Як і звичайний лист, електронне повідомлення може не дійти до адресата або надійти із затримкою, але загалом електронна пошта є найдешевшим видом зв'язку.

Отже, електронна пошта успадковує переваги (простота, низька вартість, можливість пересилання нетекстової інформації, підписання й шифрування листа) та недоліки (негарантований час доставки, потенційний доступ третіх осіб до

змісту повідомлень, неінтерактивність) традиційної пошти, але водночас має суттєві відмінності. Вартість пересилання звичайного листа істотно залежить від відстані, обсягу та формату, тоді як для електронної пошти така залежність або відсутня, або є незначною. Електронні листи можна шифрувати й підписувати більш надійно та зручно, ніж паперові, для яких фактично немає загальноприйнятих засобів шифрування. Швидкість доставки електронних листів значно вища, а мінімальний час пересилання незрівнянно менший, ніж у традиційної пошти.

Особливо велике значення в управлінні навчальними закладами мають Інтернет-технології. За певними оцінками, у найближчий час близько 90 % організацій в економічно розвинених країнах використовуватимуть у своїй діяльності Інтернет-технології та мережеві форми управління.

Основні напрями роботи з Інтернетом включають:

- збирання, одержання, обмін і передавання інформації;
- обмін досвідом і підвищення кваліфікації (участь в Інтернет-конференціях, семінарах, дистанційних курсах);
- створення власних або корпоративних інформаційних ресурсів, довідкових систем;
- надання освітніх, наукових та інших послуг із можливістю їх оплати через мережу;
- участь у різноманітних Інтернет-проектах [49].

Нині в системі освіти широко використовуються такі засоби інформатизації, як мультимедійні технології, електронна пошта, Web-сервери мережі Інтернет, відеоконференції, гіпертекстові технології, телеконференції. За їх допомогою формується інформаційно-освітній простір – специфічне інформаційно-освітнє оточення людини (поєднання текстів, графічних зображень, аудіо- та аудіовізуальних повідомлень), що забезпечує різноманітні потреби працівників освіти.

Сучасні вимоги до якості трудових ресурсів зумовлюють потребу передусім в інноваційних підходах до їхньої підготовки, у високому професіоналізмі як

інженерно-педагогічних працівників системи професійної освіти, так і керівників відповідних навчальних закладів. Розвиток суспільства в сучасних умовах дедалі більше залежить від рівня кваліфікації робочої сили, а потреба у висококваліфікованих фахівцях і надалі зростатиме. Причиною цього є прогресуючий розвиток техніки, технологій та організаційних процесів на підприємствах і в установах, унаслідок чого змінюються вимоги до виконавців [48].

Відповідно до «Концепції розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні» модернізація цієї галузі спрямовується на створення необхідних умов для інноваційного розвитку професійного навчання різних верств населення, зокрема в професійних навчальних закладах усіх типів, форм власності та підпорядкування, на виробництві тощо; на забезпечення якісної професійної підготовки кваліфікованих фахівців для всіх галузей економіки [71].

Інформаційне забезпечення освітніх систем, інформаційна діяльність усіх суб'єктів освітнього процесу виступають пріоритетними напрямками в сучасних умовах становлення інформаційного суспільства. Вони характеризуються зростанням кількості видів, джерел і потоків інформації, постійним оновленням її змісту, здійсненням низки послідовних дій над інформацією, тобто реалізацією певних інформаційних процесів [77].

Виходячи з вище сказаного, визначаються переваги використання інформаційно-комп'ютерних технологій (Рис.1.1).



Рис. 1.1. Переваги використання ІКТ

Проблема своєчасного отримання оперативної, достовірної та всебічної інформації в умовах відкритого суспільства з фактично необмеженою свободою слова набуває особливої актуальності. За таких умов, окрім офіційних державних документів, розпоряджень і наказів вищих органів управління, будь-які інші інформаційні повідомлення потребують ретельної перевірки, критичного осмислення та підтвердження з кількох джерел. Відповідно в сучасному постіндустріальному інформаційному суспільстві будь-яка соціальна система, у тому числі й освітня, функціонує та розвивається в певному інформаційному просторі. Рівень її успішності й ефективності безпосередньо залежить від ступеня розвиненості цього простору, інтегрованості з іншими інформаційними

просторами, а також від якості, швидкості та надійності обміну інформацією всередині нього.

Інформаційно-освітній простір розглядається як системно організована сукупність засобів передавання даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, зорієнтована на задоволення потреб усіх користувачів в інформаційних послугах і ресурсах освітнього характеру [115]. Таким чином, мова йде не лише про технічну інфраструктуру, а про цілісну систему, що об'єднує технологічні, організаційні, методичні та змістові компоненти.

Інформаційне забезпечення функціонування освітніх систем ґрунтується передусім на інформаційних процесах і передбачає:

- задоволення інформаційних потреб усіх учасників освітнього процесу, забезпечення сприйняття, розуміння, роз'яснення й практичної реалізації державної політики інформатизації суспільства;
- розроблення інформаційної політики, концепцій і програм інформатизації діяльності як окремого професійно-технічного навчального закладу, так і системи професійно-технічної освіти загалом;
- формування та розвиток освітньо-інформаційного середовища й відповідної інформаційної інфраструктури;
- створення, розвиток і використання інформаційних ресурсів і систем, у тому числі автоматизованих систем керування;
- розроблення та застосування комп'ютерно-інформаційних і телекомунікаційних технологій у процесах навчання, виховання й розвитку учнівської молоді.

У кожному закладі освіти функціонує кілька основних джерел надходження інформації. До них, зокрема, належать:

- суб'єкти навчально-виховного процесу: представники адміністративно-управлінської ланки, педагогічні працівники, учні, обслуговуючий персонал, батьки;
- наради різного рівня, як внутрішні (педагогічні ради, інструктивно-методичні наради, засідання ради закладу, виробничі та адміністративні

наради, консилиуми), так і зовнішні (наради в організаціях і установах, з якими співпрацює навчальний заклад);

- державні освітні установи та органи державної влади;
- засоби масової інформації, включаючи внутрішньоучилищні інформаційні канали.

Кожне із зазначених джерел має власну специфіку та різний ступінь впливу на діяльність навчального закладу в цілому й на роботу директора зокрема. Водночас у сучасному інформаційному середовищі важливо враховувати вплив усіх джерел, оскільки саме їх сукупність формує інформаційне поле управлінських рішень.

Ключовою стратегічною ідеєю застосування інформаційних технологій в освітній організації є створення єдиного інформаційного простору загальноосвітнього закладу. Такий простір покликаний інтегрувати всі інформаційні потоки, забезпечити їх упорядкованість, прозорість та доступність для суб'єктів управління й учасників освітнього процесу.

Інформаційно-освітній простір, у цьому контексті, визначається як системно організована сукупність засобів передавання даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного й організаційно-методичного забезпечення, зорієнтована на задоволення потреб усіх користувачів в інформаційних послугах і ресурсах освітнього характеру. Він слугує конструктивною основою для побудови такого навчально-виховного процесу, який відповідає сучасним вимогам до якості освіти, забезпечує реалізацію ідей безперервної освіти, формує мотиваційно-цільову готовність суб'єктів до навчання впродовж життя. Орієнтація в інформаційно-освітньому просторі дає змогу цілеспрямовано й свідомо організувати інформаційне середовище у навчальному закладі, забезпечуючи узгодженість, системність та результативність інформаційних впливів [21].

До представників навчального процесу, безпосередньо залучених до створення та функціонування єдиного інформаційного простору, доцільно віднести такі стійкі групи: адміністрацію (директора, його заступників,

бухгалтерію); викладачів (педагогічних працівників); учнів (як основних "замовників" якісної освіти та кінцевих споживачів освітніх послуг). Практично всі зазначені учасники пов'язані між собою інформаційними потоками, що циркулюють як у формальних, так і в неформальних каналах комунікації.

Побудова єдиного освітнього простору на початковому етапі передбачає створення загальної інформаційної бази даних – своєрідного комп'ютерного відображення інформаційного поля навчального закладу. Така база має об'єднати всі основні потоки інформації та забезпечити організацію постійного, регламентованого й диференційованого доступу до неї всіх учасників навчального процесу відповідно до їхніх функцій, повноважень та інформаційних потреб.

Висновки до 1 розділу

1. На основі аналізу літературних джерел показано, що інформатизація управління навчальними закладами в сучасних умовах постає як одна з головних стратегічних задач керівництва цих установ. Без її розв'язання неможливе подальше вдосконалення системи управління всіма напрямками діяльності навчальних закладів, зокрема організаційною, навчальною, виховною, науковою, фінансово-господарською.

2. Складовими інформатизації управління закладами освіти є:

- створення за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних засобів єдиного інформаційного простору закладу освіти й системи оптимізації управління навчальним процесом;
- психологічна підготовка керівників і співробітників закладів освіти до інформатизації освітньої діяльності, формування позитивної мотивації до використання ІКТ;
- підвищення інформаційної компетентності керівників, викладачів і співробітників закладів освіти, розвиток їхніх навичок роботи з інформаційними ресурсами та технологіями;

- інформатизація організаційної, навчальної й наукової діяльності навчальних закладів, а також фінансово-господарських процесів, що забезпечує цілісність та узгодженість інформаційних потоків.

3. Виходячи з визначених особливостей процесу інформатизації управління навчальним закладом, необхідним наступним кроком є детальний аналіз системи інформатизації управління ЦПТО № 1 м. Харкова. Такий аналіз має бути спрямований на виявлення реального стану інформаційного забезпечення, рівня використання інформаційних технологій у всіх ключових напрямках діяльності закладу, визначення наявних проблем і резервів розвитку, що слугуватиме основою для обґрунтування шляхів удосконалення управлінської діяльності на засадах інформатизації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ ЦПТО №1 М.ХАРКОВА)

1.1. Аналіз структури управління ЦПТО №1 м.Харкова

Управління сучасною системою освіти зорієнтоване на практичну реалізацію пріоритетних напрямів її реформування, визначених ще в 90-ті роки ХХ століття Державною національною програмою «Освіта» («Україна ХХІ століття») [1]. У межах цієї програми було окреслено такі ключові орієнтири:

– розбудова цілісної національної системи освіти з урахуванням глибоких і кардинальних трансформацій, що відбуваються в усіх сферах суспільного життя України;

– забезпечення моральної, інтелектуальної та психологічної готовності кожного громадянина до здобуття освіти, до постійного навчання та саморозвитку;

– досягнення якісно нового, більш високого рівня опанування базових навчальних предметів – української та іноземних мов, історії, літератури, математики й природничих наук;

– створення сприятливих умов для задоволення освітніх і професійних потреб населення і надання кожному громадянину України можливостей постійно вдосконалювати власну освіту, підвищувати професійний рівень, опановувати нові спеціальності відповідно до вимог ринку праці;

– забезпечення в кожному навчально-виховному закладі таких умов навчання й виховання, які сприяють формуванню фізично та психічно здорової особистості; запобігання поширенню явищ пияцтва, наркоманії, насильства та інших негативних чинників, що руйнують здоров'я та деформують розвиток молоді [1, с. 1].

Означені в Державній національній програмі стратегічні напрями були надалі розвинуті й конкретизовані в Національній доктрині розвитку освіти. Вони

набули статусу базових орієнтирів, на основі яких формулюються цілі й завдання управління в кожному окремому навчальному закладі незалежно від його типу, форми власності та рівня акредитації [4].

Разом з тим кожен етап суспільного розвитку зумовлює специфічні особливості організації управління життєдіяльністю закладу професійно-технічної освіти (ЗПТО). На сучасному етапі до таких загальних, системоутворювальних особливостей управління ЗПТО належать:

1. Демократизація управління.

Вона передбачає створення належних умов для реалізації місії та стратегічної мети закладу, насамперед – вищого навчального закладу або ЗПТО, а також утвердження пріоритетності розв’язання питань макротехнології, тобто побудови цілісної системи роботи закладу, внутрішнього управління, навчально-виховної та виробничої діяльності. Порівняно з цим мікротехнології (методики проведення педагогічних рад, нарад, аналіз окремих уроків і виховних заходів, написання наказів, складання графіків тощо) відіграють допоміжну, хоча й важливу роль. Демократизація управління вимагає розширення участі всіх суб’єктів освітнього процесу в ухваленні рішень, запровадження партнерських відносин між адміністрацією, педагогами, здобувачами освіти та батьками.

2. Зміна підходів до оцінювання діяльності вищого навчального закладу (зокрема, I рівня акредитації).

Сучасні підходи передбачають створення в ЗПТО власної, внутрішньої системи діагностики й оцінювання результативності його діяльності. Наголос переноситься з формальних показників на реальні досягнення: оцінюються результати навчання учнів, рівень розвитку їхніх особистісних якостей, ступінь сформованості ключових компетентностей, а також ефективність роботи окремих педагогів. Це потребує запровадження дієвих механізмів моніторингу якості освіти, розроблення критеріїв експертного оцінювання та самооцінювання.

3. Зміна кадрової ситуації у ЗПТО.

У керівних і педагогічних колективах професійно-технічних навчальних закладів з’являються нові категорії фахівців: практичні психологи, соціальні педагоги,

звільнені (штатні) класні керівники, заступники керівників закладів з експериментальної або науково-методичної роботи, педагоги з ученими ступенями. Їхня діяльність здатна забезпечити суттєво вищий рівень організації виховної роботи як цілісної системи, підвищити ефективність морального виховання, профілактичної й корекційної роботи. Однак це, у свою чергу, зумовлює появу нових управлінських завдань, формування якісно інших управлінських відносин та зв'язків, необхідність створення сприятливого психологічного клімату в колективі, атмосфери творчого пошуку, взаємодопомоги, професійної зацікавленості спільною справою.

4. Варіативність управління.

Ця особливість означає можливість і необхідність використання різноманітних моделей і систем управлінської діяльності, застосування різних підходів до змісту та структури управління. Заклади професійно-технічної освіти отримують право на самостійне визначення власних пріоритетів розвитку, коригування цілей ЗПТО з урахуванням регіональних особливостей і потреб ринку праці, вибір різних варіантів планів виховної діяльності, моделювання позаурочної діяльності учнів. Варіативність управління передбачає гнучкість, адаптивність та здатність до інновацій.

5. Зміна методів управління.

Процеси реформування супроводжуються поступовим переходом від методів прямого адміністративного впливу до методів, пов'язаних із результативністю та ефективністю роботи педагогічного колективу, із моделюванням педагогічних систем та способів їх реалізації. Від жорстко регламентованих, директивних вимог управління переходить до багатоваріантності форм і змісту діяльності. Це означає вільний вибір технологій планування й організації роботи відповідно до цілей і завдань конкретного колективу, упровадження проектних, програмно-цільових, командних форм управлінської взаємодії.

6. Посилення вимог до якості управління.

На сучасному етапі до рівня управління закладом освіти висуваються підвищені вимоги з боку як вітчизняного суспільства, так і міжнародної спільноти, що

закріплюється в міжнародних стандартах якості навчання та виховання молодого покоління. Якість управління розглядається як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності випускників, ефективності використання ресурсів, відкритості й прозорості діяльності закладу.

7. Зміна методологічних засад управління. На перший план виходять системний підхід, моделювання цілісних виховних і управлінських систем, розроблення технологій прискореного розвитку закладу освіти. Це стимулює активне використання діалогічних форм взаємодії між суб'єктами управління, упровадження механізмів самоорганізації та самоврядування, децентралізації управлінських повноважень, розширення автономії структурних підрозділів. Сучасні методологічні орієнтири передбачають поєднання управління «зверху» (адміністративного) з управлінням «знизу» (громадським, колегіальним, учнівським самоврядуванням).

Окреслені вище загальні тенденції трансформації управління професійно-технічними навчальними закладами тією чи іншою мірою проявляються і в організації управління діяльністю ЦПТО № 1 м. Харкова. Для розуміння специфіки управлінських процесів у цьому закладі доцільно звернутися до його загальної характеристики.

На рис. 2.1 подано організаційну структуру управління ЦПТО № 1 м. Харкова, яка відображає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між керівними ланками, структурними підрозділами та службами.

Навчально-виробничий процес у ЦПТО № 1 м. Харкова розглядається як цілісна система організаційно-педагогічних, методичних і технічних заходів, спрямованих на реалізацію змісту й завдань ступеневої професійно-технічної освіти відповідно до вимог державних стандартів. Зміст навчально-виробничого процесу в училищі ґрунтується на принципах гуманістичної, особистісно орієнтованої педагогіки, демократизму, незалежності від політичних і громадських об'єднань, а також на засадах спільної діяльності педагогічних працівників та учнів.

Структура навчально-виробничого процесу ЦПТО № 1 м. Харкова включає кілька взаємопов'язаних блоків: природничо-математичну, гуманітарну, фізичну, загальнотехнічну, професійно-теоретичну й професійно-практичну підготовку, а також систему виховної роботи з учнями. Такий підхід забезпечує комплексний характер підготовки кваліфікованих робітників, поєднання загальноосвітніх, загальнотехнічних і спеціальних компетентностей із розвитком особистісних якостей та ціннісних орієнтацій молоді.

Навчально-виробнича діяльність у ЦПТО № 1 м. Харкова здійснюється відповідно до Конституції України, Закону України «Про освіту», Закону України «Про професійно-технічну освіту», Закону України «Про загальну середню освіту», а також на основі Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних закладах, Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту, та інших нормативно-правових документів, що регламентують діяльність професійно-технічних навчальних закладів. Сукупність цих правових актів визначає загальні рамки організації управління, структуру навчально-виробничого процесу, процедури оцінювання та атестації, а також права й обов'язки всіх учасників освітнього процесу.

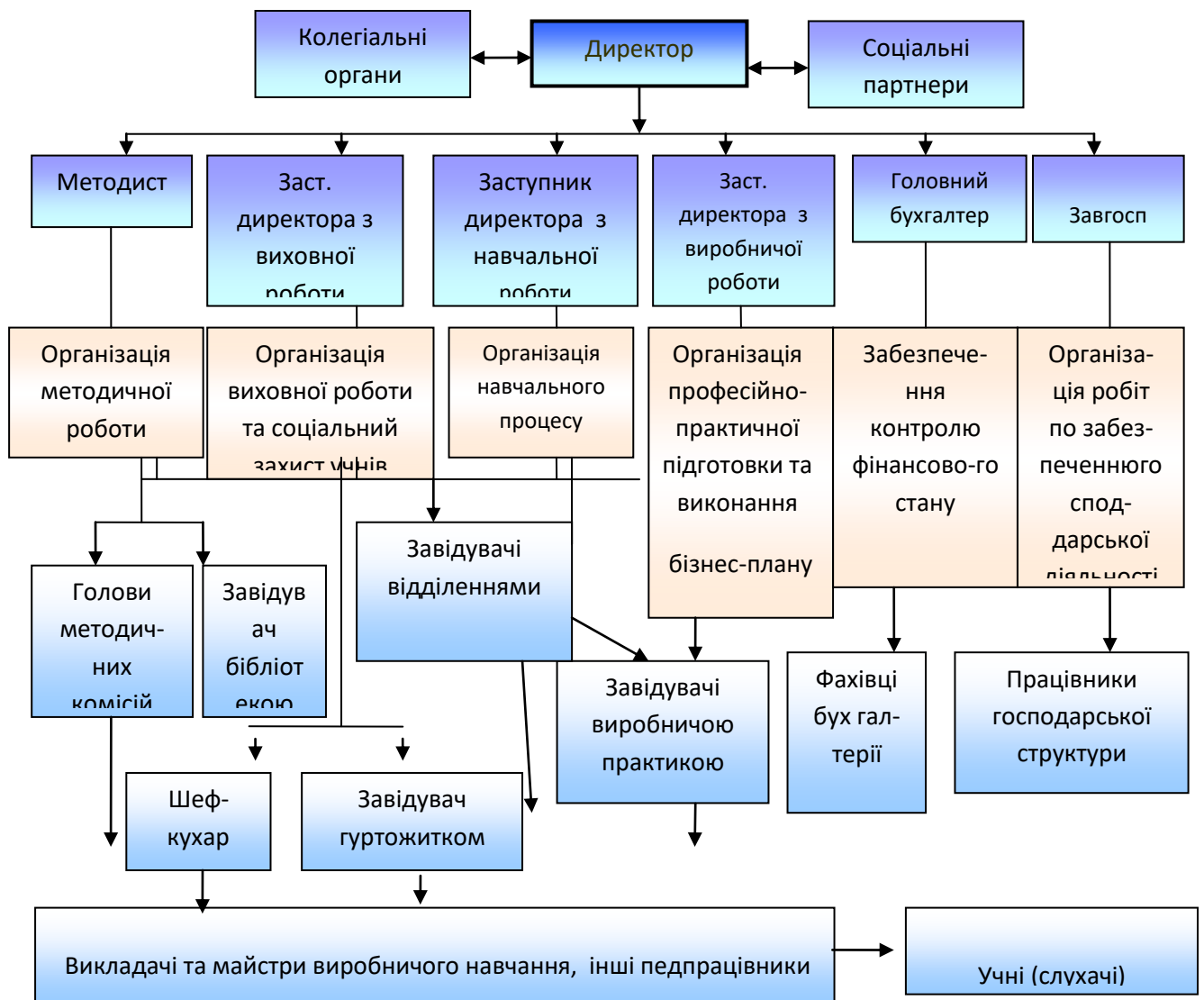


Рис. 2.1. Структура управління ЦПТО №1 м.Харкова

Заступник директора з навчально-виробничої роботи ЗПТО є ключовою посадовою особою, відповідальною за організацію, координацію та контроль навчально-виробничого процесу в закладі освіти. Основними напрямками його діяльності є забезпечення правильності та своєчасності планування навчально-виробничої роботи, складання та коригування розкладу виробничого навчання, а також контроль за якістю реалізації освітніх програм.

Одним із пріоритетних завдань заступника директора є забезпечення виконання викладачами та майстрами виробничого навчання планів і програм професійної підготовки, аналіз ефективності їх діяльності, зокрема рівня сформованості у здобувачів освіти професійних знань, умінь та навичок.

Важливою складовою контролю є перевірка правильності ведення журналів теоретичного та виробничого навчання.

Значне місце в роботі заступника директора з НВР займає впровадження досягнень педагогічної науки в практику професійної підготовки, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду. ЦПТО №1 м. Харкова функціонує як відкрита педагогічна система, у якій постійно удосконалюються методики навчання, форми професійної підготовки та підходи до організації освітнього процесу.

Про результати виробничої підготовки в групах, рівень виконання виробничих завдань та стан проходження практики складаються відповідні звіти, які готуються заступником директора з НВР за встановленими формами. У закладі створюються необхідні організаційні, матеріально-технічні та методичні умови для професійної практичної підготовки учнів, забезпечується належний контроль за проведенням виробничої практики на підприємствах. ЦПТО №1 м. Харкова підтримує тісні партнерські зв'язки з базовими підприємствами міста, що сприяє якісній підготовці майбутніх робітників та підвищує конкурентоспроможність випускників на ринку праці.

Заклад неухильно дотримується нормативних документів щодо охорони праці, безпеки життєдіяльності та організації навчально-виробничого процесу, забезпечуючи захист життя і здоров'я учнів.

Основні організаційні напрями навчально-виробничої діяльності ЦПТО №1 м. Харкова

До головних організаційних питань, що складають зміст навчально-виробничої роботи в закладі, належать:

- **перспективне та поточне планування роботи закладу, забезпечення ритмічності діяльності та виконання планових заходів у сфері навчально-виробничого навчання;**
- **розроблення робочих навчальних планів і програм, їх погодження та затвердження відповідно до державних стандартів професійної освіти;**

- **діяльність методичних комісій педагогічних працівників виробничого навчання**, спрямована на вдосконалення змісту професійної підготовки;
- **організація та проведення загальноучилищних професійних заходів** (конкурси професійної майстерності, виставки робіт учнів, проєктні захисти тощо);
- **пошуково-експериментальна робота педагогів**, упровадження прогресивних форм, методів і технологій навчання;
- **проведення відкритих занять та здійснення взаємовідвідувань**, що сприяють професійному зростанню педагогів;
- **контроль і педагогічний аналіз рівня знань, умінь та навичок учнів у межах професійної практичної підготовки**;
- **організація роботи гуртків технічної творчості та розвиток позаурочної діяльності професійного спрямування**;
- **проведення профорієнтаційної роботи та професійного відбору серед молоді**;
- **підготовка педагогічних працівників до атестації**, сприяння підвищенню кваліфікації;
- **підготовка закладу до атестації та ліцензування професій**, формування необхідної документації та забезпечення вимог стандартів.

Планування навчально-виробничої діяльності

Річний план роботи ЦПТО №1 м. Харкова визначає стратегічні й поточні цілі педагогічного та учнівського колективів, містить систему заходів, спрямованих на забезпечення ритмічності й упорядкованості освітнього процесу. Планування забезпечує цілісність організації діяльності закладу, інтегруючи навчальну, виробничу, виховну, методичну, фінансово-господарську та іншу діяльність.

Окрім річного плану, у структурі навчально-методичних документів використовуються:

- робочі навчальні плани за професіями;
- робочі навчальні програми з предметів і професійно-практичної підготовки;

- плани виробничого навчання;
- плани навчально-виробничого процесу на семестр;
- поурочно-тематичні плани;
- розклад занять.

Поурочно-тематичні плани складаються викладачами на основі робочих навчальних програм, обговорюються на засіданнях методичних комісій у перший тиждень навчального року та затверджуються заступником директора з НВР.

На рис. 2.2 наведено структуру річного плану роботи ЦПТО №1 м. Харкова.

Контроль та аналіз навчально-виробничого процесу

Виконання планів та організація навчально-виховного процесу здійснюються на основі систематичного контролю, який покликаний розв'язати такі завдання:

- аналіз стану виконання навчальних програм і планів виховної роботи;
- вплив на вдосконалення навчально-виробничого процесу;
- надання педагогам методичної допомоги;
- виявлення, узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду;
- виявлення недоліків та своєчасне прийняття заходів щодо їх усунення.

Стратегічні завдання діяльності ЦПТО №1 м. Харкова

Вся діяльність педагогічного колективу спрямована на досягнення таких ключових завдань:

- підготовка висококваліфікованих, конкурентоспроможних робітників;
- збереження та розвиток високопрофесійного педагогічного колективу;
- підвищення якості організації навчального процесу;
- удосконалення матеріально-технічної бази закладу.

Організація прийому та формування контингенту

Прийом учнів і слухачів до ЦПТО №1 м. Харкова здійснюється відповідно до державного замовлення та в межах ліцензованих обсягів. Правила прийому розроблені відповідно до Типових правил прийому до ПТНЗ, затверджених наказом МОН України від 14.05.2013 № 499. Формування груп з конкретних

професій здійснюється на основі ліцензійних обсягів, заявок підприємств-замовників кадрів та укладених договорів про підготовку робітників.

Особливості управління діяльністю ЦПТО №1 м. Харкова

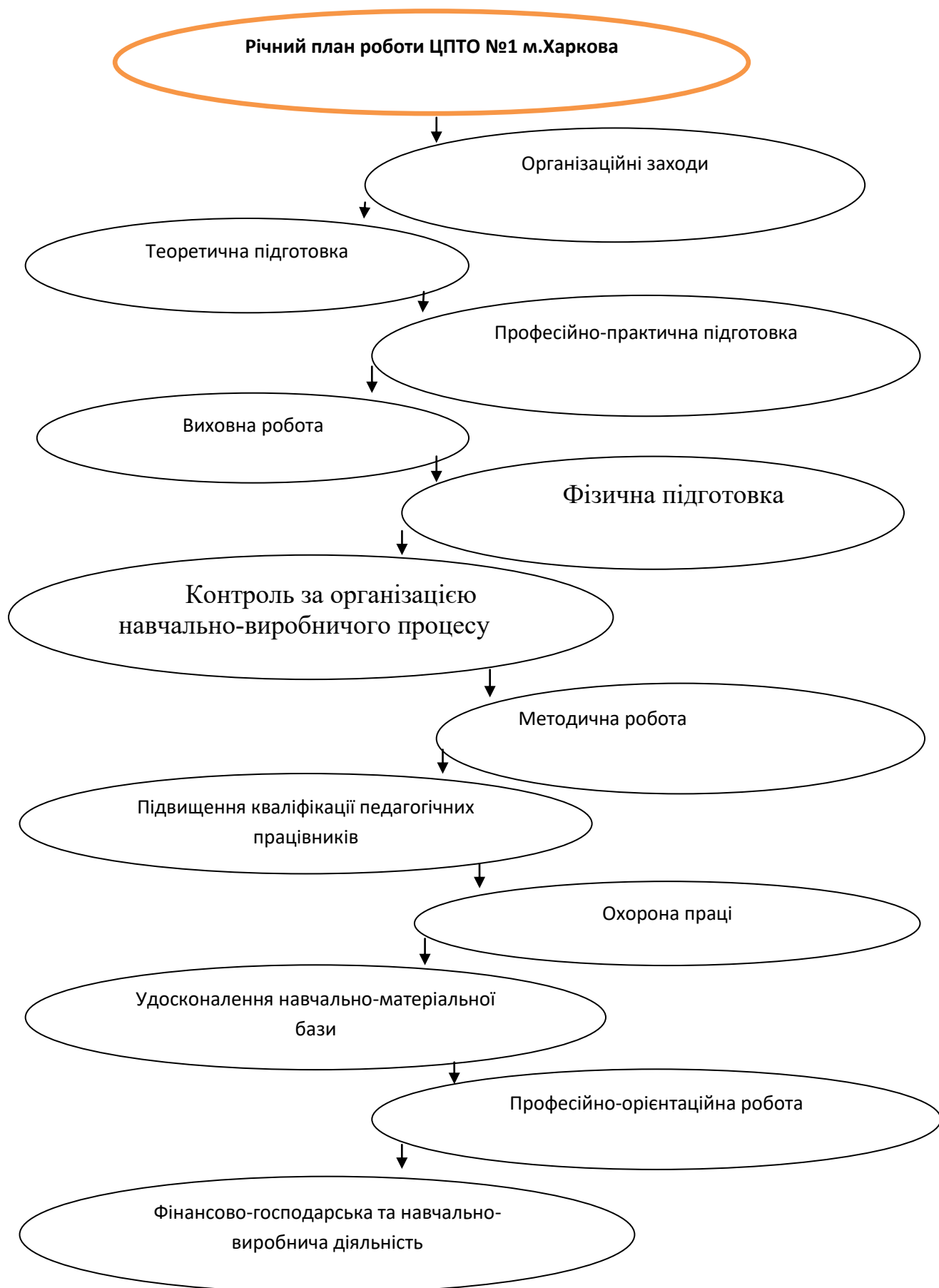


Рис. 2.2. Річний план роботи ЦПТО №1 м.Харкова

Управлінська діяльність у закладі спрямована на створення умов для реалізації педагогічних цілей, у тому числі — у сфері морального виховання. Ефективність управління забезпечується через систему реалізації управлінських функцій, серед яких провідною є організаційна. Саме вона забезпечує впорядкування педагогічної, технічної, соціально-психологічної, економічної та правової складових діяльності закладу, створюючи умови для чіткої взаємодії між керівниками та виконавцями [47, с. 28].

Організація управління в ЦПТО №1 м. Харкова

В управлінській діяльності категорія *організація* розглядається як одна з ключових функцій управління, як засіб досягнення визначених цілей і як цілісний управлінський процес. Організовувати — означає створювати таку структуру управління навчальним закладом, яка забезпечує ефективну діяльність колективу, узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу та раціональний розподіл функцій між ними.

Організація управління є багатокомпонентним і складним процесом, що набуває системності тоді, коли реалізується через низку взаємопов'язаних підпроцесів:

- **розподіл праці**, що дає змогу максимально ефективно використовувати потенціал педагогів різних спеціалізацій, полегшує процес їх перепідготовки і підвищення кваліфікації, сприяє швидкому набуттю досвіду та зростанню результативності професійної діяльності;
- **департаменталізація (групування робіт)** — поділ діяльності на логічно завершені одиниці, що забезпечує структурованість управління, створює умови для швидкого поширення передового педагогічного досвіду;

- **розподіл влади**, що характеризується делегуванням повноважень менеджерам різних рівнів відповідно до їх посадових функцій і покликане забезпечити реалізацію управлінських завдань;
- **координація** як узгодження організаційних зусиль працівників для досягнення спільних педагогічних цілей; її змістом є колективність, єдність дій і спільне бачення результату [47, с. 29].

На основі системного підходу у ЦПТО №1 м. Харкова сформовано та підтримується організаційна структура управління, що забезпечує ефективну реалізацію всіх управлінських функцій.

Організаційна структура управління

Організаційна структура управління — це впорядкована система підрозділів, органів і посадових осіб, об'єднаних у певну ієрархію відповідно до функцій, повноважень і відповідальності, яка забезпечує оптимальне виконання управлінських завдань і досягнення цілей навчального закладу [47, с. 29].

Структура управління ЦПТО №1 м. Харкова є ієрархічною, включає органи державного управління, адміністративні органи, колегіальні структури та органи самоврядування.

Вона функціонує відповідно до статті 10 Закону України «Про освіту», яка визначає загальну систему органів управління освітою та їхні повноваження.

Система органів управління освітою в Україні

Відповідно до ст. 11 Закону України «Про освіту», державна система управління освітою включає:

- **Міністерство освіти і науки України;**
- **міністерства та відомства**, яким підпорядковані навчальні заклади;
- **Вищу атестаційну комісію України;**
- **місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування**, а також підпорядковані їм органи управління освітою [2].

Усі нормативні документи, що регулюють організацію навчально-виховного процесу в закладах професійної освіти, є обов'язковими для керівників установ на

всіх етапах управління, оскільки охоплюють усі аспекти педагогічної діяльності, зокрема й моральне виховання.

Типова структура органів управління навчально-виховним процесом у ЗПТО

Типова модель управління у закладах професійно-технічної освіти охоплює такі групи органів (рис. 2.3):

1. Органи колегіального управління:

- конференція трудового колективу;
- рада закладу;
- педагогічна рада;
- наради при директорі й заступниках;
- рада профілактики правопорушень;
- методичні об'єднання майстрів виробничого навчання, викладачів-предметників, класних керівників.

2. Адміністрація закладу:

- директор;
- заступники директора з навчальної, навчально-виробничої, виховної, науково-методичної роботи;
- завідувач бібліотекою;
- інші посадові особи, відповідальні за забезпечення освітнього процесу.

3. Органи громадського самоврядування:

- учнівські організації (учнівський комітет, старостат);
- професійний комітет педагогів;
- батьківський комітет;
- опікунська рада.

Особливості управління навчальним закладом за принципами єдиноначальності та колегіальності

Керівництво навчально-виховним процесом у ЦПТО №1 м. Харкова здійснюється відповідно до означеної структури та ґрунтується на поєднанні принципів **єдиначальності** та **колегіальності**.

- **Єдиначальність** забезпечує дисципліну, порядок, чітке виконання посадових обов'язків, персональну відповідальність керівників та виконавців.
- **Колегіальність** відображає демократичний характер управління, дає змогу врахувати думки всіх учасників освітнього процесу, сприяє подоланню суб'єктивізму в прийнятті рішень.

Поєднання цих принципів створює оптимальний управлінський баланс, забезпечує якість управлінських рішень та їх сприйняття колективом.

Спеціалізація та розподіл посадових обов'язків

Аксіоматичним положенням управління є те, що спеціалізація, професійний розподіл функцій і обов'язків істотно підвищують ефективність управління. Проте ефективність можлива лише за умови чіткого регламентування функцій, визначення ієрархії управлінських відносин та забезпечення координації між підрозділами й окремими працівниками [47, с. 28].

У ЦПТО №1 м. Харкова це реалізується через:

- чітку посадову структуру;
- визначення зон відповідальності;
- механізми взаємодії між керівниками та виконавцями;
- регламентовані процедури комунікації та підпорядкування;
- функціонування дорадчих і колегіальних органів.

Схарактеризуємо блок адміністративних ланок управління навчально-виховним процесом та посадові обов'язки і виробничі відносини між менеджерами. Управлінням ланок цього блоку делегуються певні повноваження.

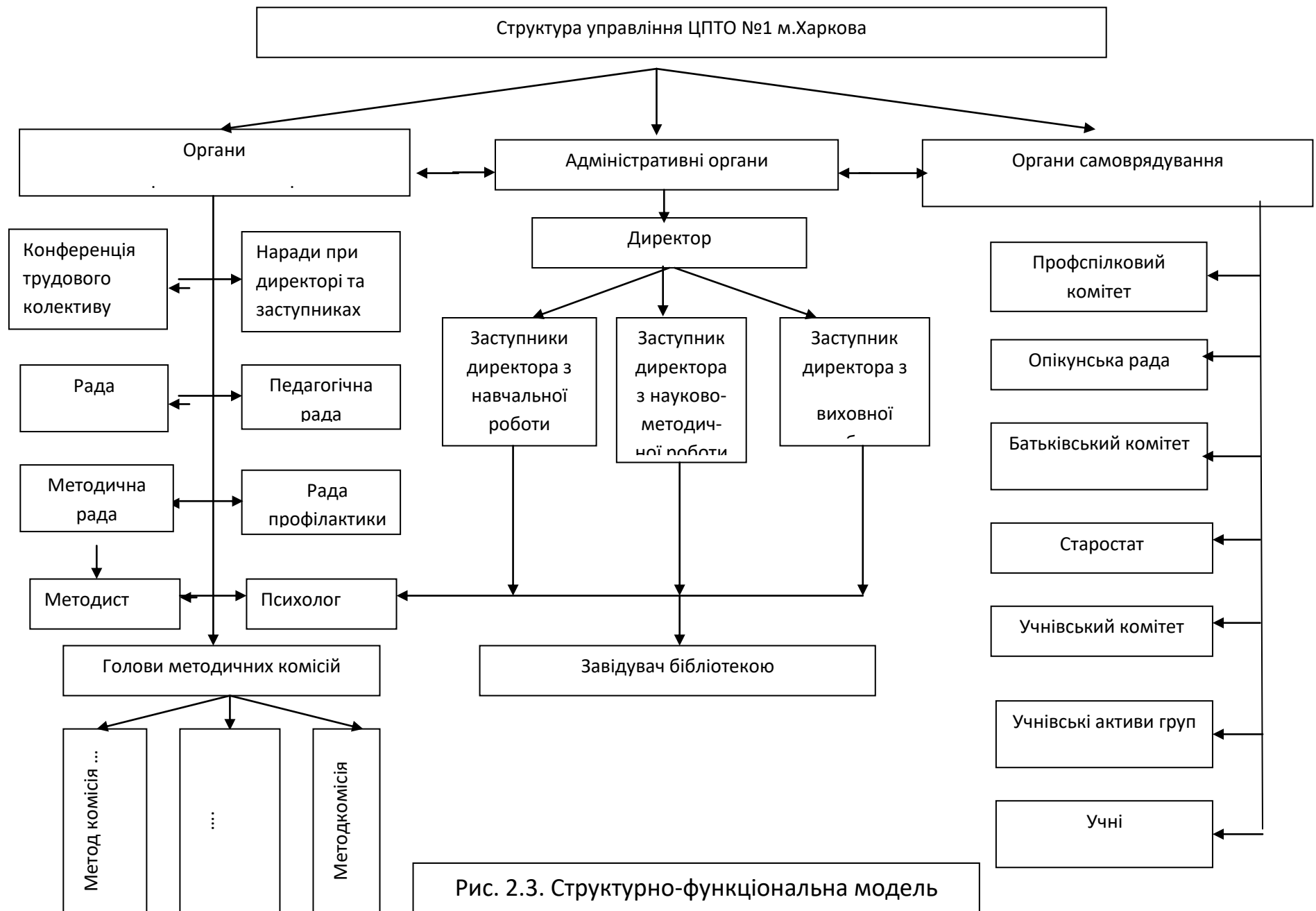


Рис. 2.3. Структурно-функціональна модель управління ЦПТО №1 м.Харкова

Повноваження в управлінській діяльності розуміють як обмежене, чітко визначене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля певної групи її працівників на виконання поставлених управлінських завдань. Важливо підкреслити, що повноваження надаються не конкретній особі як такій, а саме посаді, яку вона обіймає, тобто вони є атрибутом посади, а не індивідуальних якостей працівника.

Безпосереднє керівництво ЦПТО №1 м. Харкова здійснює директор. На цю посаду може бути призначений лише громадянин України, який має вищу педагогічну освіту рівня спеціаліста або магістра та стаж педагогічної діяльності не менше трьох років. Його професійна діяльність регламентується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», Положенням про ступеневу професійно-технічну освіту, а також відповідними посадовими інструкціями чи посадовими сертифікатами. У сфері управління навчально-виховним процесом директор ЦПТО №1 м. Харкова виконує широкий комплекс управлінських функцій, що охоплюють як організаційно-адміністративну, так і виховну, методичну та соціально-психологічну складові.

Узагальнюючи напрями управлінської діяльності директора ЦПТО №1 м. Харкова, можна виокремити функції, які безпосередньо пов'язані з організацією виховної роботи, у тому числі в аспекті морального виховання: – діяльність, спрямована на формування в педагогічному колективі спільних ціннісних орієнтацій і єдиного світоглядного підґрунтя, на основі якого вибудовується система поглядів і переконань кожного педагога, забезпечується узгодженість його виховних ідеалів із соціальним замовленням та завданнями педагогічної діяльності; – забезпечення постійного духовного зростання і збагачення педагога в процесі його виховання й самовиховання, створення умов для позитивного впливу на становлення особистості сучасного учня, цілеспрямоване проектування процесів морального формування та духовного розвитку здобувачів освіти;

– системне вивчення кожного учня та кожного педагога, діагностика їх особистісних та професійних можливостей, інтересів і потреб, рівня навченості та вихованості, ступеня розвитку колективів і їхніх окремих членів [14].

Директор ЦПТО №1 м. Харкова здійснює керівництво роботою своїх заступників, координує спільну діяльність адміністрації з громадськими організаціями, несе відповідальність за формування навчальних груп та працевлаштування випускників.

Заступник директора з навчально-виробничої роботи організовує та контролює процес навчання і виховання учнів у частині їх загальноосвітньої та професійної підготовки, а також сприяє всебічному розвитку здобувачів освіти та формуванню їхньої поведінки. Під його безпосереднім керівництвом працюють завідувачі навчальних відділень, які організовують діяльність викладачів і майстрів виробничого навчання. До його функцій належать: здійснення та контроль процесу розроблення навчальних планів і програм, організація їх реалізації, забезпечення належного рівня знань, умінь і навичок учнів; складання розкладу занять, графіків практики, факультативних і гурткових занять, контрольних, лабораторних і практичних робіт, навчальних екскурсій, заліків, іспитів, заходів державної атестації та контроль якості їх проведення. Заступник несе відповідальність за підготовку й подання звітності з питань навчально-виховного процесу.

Заступник директора з навчально-виховної роботи відповідає за організацію позааудиторної виховної діяльності та організацію дозвілля учнів. Він координує роботу педагога-організатора, класних керівників, вихователів гуртожитку, бібліотекарів, психолога та інших працівників закладу професійно-технічної освіти, які залучені до виховної роботи з учнівською молоддю, і здійснює контроль за їхньою педагогічною діяльністю. У сферу його обов'язків входить організація та координація всіх напрямів виховання учнів, розвиток художньої самодіяльності, спортивної, оздоровчої, туристично-краєзнавчої діяльності, підготовка й проведення

державних, традиційних та інших загальних свят, організація чергування груп по закладу освіти, співпраця з органами учнівського самоврядування, громадськими організаціями, батьківською громадськістю тощо.

Заступник директора з навчально-виховної роботи очолює методичне об'єднання класних керівників, які є безпосередніми організаторами виховної роботи з учнями навчальних груп. Він підтримує робочі контакти зі службами у справах неповнолітніх, соціальними службами, контролює діяльність клубів і гуртків розвивально-виховного спрямування, забезпечує організацію виховної роботи з учнями, консультує батьків з питань сімейного виховання та взаємодії сім'ї і закладу освіти.

Заступник директора з методичної роботи виконує функції стратегічного, аналітичного та інноваційного супроводу діяльності навчального закладу. Одним із ключових його завдань є аналіз процесів у системі освіти, навчання та виховання, прогнозування нових тенденцій і відповідне коригування стратегії розвитку закладу, розробка й реалізація інноваційних програм, упровадження системи методичної, дослідницької та дослідно-експериментальної роботи (у тому числі в галузі морального виховання), створення позитивного інноваційного середовища.

Він керує діяльністю методиста, надає йому фахові консультації, організовує роботу методичних комісій і методичних об'єднань, координує діяльність шкіл передового педагогічного досвіду, узагальнює ефективні педагогічні напрацювання у сфері виховання учнів. Заступник з методичної роботи відповідає за рівень методичної підготовки педагогів щодо організації навчально-виховного процесу, контролює своєчасність підвищення їхньої кваліфікації, організовує методичні заходи, розробляє методичні документи, окремі розділи програм та перспективних планів розвитку закладу професійно-технічної освіти.

Система функціональних обов'язків директора, його заступників та інших суб'єктів управління моральним вихованням у ЦПТО №1 м. Харкова закріплена у відповідних посадових інструкціях, які оновлюються один раз на

два роки. У цих документах чітко зазначено, які процеси й види діяльності організує кожний суб'єкт управління, за що він несе відповідальність, якими структурними підрозділами та суб'єктами навчально-виховної роботи керує, з якими іншими ланками системи управління та громадського самоврядування координує власну діяльність, які аспекти контролює, кого консультує й інструктує та за яких умов, який облік результатів навчально-виховного процесу веде, перед ким звітує, які документи має право складати й підписувати, а також якими правами наділений.

Органи колегіального управління. До органів колегіального управління в ЦПТО №1 м. Харкова належать конференція трудового колективу, рада навчального закладу, педагогічна рада, наради при директорі та його заступниках. Їх діяльність узгоджується залежно від актуальних потреб колективу і стратегічних завдань закладу професійно-технічної освіти. Саме ці органи відіграють провідну роль у визначенні основних напрямів навчально-виховного процесу ЦПТО №1 м. Харкова.

Конференція трудового колективу є вищим колегіальним органом громадського самоврядування. Делегати конференції з правом ухвального голосу обираються на зборах учнів, педагогів та інших працівників, а також на зборах батьків і представників громадськості, причому від кожної категорії обирають однакову кількість представників. Конференція затверджує Статут навчального закладу, ухвалює важливі Положення, вносить до них зміни й доповнення, визначає основні напрями подальшого розвитку закладу, шляхи підвищення ефективності навчально-виховного процесу, здійснює пошук додаткових джерел фінансування, сприяє зміцненню матеріально-технічної бази. За потреби конференція створює тимчасові чи постійні комісії з різних напрямів діяльності педагогічного колективу, насамперед тих, що стосуються управління навчально-виховним процесом, та визначає їхні повноваження. Скликається конференція, як правило, один раз на рік за рішенням ради навчального закладу.

Рада навчального закладу обирається на конференції та виступає важливим органом колегіального управління організацією діяльності закладу й розв'язання ключових питань удосконалення навчально-виховного процесу. До її складу входять представники педагогічного колективу, учнів, батьків (або осіб, що їх замінюють) і громадськості. Очолює раду директор навчального закладу.

Рада навчального закладу опікується управлінськими проблемами, забезпечує реалізацію рішень конференції колективу, представляє інтереси закладу в державних та громадських структурах, сприяє соціальному захисту неповнолітніх, визначає провідні напрями організації навчання і виховання учнів.

Упродовж навчального року основну практичну роботу в раді здійснюють педагогічний, батьківський та учнівський сектори. Вони збираються два-три рази на семестр, заслуховують відповідальних за окремі напрями діяльності, визначають шляхи реалізації ухвалених рішень. Президія ради, до складу якої входять представники адміністрації та керівники секторів, здійснює оперативне керівництво навчально-виховним процесом і поточною діяльністю закладу в цілому.

Педагогічна рада є постійно діючим колегіальним органом управління закладом освіти. Головою педагогічної ради ЦПТО №1 м. Харкова є директор. До її складу входять викладачі, майстри виробничого навчання, методисти, психолог, бібліотекарі, вихователі гуртожитку, представники адміністрації та учнівського колективу. Педагогічну раду створюють для розгляду складних і принципових питань організації навчально-виховного процесу, підвищення кваліфікації та професійної майстерності педагогічних працівників.

Планування роботи педагогічної ради здійснюється у довільній формі, виходячи з потреб та завдань навчального закладу. Кожен член ради має право виносити на її розгляд будь-які питання, пов'язані з організацією й змістом навчально-виховного процесу. Кількість засідань педагогічної ради

визначається доцільністю, але вона має збиратися не рідше чотирьох разів на рік. При педагогічній раді діють підзвітні їй методичні структури – методична рада, методичні об'єднання вчителів-предметників і класних керівників.

Наради при директорі використовуються як форма оперативного управління для вирішення нагальних питань, пов'язаних з організацією навчально-виховної роботи: аналізом успішності учнів, стану дисципліни, організації виховної роботи (зокрема морального виховання) та позакласної діяльності. Іноді на цих нарадах розглядається робота окремих педагогів, результати виконання стандартів освіти, якість реалізації окремих напрямів діяльності закладу. Періодичність проведення таких нарад і склад запрошених визначає директор.

Наради при заступниках директора проводяться з метою розгляду поточних питань у межах їхньої адміністративної компетенції. Вони присвячуються аналізу стану навчально-виховної роботи, реалізації окремих напрямів діяльності, контролю за виконанням планів та рішень. Періодичність проведення нарад визначається планом роботи навчального закладу.

Методична рада є колегіальним органом педагогічних працівників, основним завданням якого є сприяння розвитку і вдосконаленню методики навчально-виховного процесу, підвищенню професійної майстерності й творчого потенціалу викладачів, майстрів виробничого навчання, вихователів гуртожитку та інших працівників, що впливають на навчання і виховання учнів. Методична рада аналізує й обирає оптимальні варіанти змісту освіти (навчальних планів, програм, підручників), форм та методів організації навчально-виховної діяльності, визначає ефективні способи їх реалізації, організовує роботу з підвищення кваліфікації педагогічних працівників, сприяє вивченню, узагальненню й поширенню передового педагогічного досвіду.

Органи громадського самоврядування відіграють важливу роль у демократизації управління, налагодженні зворотного зв'язку та своєчасному

коригуванні управлінських рішень. У ЦПТО №1 м. Харкова функціонують органи учнівського самоврядування (учнівський комітет закладу та навчальних груп, старостат), органи самоврядування педагогів (профспілковий комітет), батьківські органи (батьківський комітет закладу і груп, опікунська рада). Їхні повноваження визначені Статутом ЦПТО №1 м. Харкова. Ці органи виступають важливими інструментами формування громадської думки, сприяють розвиткові діалогу між адміністрацією та учасниками освітнього процесу, впливають на якість виховання учнів як безпосередньо, так і опосередковано.

Опікунська рада створюється за рішенням конференції або ради ЦПТО №1 м. Харкова з представників органів виконавчої влади, підприємств, установ, інших навчальних закладів, організацій, батьківської громадськості, окремих громадян. Її діяльність спрямована на зміцнення матеріально-технічної та навчально-методичної бази, залучення додаткових джерел фінансування, поліпшення організації навчально-виховного процесу, стимулювання творчої праці педагогічних працівників.

Профспілковий комітет виконує представницькі та захисні функції щодо трудового колективу. Адміністрація ЦПТО №1 м. Харкова погоджує з профспілковим комітетом штатний розклад, навчальне навантаження, умови праці персоналу, укладає угоди з питань охорони праці, інформує про скорочення робочих місць, розглядає випадки порушення трудового режиму й режиму навчально-виховного процесу, сприяє підвищенню професійного рівня педагогів.

Учні́вський комітет навчального закладу (або навчальної групи) є найавторитетнішим органом учнівського самоврядування. Його склад обирається на загальних зборах учнів закладу (або групи). Діяльність учкому є формою реалізації права учнів на участь в управлінні навчальним закладом, захисті своїх прав і законних інтересів. Адміністрація та інші органи управління визнають повноваження учнівського самоврядування, надають необхідну інформацію, співпрацюють у вирішенні питань, пов'язаних з

організацією навчання, виховання, самонавчання, самовиховання, а також різних видів творчої діяльності та дозволя учнів.

Батьківський комітет ЦПТО №1 м. Харкова (та відповідні комітети навчальних груп) є органом батьківського самоврядування, склад якого формується на батьківських зборах. Метою його діяльності є сприяння виконанню статутних завдань навчального закладу, забезпечення єдності педагогічних вимог до учнів з боку школи та сім'ї, надання допомоги родинам у вихованні й навчанні дітей. Комітет працює згідно з тимчасовим положенням, а його рішення, які мають рекомендаційний характер, підлягають обов'язковому розгляду адміністрацією. Батьківський комітет зобов'язаний дотримуватися Статуту навчального закладу, виконувати рішення адміністрації з питань організації навчально-виховного процесу, захищати учнів від будь-яких форм насильства, пропагувати здоровий спосіб життя.

Отже, у даному підрозділі було розкрито основні особливості управління ЦПТО №1 м. Харкова, серед яких: демократизація управління, зміна підходів до оцінювання діяльності вищого навчального закладу, трансформація кадрової політики, варіативність управлінських моделей, еволюція методів управління, підвищення вимог до якості керівництва, оновлення методологічних засад управління, а також проаналізовано, як у сучасній управлінській практиці реалізуються ключові функції управління – планування та організація.

Виявлені й охарактеризовані особливості управління ЦПТО №1 м. Харкова полягають у формуванні гнучких і водночас стабільних управлінських структур, раціональному розподілі функціональних обов'язків, які ґрунтуються як на типових положеннях щодо управління професійно-технічними навчальними закладами, так і на врахуванні традицій, інновацій та специфіки діяльності управлінських ланок, педагогічного й учнівського колективів ЦПТО №1 м. Харкова.

2.2. Структура системи інформатизації управління ЦПТО №1 м.Харкова

Особливості управління, притаманні сучасному етапу розвитку суспільства та пов'язані з перебудовою системи освіти в Україні, роблять неможливим ефективне виконання означених вище обов'язків директора традиційними, «старими» методами.

Відомо, що для якісного здійснення управлінських функцій керівник навчального закладу має бути добре обізнаний із чинниками зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування закладу освіти, оскільки інформаційний фактор та засоби отримання й передавання інформації істотно впливають на процес прийняття будь-якого управлінського рішення.

До складників інформаційного фактора доцільно віднести:

- **структуру інформації** (її зміст, обсяг, форму подання, ступінь деталізації);
- **систему інформаційного забезпечення** (рівень, повнота, своєчасність та доступність інформації).

Інформація є необхідною умовою раціонального розв'язання управлінської проблеми. Однак у реальній практиці вона може бути частково недоступною, надто дорогою або такою, що потребує значних витрат часу й ресурсів для її отримання. Тому керівник щоразу має зважувати, наскільки доцільною є додаткова інформація:

- наскільки важливим є управлінське рішення;
- чи пов'язане воно зі значними ресурсами організації чи лише з незначними витратами;

- чи перекидає потенційна вигода від підвищення якості рішення витрати на одержання додаткової інформації.

При цьому у вартість інформації мають включатися не лише прямі фінансові витрати, а й час керівника, праця підлеглих, залучених до збору та опрацювання даних, послуги зовнішніх консультантів тощо. Часто такі витрати виправдані, оскільки дають змогу ухвалити більш обґрунтоване рішення, але іноді вони є настільки значними, що роблять одержання додаткової інформації неефективним. В інших випадках потрібні відомості можуть бути отримані швидко й без істотних затрат за умови налагодженої інформаційної інфраструктури.

У сучасних умовах рух інформації стає дедалі швидшим та інтенсивнішим. Відповідно зростають вимоги до поінформованості керівника навчального закладу, що зумовлює потребу оснащення управлінської діяльності комп'ютерною технікою та сучасними засобами комунікації. Зміна каналів і засобів комунікації набуває першорядного значення. Показовим прикладом є розвиток телекомунікаційних систем, які дають змогу здійснювати взаємодію на відстані та забезпечують високу оперативність передавання інформації. Унаслідок цього змінюються методи й техніка комунікативної взаємодії керівника з підлеглими та вищими органами управління.

Оперативне отримання інформації та прийняття своєчасних, обґрунтованих рішень значною мірою забезпечується використанням мережі Інтернет, різних видів мережевих технологій та спеціалізованого комп'ютерного програмного забезпечення. Практично кожен навчальний заклад сьогодні створює власний інтернет-сайт, що істотно розширює його можливості в навчальній, інформаційно-рекламній діяльності, у взаємодії з органами управління освітою, соціальними партнерами та іншими закладами освіти.

Таким чином, **інформатизація управління в навчальному закладі** є одним із ключових шляхів підвищення ефективності прийняття та реалізації

управлінських рішень керівника шляхом упровадження інформаційних технологій управління, які базуються на використанні сучасних апаратних та програмних засобів.

Для аналізу системи інформатизації управління ЦПТО №1 м. Харкова доцільно окреслити загальну структуру цієї системи (рис. 2.2), що відображає основні компоненти, інформаційні потоки та інструменти інформаційної підтримки управлінських процесів.

За умов виняткового значення освіти в розвитку суспільства особливої ваги набуває роль керівників закладів освіти та система науково-методичної роботи, спрямованої на управління їх професійним зростанням. Головною метою такої цілеспрямованої діяльності є надання реальної, дієвої допомоги керівним кадрам у розвитку професійної майстерності, активізація їх творчого потенціалу, формування професіонала-управлінця, здатного забезпечити ефективне функціонування й розвиток закладу освіти в сучасних умовах. Ідеться про керівника-дослідника з високим рівнем професіоналізму, методичної та загальної культури [20].

Однією з найважливіших вимог до керівника навчального закладу є його **компетентність**, передусім – **управлінська компетентність**.

Компетентність керівника трактується як система знань і вмінь, що відповідають структурі та змісту управлінської діяльності, є адекватними її основним функціям і завданням [29, 34]. Управлінська компетентність передбачає здатність керівника не лише володіти певною сумою теоретичних знань, а й уміння **добирати й актуалізувати потрібні знання для виконання конкретних управлінських дій**, максимально ефективно застосовувати їх у різних управлінських ситуаціях [23].

У контексті інформатизації це означає, що сучасний керівник має володіти:

- знаннями щодо можливостей і обмежень інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні;

- уміннями організувати інформаційні потоки у закладі, добирати та оцінювати інформацію з різних джерел;
- навичками використання комп'ютерних програм, інформаційно-аналітичних систем, мережевих сервісів для підтримки управлінських рішень;
- здатністю критично оцінювати інформацію, відокремлювати релевантні дані від другорядних та маніпулятивних повідомлень;
- готовністю до постійного саморозвитку в сфері інформаційної та управлінської культури.

Отже, інформатизація управління та розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу перебувають у тісному взаємозв'язку: підвищення рівня інформаційної забезпеченості та використання сучасних ІТ вимагає нової якості управлінської діяльності, а професійно компетентний керівник, своєю чергою, здатний повною мірою реалізувати потенціал інформатизації для розвитку закладу освіти.



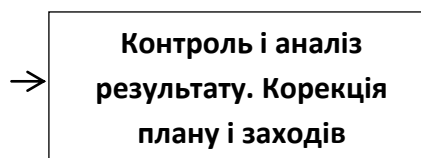


Рис. 2.2. Структура системи інформатизації управління ЦПТО №1 м.Харкова

Завдання, які розв’язує керівник у своїй професійній діяльності, зміст основних управлінських функцій та посадові вимоги до нього концептуально узагальнюються в моделі керівника загальноосвітнього навчального закладу. По суті, така модель і є відображенням його *функціональної компетентності*.

За В. Масловим, модель функціональної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу охоплює:

- функції-цілі керівника:
 - педагогічне керівництво суспільним вихованням учнів;
 - управління навчально-виховним процесом;
 - адміністративна й фінансово-господарська діяльність;
 - фахове викладання;
 - громадська та пропагандистська діяльність;
- систему управлінських знань:
 - методологічні та нормативні;
 - загальнотеоретичні;
 - організаційно-технологічні;
 - конкретно-посадові;
- систему управлінських умінь:
 - діагностико-прогностичні (виявлення стану, проблем, прогнозування розвитку ситуацій);
 - організаційно-регулятивні (планування, координація, регуляція діяльності);
 - оцінно-аналітичні та коригуючі (аналіз результатів, ухвалення коригувальних рішень).

О. І. Мармаза [34] пропонує розглядати модель керівника закладу освіти через структуру вимог, яка включає:

1. Кваліфікаційні вимоги;
2. Соціально-психологічні вимоги;
3. Професійні (ділові) вимоги.

Кваліфікаційні вимоги

Кваліфікаційні характеристики директора школи охоплюють:

- наявність вищої освіти;
- позитивний педагогічний досвід та певний стаж педагогічної роботи;
- досвід організаційної, управлінської та (бажано) дослідницької діяльності.

Соціально-психологічні вимоги

Соціально-психологічні якості умовно поділяють на декілька груп: соціальні, моральні, комунікативні та ділові.

Соціальні якості керівника пов'язані з його громадянською й світоглядною позицією:

- почуття суспільного обов'язку та відповідальності;
- національна самосвідомість, патріотизм, інтернаціоналізм;
- зрілість переконань, принциповість;
- науковий світогляд і цілісне світосприйняття;
- висока загальна культура, ерудиція, соціальна активність;
- безкомпромісність у принципових питаннях, самокритичність, соціальна вихованість і порядність тощо.

Моральні вимоги орієнтують керівника на такі риси, як:

- чесність, справедливість, вимогливість до себе й інших;
- витримка, тактовність, доброзичливість;
- повага до людей, здатність до співпереживання;
- сила волі, відповідальність;
- непримиренність до асоціальних проявів;

- демократичність, валеологічна грамотність, почуття гумору.

Комунікативні вимоги стосуються вміння керівника:

- налагоджувати позитивні контакти з людьми;
- уважно й доброзичливо вислуховувати співрозмовника;
- використовувати засоби атракції (зацікавлення, емоційної підтримки, довіри);
- проявляти щирий інтерес до особистості й думок інших;
- бути толерантним і тактовним у спілкуванні;
- підтримувати сприятливий психологічний мікроклімат;
- формувати колективну думку;
- підвищувати творчу активність підлеглих.

Ділові якості керівника характеризують його як організатора і лідера:

- установка на безперервну освіту й самоосвіту;
- неприйняття консерватизму, відкритість до змін;
- ініціативність, рішучість, енергійність, цілеспрямованість;
- високий рівень інтелекту й аналітичних здібностей;
- почуття нового, творча спрямованість, креативність;
- працездатність, оперативність, об'єктивність;
- усвідомлення особистої відповідальності за прийняті рішення і результати діяльності закладу.

Спрямованість на саморозвиток керівника

Актуальним аспектом розвитку професійної компетентності керівників є формування здатності до саморозвитку, самопізнання та дослідницької культури. Це висуває додаткові вимоги до їхньої психологічної підготовленості, зокрема:

- володіння інструментарієм психодіагностики;
- уміння аналізувати результати діяльності (як власної, так і колективу);
- здатність на основі результатів аналізу коригувати освітній процес;

- організація та здійснення багатоаспектного моніторингу діяльності закладу.

Важливим завданням стає також ознайомлення керівників з технологією проектування та залучення їх до розроблення цільових проектів з актуальних проблем управління закладом освіти.

Проектування нині розглядають як:

- нову методологію управління;
- інтерактивний, дієвий метод діяльності;
- спеціально організований, концептуально обґрунтований і технологічно забезпечений процес створення образу бажаної майбутньої системи.

У процесі проектної діяльності керівники:

- співвідносять виявлені потреби із задумом змін;
- концептуалізують цей задум (визначають теоретичні засади майбутніх змін);
- окреслюють цілі, завдання, цінності;
- планують цілеспрямовану діяльність, зважаючи на наявні та потенційні ресурси.

Роль керівника в інформатизації управління

Керівник має усвідомлювати, що інформатизація – це довгостроковий, системний процес, а не разова, епізодична акція. Незалежно від того, здійснюється вона переважно власними силами закладу чи із залученням зовнішніх консультантів, цей напрямок повинен мати високий пріоритет.

Принципово важливо, щоб керівник:

- був особисто залучений до процесу інформатизації;
- не перекладав повністю відповідальність за нього на технічних фахівців;
- задавав загальну стратегію і контролював ключові етапи.

Передусім необхідно:

- уніфікувати управлінські процедури;

- навчити персонал працювати за новими стандартами;
- усунути стихійність і різнобій;
- запровадити корпоративні стандарти інформаційної діяльності.

Показовою є думка Білла Гейтса про «цифрову нервову систему підприємства»: електронна пошта й мережеві засоби комунікації згладжують ієрархію, стимулюючи людей висловлювати позиції, а керівників – прислухатися до них. Навіть невеликі, але системні кроки (налагодження внутрішньої електронної комунікації, прозорих інформаційних каналів, доступності даних) дають відчутний ефект.

Наступним кроком є створення єдиної системи обліку та інформаційного забезпечення. Персонал має бачити, що зміни здійснюються поетапно, продумано й послідовно. Питання, з чого починати – з впровадження корпоративної інформаційної системи чи з «інформаційної інвентаризації» існуючих даних (облікових реєстрів, класифікаторів, баз даних) – є радше тактичним. Практика показує, що розробники серйозних комп'ютерно-інформаційних систем уже накопичили значний досвід упровадження в установах різних галузей, тож доцільно використовувати цей напрацьований досвід, адаптуючи його до специфіки конкретного закладу.

Як полководцю потрібен штаб, так і керівнику закладу освіти необхідний інформаційно-аналітичний центр – структурний підрозділ, який:

- забезпечує керівника достовірною, систематизованою інформацією;
- здійснює інформаційний, аналітичний і прогностичний супровід управлінських рішень;
- оперує базами даних стратегічного значення.

Інформація, комунікації, бази даних мають стратегічний характер, тому такий підрозділ логічно підпорядковується безпосередньо першому керівникові й потребує його постійної уваги. Посилання керівника на те, що він «не розуміється на комп'ютерах», є, по суті, неспроможними, бо йдеться

не про технічні нюанси програм, а про управління, в якому керівник повинен орієнтуватися найкраще.

Теоретико-прикладний аналіз інформатизації управління в закладі освіти показує, що вона можлива лише за умов органічного взаємозв'язку:

- управлінської діяльності керівника (яка задає цілі, зміст і характер управлінських дій);
- власне педагогічної діяльності науково-педагогічних працівників;
- діяльності студентів (учнів), пов'язаної з опрацюванням і засвоєнням значних обсягів інформації.

Навчально-виховний процес у закладі освіти доцільно розглядати як інформаційний процес, що реалізується у соціально організованих колективах і групах. У межах розвитку теорії та практики педагогічного менеджменту реальним завданням стає орієнтація інформаційної системи управління на *кінцеву мету діяльності*, тобто на результат навчання й виховання. Це дає змогу:

- вибудувати цілісну систему управління закладом освіти;
- забезпечити єдність інтересів усіх учасників навчально-виховного процесу.

Без чіткого теоретико-методичного обґрунтування шляхів упровадження інформаційних технологій управління, без врахування ризиків формалізму в управлінській діяльності проблеми інформатизації в загальноосвітньому навчальному закладі залишатимуться нерозв'язаними.

Ключовим є принцип, згідно з яким інформатизація навчально-виховного процесу проводиться в інтересах і за особистої участі керівництва закладу. Якщо керівник консервативно налаштований, не сприймає ідею активної інформатизації або не прагне опанувати хоча б базові цифрові інструменти, він фактично блокує розвиток цифрової культури й подає відповідний сигнал усьому колективу.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності

Проблема інформаційного забезпечення управління стала предметом спеціальних досліджень у вітчизняній педагогічній науці останніх десятиріч і залишається надзвичайно актуальною сьогодні. Для керівників навчальних закладів інформація відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління. Тільки достовірні відомості про:

- якісні зміни в навчальних і виховних процесах;
 - стан методичного й матеріально-технічного забезпечення;
 - результати діяльності педагогічних кадрів;
 - функціонування структурних підрозділів закладу —
- дозволяють приймати обґрунтовані рішення, адекватні реальним потребам та умовам роботи колективу.

Проблематика збору, обробки й використання організаційно-управлінської інформації на науковому рівні розкривається у працях В. Бикова, В. Гуменюк, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікової, В. Лунячека, В. Пікельної, В. Руденка та ін. [21, 33, 43].

Окрім моделювання інформаційної мережі, керівник має вирішувати низку управлінських завдань, пов'язаних з:

- створенням та розвитком *матеріальної бази інформатизації* (закупівля комп'ютерної техніки, оргтехніки, мережевого обладнання);
- придбанням або розробленням *програмного забезпечення*;
- побудовою *корпоративної мережі* та підключенням до Інтернету;
- обладнанням відповідних приміщень;
- внесенням змін до *посадових обов'язків* працівників;
- призначенням відповідальних за процес інформатизації.

Підготовка членів колективу до ефективного використання ІКТ здійснюється через:

- навчальний процес (курси, спецкурси, тренінги);
- позааудиторну роботу;
- створення можливостей для повсякденного використання комп'ютерної техніки.

Підготовка педагогів і управлінців передбачає лекції, семінари, практикуми, самоосвіту, вивчення досвіду комп'ютеризації інших закладів. Ці завдання характерні для початкового етапу інформатизації, однак не вичерпують усього спектра управлінських дій.

Практика соціально-економічних реформ за умов інформатизації суспільства засвідчує реальну загрозу формальної модернізації управління, коли зовнішні зміни (оновлення документообігу, поява комп'ютерів, сайтів) не супроводжуються впровадженням сучасних інформаційних технологій управління. Консолідуючу роль у цьому процесі відіграє управлінська діяльність керівника, зокрема реалізація ключової функції – цілепокладання.

Лише в межах раціонально спроектованої організаційної структури системи управління та за умови системного аналізу результатів діяльності керівника можна очікувати суттєвих позитивних результатів упровадження педагогічних технологій, у тому числі інформаційних.

Предметом праці керівника закладу освіти як менеджера є діяльність суб'єктів управління; *продуктом праці* – управлінське рішення (інформація); *знаряддям праці* – слово, мова, мовлення.

Управлінські рішення та їх інформаційне забезпечення

Керівник організації як суб'єкт управління є джерелом керівного впливу і, відповідно, ключовою фігурою у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень. В сучасних умовах цей процес має бути інформатизованим.

Управлінське рішення – це результат оцінки ситуації на основі аналізу інформації, прогнозування, оптимізації та вибору з множини альтернатив такого варіанта дій, який найкраще сприятиме досягненню поставленої мети. Важливо наголосити: рішенням статусно є лише той намір, який реалізується, інакше йдеться лише про побажання або декларації.

Чим повніша й достовірніша інформація про внутрішнє й зовнішнє середовище організації, тим вищі шанси навчального закладу адаптуватися до умов конкуренції й динамічних змін.

Класичний процес прийняття управлінського рішення включає, зокрема:

- збирання, перевірку й аналіз інформації;
- підготовку можливих варіантів рішень;
- вибір оптимального рішення (з урахуванням стратегії закладу, можливих коротко- й довгострокових наслідків);
- організацію реалізації рішення;
- облік і контроль виконання;
- аналіз результатів;
- вироблення коригувальних дій [20].

Основними джерелами (приводами) для прийняття рішень є:

1. Зовнішнє середовище (держава, соціальні партнери, ЗМІ). Інформація від державних органів, як правило, є офіційною і достовірною, тоді як дані з інших джерел можуть бути неповними, упередженими або навіть сфальсифікованими.

2. Внутрішнє середовище установи (керівники різних рівнів, працівники, виконавці). Цю інформацію можна організовувати і контролювати, але людський фактор (різниця в цінностях, мотивації, досвіді, компетентності) може призводити до викривлень.

3. Сам керівник (його інтелект, досвід, інтуїція, соціальні зв'язки).

Поштовхом до серйозного управлінського рішення можуть стати й випадкові чинники (раптово отримана інформація, сигнал про проблемну ситуацію, порівняння з іншими закладами тощо). Однак орієнтація на випадкові імпульси не може вважатися науково обґрунтованим підходом; рішення мають ґрунтуватися на достатній, якісно опрацьованій інформації й наукових методах її аналізу.

Інформація як об'єкт управління

Інформація – це сукупність нових даних про певні явища й процеси. Основною метою інформаційних процесів є забезпечення *руху інформації*: її отримання, аналіз, використання, поширення. Інформація характеризується:

- обсягом;
- достовірністю;
- цінністю;
- насиченістю;
- відкритістю.

Обсяг інформації може бути як недостатнім (ризик помилкового рішення), так і надмірним (зайві витрати часу, ресурсів, перевантаження керівника).

Достовірність відображає ступінь відповідності даних реальності. Вона зростає, якщо скорочена кількість ланок у ланцюгу передавання інформації.

Цінність інформації визначається її значенням для досягнення бажаного результату в співвідношенні з витратами на її отримання й обробку.

Насиченість відображає співвідношення корисної (цільової) інформації та фонового матеріалу, який допомагає краще її сприйняти. Надмірний «фон» призводить до розмитості, втрати чіткості й конкретності.

Відкритість характеризує можливість подання інформації різним цільовим групам (з урахуванням режиму доступу, конфіденційності, етики).

Інформація має управлінську цінність лише тоді, коли вона достовірна та оперативна.

Достовірність залежить від:

- об'єктивності (підтвердження документами, статистикою, незалежними джерелами);
- суб'єктивного виміру (схильність інформатора інтерпретувати або спотворювати факти).

Оперативність залежить від швидкості проходження інформації каналами комунікації. Якщо інформація надходить із запізненням, рішення втрачає актуальність, що часто призводить до аврального виконання й порушення нормальної роботи закладу.

Відсутність потрібної інформації є однією з головних причин помилок у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень.

Якість інформації визначається:

- тим, хто її готує;
- часом, відведеним на її підготовку;
- джерелами поповнення;
- критеріями відбору й оцінки;
- методиками аналізу;
- каналами передачі.

Для забезпечення об'єктивності інформації доцільно:

- виявити проблеми в інформаційному полі;
- визначити їх пріоритетність та рівень інформаційної забезпеченості;
- побудувати гіпотези розв'язання проблеми й здійснити прогнозування;
- змодельовати можливі варіанти й перевірити їх;
- сформулювати рекомендації на основі скоригованої моделі.

Управлінську інформацію класифікують за різними ознаками (за характером реагування, формою подання, часом прояву, сферою поширення, функціональним призначенням тощо). Для окремого підрозділу виділяють:

- вхідну інформацію (дані для аналізу й прийняття рішень);
- довідкову (характеристики обладнання, партнерів, нормативів тощо);
- нормативну;
- вихідну (результат обробки вхідних даних).

Вхідна інформація включає:

- дані про ринок праці, потребу у фахівцях;
- документи й постанови державних органів, що регламентують діяльність закладу;
- інформацію про соціально-економічну ситуацію, демографічні особливості регіону.

Вихідна інформація, своєю чергою, використовується для формування іміджу закладу, звітності, стратегічного планування.

Основні операції з інформацією:

- збір (періодичність, надійність джерел, способи фіксації);
- обробка (сортуння, узгодження, вибірка, агрегування);
- підготовка до прийняття рішення (інтеграція даних різних масивів, виділення ключових відомостей).

Ефективність системи управління можлива лише за умови правильно організованого інформаційного забезпечення, що включає:

- налагоджену систему комунікацій;
- швидке проходження наказів і розпоряджень;
- оперативний контроль усіх ланок системи;
- використання сучасних засобів обробки інформації та зв'язку.

Інформатизація управління навчальним процесом

Традиційно ефективність навчально-виховної діяльності часто оцінювали за зовнішніми ознаками: наявністю планів, графіків, звітів, великої кількості технічних засобів навчання тощо. При цьому нерідко ігнорувалася доцільність їх використання, реальний вплив на якість навчання й виховання.

Уся історія становлення сучасного закладу освіти – це постійна боротьба:

- із рутиною та формалізмом;
- із застарілими формами та методами роботи;
- із небажанням упроваджувати інноваційні технології навчання й управління.

Створення умов для ефективного управління навчальним процесом потребує:

1. Формування єдиного інформаційного простору закладу;
2. Використання систем оптимального управління навчальним процесом.

Єдиний інформаційний простір включає:

- організаційні структури, що забезпечують збір, обробку, зберігання, пошук, передачу й поширення інформації;
- інформаційні ресурси (дані, відомості, знання на різних носіях);
- засоби інформаційної взаємодії структурних підрозділів, працівників і учнів на основі відповідних інформаційних технологій (програмно-технічні засоби, регламенти, положення, стандарти) [45].

Наявність такого простору є необхідною умовою сучасного управління навчальним закладом.

Системи оптимального управління навчальним процесом дають змогу:

- планувати закріплення навчальних дисциплін за кафедрами чи методичними комісіями;
- формувати перелік спеціальностей і спеціалізацій;
- створювати й редагувати програми навчальних дисциплін;
- вести бази даних навчально-методичних матеріалів;
- планувати розклад занять, використання аудиторного фонду;
- формувати графіки навчального процесу;
- вести базу даних контингенту студентів (учнів);
- фіксувати й аналізувати результати контролю знань;
- планувати й обліковувати педагогічне навантаження;
- підтримувати процедури поточного й підсумкового контролю;
- накопичувати інформацію про випускні роботи тощо [53].

Для створення педагогічних умов управління навчальним процесом у базі даних мають бути представлені:

- мета роботи закладу (модель випускника, кваліфікаційні характеристики);
- зміст освіти (навчальні плани, програми, електронні підручники, посібники, монографії, статті);
- варіанти технологій навчально-виховного процесу, методів і форм роботи;

- результати навчально-виховної діяльності (поточний і підсумковий контроль, рівень вихованості, сформованість колективу тощо).

Окремо підкреслюється роль бібліотеки професійно-технічного закладу як ключового інформаційного ресурсу. Сучасні комп'ютерні технології дозволяють:

- істотно збільшити інформаційний фонд (за рахунок повнотекстових електронних баз даних);
- формувати власні електронні колекції;
- використовувати ресурси інших закладів через локальні й глобальні мережі;
- зберігати інформацію на різних носіях (сервери, оптичні диски тощо).

Великі можливості надає інтегрована клієнт-серверна електронна навчальна система «Сократ», у якій поєднано функції дистанційного навчання та управління навчальним закладом. Зокрема, система включає:

- Єдину базу даних студентів, яка є інформаційною основою для:
 - управління навчальним процесом;
 - обліку знань і навчальної активності;
 - функціонування системи тестування («Тезаурус»);
 - роботи клієнт-серверної WEB-бухгалтерії;
 - ведення особових і медичних справ;
 - управління індивідуальними ресурсами студентів на файлових серверах, у бібліотеці, депозитарії тощо.
- Персональний кабінет викладача, що забезпечує:
 - публікацію власних методичних і наукових матеріалів;
 - розміщення офіційних навчально-методичних видань в електронній бібліотеці;
 - ведення кредитно-модульної системи обліку знань (модулі, теми, журнали, відомості);

- створення електронних навчальних карток дисциплін із посиланнями на літературу й тести;

- використання WEB-конструктора тестів (WEB-«Тезаурус»);
- ведення власної навчальної документації;
- управління WEB-сайтом кафедри;
- перегляд розкладу й навчальних планів on-line;
- розсилання повідомлень студентам і колегам, комунікацію через чат, блоги, форум.

- Персональний кабінет студента, який включає:

- інтегроване середовище дистанційного навчання;
- навчальну картку студента;
- електронні тести;
- доступ до методичних і навчальних матеріалів;
- модуль WEB-бухгалтерії;
- бібліотечні ресурси;
- засоби комунікації (чат, мікроблоги, форум).

- Автоматизовану систему обліку та контролю роботи студентів:

- автоматичний облік проходження тестів і оцінювання;
- облік навчальної активності за часом та видами діяльності;
- облік користування методичною літературою студентами й викладачами.

- Автоматизовану бібліотечну систему «Софія» – електронний репозиторій і бібліотеки художньої та технічної літератури (української та зарубіжної).

Таким чином, інформатизація управління навчальним закладом, зокрема управління навчальним процесом, дозволяє перейти від формального використання окремих технічних засобів до побудови цілісної, інформаційно насиченої системи управління, зорієнтованої на якість освіти, розвиток суб'єктів навчання та підвищення ефективності діяльності закладу в цілому.

2.3.Основні завдання і напрямки інформатизації управлінняЦПТО

№1 м.Харкова

Усі завдання комп'ютеризації (інформатизації) закладу освіти доцільно згрупувати за кількома основними напрямками. Провідною з них виступає група завдань, пов'язана зі створенням педагогічних умов функціонування та розвитку закладу. Решта груп стосується головно вирішення управлінських завдань. Аналіз існуючих переліків завдань інформатизації свідчить, що значна їх частина спрямована на формування саме педагогічних (створення індивідуальних навчальних планів і програм з кожного предмета, ведення обліку оцінок учнів, визначення соціотипу та функціонального стану учнів тощо) та організаційних умов (автоматизована розробка розкладу занять, облік робочого часу працівників, комп'ютеризація документообігу тощо).

Застосування такої інтерпретації управління навчальним закладом відкриває додаткові потенційні можливості для інформатизації. Щоб забезпечити прогностичні умови діяльності закладу освіти, у базі даних має накопичуватися й систематизуватися інформація такого змісту:

- законодавчі акти, державні програми, що визначають завдання та стратегічні напрями розвитку навчального закладу;
- дані про сам навчальний заклад, які характеризують його потенціал та результати діяльності за попередні роки (річні звіти, плани роботи, аналітичні довідки тощо);
- інформація про мікросередовище закладу (відомості про інші освітні установи, що надають подібні освітні послуги; про організації, здатні сприяти реалізації цілей і завдань закладу; про потреби регіону в освітніх послугах та фахівцях; про потенційних абітурієнтів);
- характеристика основних параметрів макросередовища, які впливають на діяльність закладу (стан економічного, політичного, культурного розвитку країни, тенденції розвитку освіти в Україні та світі).

Цей блок може бути представлений як добірка наукових публікацій або як узагальнені аналітичні матеріали, підготовлені працівниками закладу.

Порівняння та аналіз зазначених масивів інформації дають змогу визначити перспективи розвитку навчального закладу, сформулювати перспективний план роботи, концепцію діяльності освітньої установи, а також окреслити для кожного працівника його індивідуальні довгострокові завдання.

Інформаційне забезпечення педагогічних умов

Інформаційне сприяння створенню педагогічних умов передбачає наповнення бази даних інформацією, що відображає ключові компоненти педагогічної системи закладу, а саме:

- відомостями про мету діяльності закладу, представлену у вигляді *моделі випускника, кваліфікаційних характеристик*;
- інформацією, що розкриває зміст освіти:
 - навчальні плани самого закладу та інших споріднених закладів;
 - навчальні й робочі програми з усіх навчальних предметів та професійних модулів;
 - електронні підручники, посібники, монографії, статті, інші навчально-методичні матеріали;
- даними про можливі варіанти технологій навчально-виховного процесу, методи, форми організації навчальної й виховної роботи;
- інформацією про результати навчально-виховного процесу: облік поточних і підсумкових оцінок учнів, рівня їх вихованості, сформованості учнівського колективу, динаміки навчальних досягнень.

Інформаційне забезпечення психологічних умов

Інформаційне сприяння створенню психологічних умов передбачає накопичення в базі даних такої інформації:

- методики оцінки та самооцінки стилю управління навчальним закладом і його підрозділами;

- методики оцінювання психологічного клімату в педагогічному та учнівському колективах;
- методики оцінки й самооцінки емоційно-психологічного стану працівників і учнів;
- перелік і характеристика засобів мотивації та стимулювання працівників;
- результати оцінки стилю управління, психологічного клімату, емоційно-психологічного стану персоналу й учнів, рівня ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.

Технічно нескладним є створення комп'ютерних програм, які на підставі індивідуальних оцінок викладачів і учнів формують узагальнені характеристики психологічного клімату, стилю управління та інших важливих психологічних параметрів. Завдання керівника полягає в тому, щоб забезпечити формування відповідної бази даних і, як мінімум один–два рази на рік, організовувати участь у комп'ютерному анкетуванні всіх працівників та учнів.

Інформаційне забезпечення організаційних умов

Для формування організаційних умов діяльності навчального закладу база даних має включати таку інформацію:

1. дані про організаційну структуру управління закладом – розподіл обов'язків між керівниками, структуру й функції колегіальних органів;
2. перелік і зміст внутрішніх норм організаційного порядку – положення, інструкції, пам'ятки, графіки робіт, розклади занять, іспитів, заліків тощо;
3. плани роботи закладу та його структурних підрозділів;
4. плани контролю якості діяльності навчального закладу, реалізації річних завдань, контролю результатів праці викладачів;
5. інформацію про якість роботи закладу та окремих педагогів;
6. протоколи засідань колегіальних органів управління та прийняті ними рішення;

7. звіти закладу та його підрозділів;
8. рекламні матеріали;
9. інформацію про події в житті закладу (заходи, конкурси, проекти, досягнення);
10. облік вхідної й вихідної документації;
11. облік контингенту учнів.

Цей перелік є орієнтовним мінімумом і може розширюватися з урахуванням специфіки закладу. Наприклад, у деяких навчальних закладах щороку складається рейтинг викладачів за основними показниками наукової й навчально-методичної діяльності. Такий рейтинг набуває більшої відкритості й демократичності, якщо вся відповідна інформація систематизована в базі даних і є доступною для ознайомлення працівників.

Інформаційне забезпечення кадрових умов

Інформаційне сприяння створенню кадрових умов передбачає отримання, фіксацію та використання таких даних:

1. штатний розпис і посадові обов'язки працівників;
2. анкетні дані на кожного працівника;
3. графік підвищення кваліфікації;
4. графік атестації працівників;
5. бібліографічні й анотовані списки літератури для самоосвіти;
6. картотека педагогічного досвіду;
7. індивідуальні плани роботи викладачів, плани самоосвітньої діяльності;
8. графіки відкритих занять.

Додатково база даних може містити рейтинг викладачів, інформацію про участь у проєктах, грантах, конкурсах, що сприяє формуванню прозорості системи оцінювання та стимулювання педагогічних кадрів.

Інформаційне забезпечення правових умов

Інформаційне забезпечення правових умов діяльності передбачає розміщення в базі даних:

1. ліцензій та акредитаційних сертифікатів;
2. законодавчих актів, що визначають діяльність навчального закладу;
3. нормативних документів, які регламентують організацію освітнього процесу та управління;
4. міжнародних правових документів і декларацій, пов'язаних з освітою;
5. наказів по навчальному закладу.

Наявність такої інформації створює умови для:

- обґрунтованого аналізу та оцінки реалізації прав і обов'язків учнів, викладачів і працівників;
- контролю виконання обов'язків державними установами та іншими організаціями, які взаємодіють із закладом;
- правомірного прийняття управлінських рішень;
- розроблення заходів правового захисту всіх учасників освітнього процесу.

Інформаційне забезпечення ергономічних і медичних умов

Для забезпечення ергономічних умов діяльності закладу в базі даних доцільно зберігати:

1. нормативні санітарно-гігієнічні вимоги до розкладу занять, освітлення, температурного режиму, меблів, обладнання, чистоти приміщень тощо;
2. графіки проведення санітарних днів;
3. плани роботи з поліпшення ергономічного стану закладу;
4. графіки чергувань;
5. результати поточної оцінки санітарно-гігієнічного стану приміщень.

Для забезпечення медичних умов реалізації мети закладу освіти у базі даних мають бути:

1. графіки диспансеризації учнів і працівників;

2. графіки профілактичних щеплень;
3. узагальнені дані про динаміку рівня захворюваності (зокрема, на хвороби шлунка, серцево-судинної системи, порушення зору, захворювання опорно-рухового апарату тощо).

Ця інформація дозволяє не тільки вирішувати поточні питання, а й планувати комплексні заходи з оздоровлення всіх учасників освітнього процесу.

Інформаційне забезпечення матеріально-фінансових умов

Інформаційне сприяння створенню матеріально-фінансових умов передбачає формування банку даних щодо:

1. управління майном навчального закладу – облік матеріальних цінностей, їх закупівля, переоцінка, списання, управління автотранспортом, облік будівель і приміщень;
2. фінансової діяльності – облік доходів і видатків, плати за навчання (для контрактної форми), орендної плати, надходжень від виробничої діяльності;
3. заробітної плати працівників – дані тарифікації, облік робочого часу, замін, нарахувань.

Серед важливих управлінських завдань керівника закладу освіти – не лише організація інформаційного забезпечення для створення всіх перелічених груп умов, а й аналіз ефективності інформатизації закладу. Це вимагає розроблення системи критеріїв, що комплексно відображають стан і результативність цього процесу.

Критерії оцінювання інформатизації закладу освіти

До основних критеріїв відносять:

1. Кількість комп'ютерів, що припадає на одного учня та одного викладача.
2. Реальний комп'ютерний час на одного учня й одного викладача (фактичний доступ до техніки та програмних ресурсів).

3. Готовність учнів, викладачів, керівників до ефективного використання комп'ютерної техніки (мотивація, рівень знань і вмінь).

4. Ступінь задоволення інформаційних потреб споживачів освітньої й управлінської інформації.

5. Відповідність баз даних реальним та потенційним інформаційним потребам користувачів.

6. Відповідність апаратної й програмної бази сучасним вимогам.

Підсумковими, інтегральними критеріями є:

- рівень інформаційної культури учнів і працівників;
- рівень якості навчально-виховного процесу;
- рівень якості управління навчальним закладом.

Саме зміни в показниках цих параметрів найбільш наочно відображають результативність інформатизації закладу освіти.

Напрями інформатизації управління навчальним закладом

Інформатизація управління навчальним закладом здійснюється у двох взаємопов'язаних напрямках:

1. Інформатизація організаційного управління закладом.
2. Інформатизація управління навчальним процесом як його основної місії.

Удосконалення управління зумовлене необхідністю:

1. прискорити отримання керівником зовнішньої інформації;
2. прискорити рух інформації всередині закладу;
3. поліпшити зв'язок директора з органами управління освітою;
4. зміцнити комунікацію директора та його заступників з виконавцями;
5. прискорити отримання зворотної інформації;
6. підвищити якість навчального процесу;
7. підвищити культуру управління.

Для адміністрації ЦПТО №1 м. Харкова було визначено такі основні напрями інформатизації управління:

- інформатизація управлінської діяльності керівника та співробітників адміністрації;
- оснащення закладу засобами, необхідними для інформатизації управління;
- систематизація та створення електронної бази освітніх законодавчих актів і наказів;
- апробація комп'ютерних програм для складання розкладу уроків;
- створення інформаційних центрів бібліотеки;
- підвищення кваліфікації педагогів і проведення комп'ютерної діагностики під час атестації викладачів.

Водночас порівняння цих завдань із моделлю інформатизації управління (рис. 2.3) засвідчує наявність певних прогалин: серед об'єктів інформатизації у явному вигляді не виділено персонал і фінансову діяльність, а також недостатньо розкрито структуру процесу інформатизації управління, яка повинна становити основу для його планування. На ці недоліки доцільно звернути увагу керівництву закладу.

Основні напрями інформатизації навчального процесу в ЦПТО №1 м. Харкова були такими:

- оснащення закладу засобами, необхідними для комп'ютеризації навчального процесу;
- створення й застосування мультимедійних засобів навчання;
- розроблення методичних матеріалів для використання інформаційних технологій у навчальному процесі;
- апробація програмних систем роботи психолога.

Таким чином, системне інформаційне забезпечення всіх груп умов – педагогічних, психологічних, організаційних, кадрових, правових, ергономічних, медичних та матеріально-фінансових – у поєднанні з чіткими критеріями оцінювання дозволяє розглядати інформатизацію не як формальне оновлення технічної бази, а як глибокий інноваційний процес, спрямований на підвищення якості освіти та ефективності управління закладом.

Основні напрями інформатизації управління навчальним процесом представлена на рисунку 2.4.



Рис 2.4. Основні напрями інформатизації управління навчальним процесом у закладі професійно-технічної освіти

У питанні інформатизації організації навчального процесу провідного значення набувають такі складові:

- організація складання розкладу навчальних занять;
- розподіл навчальних аудиторій;
- комплектування навчальних груп;
- формування відомостей про успішність навчання здобувачів освіти.

Інформатизація методичної діяльності викладачів пов'язана з забезпеченням умов для розроблення, оформлення та зберігання методичних матеріалів, необхідних для ефективного організації навчального процесу.

Інформатизація процесу викладання передбачає відповідне обладнання навчальних аудиторій засобами, які дають змогу повноцінно застосовувати інформаційні технології (мультимедійні комплекси, інтерактивні дошки, комп'ютери, мережеве обладнання тощо).

Інформатизація самостійної роботи учнів пов'язана із забезпеченням для них можливостей користуватися комп'ютерами й комп'ютерними мережами як під час аудиторної роботи, так і поза межами закладу освіти (доступ до ресурсів із дому, гуртожитку, бібліотеки тощо).

Керівництво закладу освіти звернуло увагу на Комплексну інформаційну систему, що вже використовується в окремих навчальних закладах України. Вона розглядається як система збирання, зберігання та обробки максимально широкого спектра інформації, пов'язаної з управлінням навчальним закладом у цілому, організацією навчального процесу та контролем його результативності. Зазначена система виступає інструментом управління ліцеєм, а керівництво Центру розглядає можливість впровадження її в технологію управління ЦПТО №1 м. Харкова.

До складу комплексної інформаційної системи входять окремі взаємопов'язані підсистеми.

Інформаційна система «Завуч»

За допомогою цієї моделі заступник директора здійснює:

- складання робочого навчального плану з урахуванням різних варіантів навчальних програм на основі базових планів;
- ведення бази даних співробітників навчального закладу;
- розподіл посад та навчального навантаження між працівниками;
- формування тарифікаційних списків і нарахування заробітної плати відповідно до чинних нормативно-правових документів;
- складання розкладів уроків у середовищі інтелектуального редактора розкладу;
- ведення обліку замін уроків та виконання навантаження з навчальних предметів;
- підготовку місячних табелів обліку робочого часу співробітників ЦПТО №1 м. Харкова.

Інформаційна система «Секретар навчальної частини»

Ця підсистема виконує ключові функції, зокрема:

- ведення електронного варіанта алфавітної книги навчального закладу. Під час вступу до ЦПТО №1 м. Харкова прізвище кожного учня вноситься до цієї книги й отримує унікальний код, що складається з першої літери прізвища та порядкового номера за цією літерою. Надалі до цього коду

«прив'язуються» всі дані про учня, фіксується його рух (переведення з групи в групу, вибуття тощо). Це забезпечує просте й точне формування актуальних списків груп;

- ведення наказів по учнях та з основної діяльності;
- введення даних обліку відвідування та порушень дисципліни (на основі облікових карток викладачів);
- підготовку щоденних та підсумкових звітів (за обраний період) щодо стану навчальної дисципліни, що є важливою основою для моніторингу навчально-виховного процесу.

Інформаційна система «Куратор»

Система «Куратор» дає змогу:

- вести повний обсяг документації класного керівника, мати всі необхідні дані про учнів та їхніх батьків (відповідно до вимог класного журналу);
- вводити інформацію про відвідування занять, порушення дисципліни;
- контролювати й аналізувати успішність учнів на основі даних, що надходять до загального масиву з автоматизованих робочих місць викладачів.

Інформаційна система «Викладач»

Ця підсистема призначена для викладачів-предметників і дає можливість:

- здійснювати планування навчальної роботи;
- здійснювати контроль рівня знань учнів;
- вводити всі види оцінок: за обов'язкові контрольні роботи, тематичне оцінювання, підсумкові за семестр і навчальний рік;
- проводити аналіз стану засвоєння предмета (з урахуванням результатів тестування);
- контролювати виконання навчального плану з предмета.

Підсистема «Тестування навчальних досягнень учнів»

Ця підсистема забезпечує оперативне та надійне вимірювання рівня навчальних досягнень і створює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості навчання. Результати систематичного тестування використовуються для:

- об'єктивного визначення рівня засвоєння навчальної інформації з усіх предметів – як за окремими темами, так і за підсумками семестру чи навчального року;
- коригування вчителями виявлених прогалин у знаннях учнів і вдосконалення власної педагогічної діяльності;
- здійснення порівняльного аналізу рівня навчальних досягнень за окремими предметами та освітніми галузями з подальшим прийняттям управлінських рішень щодо організації й оптимізації навчального процесу.

Інформаційна система «Директор»

Ця система дає директору змогу оперативно відповісти на широкий спектр запитів, що охоплюють усі напрями діяльності ліцею – від фінансової й науково-дослідницької роботи до рейтингу кожного учня. До складу системи входить підсистема для роботи секретаря директора (накази по співробітниках, облік робочого часу тощо).

Інформаційна система «Заступник директора»

Існує дві модифікації цієї підсистеми:

- для навчально-методичної роботи;
- для виховної роботи.

Оскільки заступники директора переважно є споживачами інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, відповідні програми зорієнтовані насамперед на формування звітів і відповідей на запити щодо стану різних показників навчально-виховної діяльності.

Підсистема «Батьки–Інтернет»

Підсистема «Батьки–Інтернет» відіграє важливу роль у забезпеченні інформованості батьків щодо успішності та дисципліни їхніх дітей. Вона дає змогу:

- щоденно (до кінця робочого дня) формувати експрес-звіти по кожному учню й розміщувати їх на сайті ліцею;
- на запит батьків отримувати інформацію за обраний період або за певними параметрами (успішність, відвідування, дисципліна);
- забезпечувати конфіденційність отриманої інформації за допомогою персонального пароля доступу.

Керівництво ЦПТО №1 м. Харкова, попри значні матеріальні труднощі, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, послідовно приділяє увагу впровадженню новітніх інформаційних технологій для підвищення ефективності організаційного управління закладом.

З метою повноцінного використання ІКТ в управлінні надалі доцільно відпрацювати застосування програмного комп'ютерного комплексу, що включатиме:

- комп'ютеризовані задачі, які забезпечують управління усією соціально-педагогічною системою закладу;
- комп'ютеризовані задачі підтримки, що систематизують, автоматизують та підвищують ефективність найбільш трудомістких циклічних видів діяльності учасників управління.

Використання ІКТ у навчальному процесі ЦПТО №1 м. Харкова

У 2020–2021 навчальному році ЦПТО №1 м. Харкова працював над науково-методичною проблемою: «Підвищення якості освітнього процесу закладу на основі впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у навчально-виховний процес».

У закладі розроблено й реалізується програма «Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процес навчання», продовжено роботу з оновлення електронними програмними засобами автоматизованих робочих місць учасників освітнього процесу.

З метою організації системної роботи щодо подальшого розвитку інформатизації навчального процесу у 2020 році проведено педагогічну раду

на

тему:

«Впровадження в навчально-виховний процес педагогічних програмних засобів та їх вплив на його оптимізацію і результативність».

Робота з педагогічними кадрами щодо використання ІКТ у управлінській діяльності та навчально-виховному процесі здійснювалася під час:

- курсової підготовки;
- авторських курсів;
- конференцій, семінарів, тренінгів тощо.

Збільшення кількості програмних засобів вимагає створення відповідних організаційно-матеріальних умов для їх використання. Уже в 2017–2018 н.р. виникла потреба в мультимедійних класах. З цією метою було придбано додатковий мультимедійний проектор і інтерактивну дошку, які встановлено в одному з комп'ютерних класів.

Для повноцінного використання мультимедійного класу створено базу електронних розробок супроводу навчальних занять з предметів навчального курсу.

Мультимедійний клас обладнано проектором та інтерактивною дошкою й використовується як лекційна аудиторія для проведення:

- традиційних навчальних занять;
- лекцій запрошених науковців;
- семінарів;
- педагогічних рад тощо.

Якщо під час окремого заняття викладачу необхідно використати лише невеликий мультимедійний фрагмент, проведення всього уроку в мультимедійному класі є недоцільним. Тому в закладі є мобільний комплект – ноутбук і мультимедійний проектор, які можна переносити з кабінету в кабінет. У попередньому навчальному році розпочато створення кабінетів, обладнаних інформаційними засобами: комп'ютером, демонстраційним

монітором, принтером, сканером, відеомагнітофоном або DVD-пристроєм (за потреби).

Для ефективного застосування комп'ютерних технологій на заняттях викладач повинен мати належну теоретичну й практичну підготовку, уміти самостійно визначати як доцільність використання ІКТ, так і конкретні засоби.

Мультимедійні засоби навчання використовують з метою:

- урізноманітнення форм подання інформації;
- розширення спектра типів навчальних завдань;
- створення навчальних середовищ, що забезпечують «занурення» учнів в уявний світ, використання ігрових прийомів;
- відтворення фрагментів навчальної діяльності (предметно-змістового, операційного та рефлексивного рівнів).

Такі технології сприяють:

- активізації пізнавальної діяльності учнів;
- посиленню ролі учня як суб'єкта навчання;
- підвищенню мотивації до навчання.

У ЦПТО №1 м. Харкова розроблено критерії доцільності використання мультимедійних засобів на конкретному занятті. Серед них:

- вища, порівняно з традиційними засобами, ефективність навчання;
- неможливість реалізувати певні засоби навчання у вигляді матеріальних об'єктів;
- недостатня наочність чи надмірна складність відповідних вербально-знакових, графічних, логіко-математичних моделей.

Алгоритм підготовки до заняття з використанням мультимедійних засобів у закладі має такий вигляд:

1. Перевірка наявності графічних, аудіо- та відеоматеріалів у довідковій літературі та мережі Internet.

2. Визначення типу заняття (засвоєння нових знань, повторення, узагальнення й систематизація).

3. Вибір форми навчальної діяльності та переважного виду навчальної активності учнів.

4. Вибір відповідних демонстраційно-моделюючих засобів.

5. Написання сценарію заняття з описом змісту кожного слайду (звуковий супровід, графіка, відеофрагменти, використання можливостей комп'ютерних програм).

Зміст мультимедійних матеріалів має відповідати вимогам навчальних програм. У 2020 році значно збільшилася кількість уроків, проведених у мультимедійному класі з використанням електронного супроводу.

Аналіз уроків із використанням ІКТ та підготовка педагогів

Завдання підвищення інформативності навчального процесу пов'язане з інтеграцією навчальних дисциплін, що вимагає аналізу змістових і логічних зв'язків між навчальними предметами.

Застосування ІКТ потребує від керівництва ліцею нових підходів до аналізу навчальних занять, оскільки інформаційні технології суттєво розширюють дидактичні можливості викладача. Оцінювання таких уроків має здійснюватися з урахуванням впливу використаних технологій на якість засвоєння матеріалу.

Під час аналізу уроку насамперед з'ясовують:

- чи була об'єктивна потреба у застосуванні комп'ютерної техніки;
- наскільки обґрунтованим був відбір методів, прийомів і засобів навчання;
- чи відповідали методи змісту навчального матеріалу, цілям уроку, можливостям групи;
- наскільки адекватним був методичний апарат уроку завданням активізації навчальної діяльності учнів.

Комп'ютер не повинен застосовуватися «заради форми». Особливу увагу на уроках з ІКТ приділяють здоров'язбережувальним технологіям:

дотриманню технічних, санітарно-гігієнічних та економічних вимог, проведенню гімнастики для очей тощо.

Керівництво ЦПТО №1 м. Харкова вважає, що систематичний аналіз уроків із використанням ІКТ і розроблення на цій основі методичних рекомендацій дасть змогу суттєво вдосконалити методику їх застосування.

Молодим викладачам часто потрібна методична допомога у підготовці дидактичних матеріалів для різних етапів уроку й роботи з групами різного рівня підготовки. Адміністрація закладу намагається забезпечити їх теоретичну та практичну підготовку до використання ІКТ через:

- курси підвищення кваліфікації;
- організацію самоосвіти (у тому числі з використанням ресурсів Інтернет).

З огляду на те, що сучасний рівень розвитку ІКТ:

- істотно розширює доступ до інформації для викладачів та учнів;
- підвищує ефективність управління закладом як соціально-педагогічною системою;
- спрощує інтеграцію регіональної системи освіти в загальнодержавну й світову;
- сприяє доступу до міжнародних джерел інформації з освіти, науки та культури;
- створює середовище для підготовки молодого покоління до життя в інформаційному суспільстві,

керівництво ліцею має цілеспрямовано управляти перебудовою навчального процесу та його організації.

Нові інформаційні технології позитивно впливають на всі компоненти системи навчання – мету, зміст, методи, організаційні форми та засоби – і дають змогу розв'язувати складні завдання педагогіки щодо розвитку інтелектуального, творчого потенціалу, аналітичного мислення та самостійності педагогів.

Для ефективної модернізації навчального процесу необхідно будувати діяльність ліцею на основі державних програм інформатизації та комп'ютеризації, оновлення матеріально-технічної бази й забезпечення вільного доступу до мережі Інтернет.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2007 р. № 1153

«Про затвердження Державної програми “Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці на 2007–2017 роки”» управлінська діяльність керівників закладів освіти в частині керівництва навчальною роботою має бути спрямована на вирішення таких завдань:

- формування інформаційної культури учнів і педагогічних працівників, задоволення їхніх інформаційних потреб;
- інтенсифікація навчання й виховання за рахунок використання ІКТ;
- удосконалення науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- упровадження новітніх інформаційних технологій у навчально-виховний процес.

Робота закладу щодо управління процесом удосконалення інформатизації потребує розв'язання таких питань:

- морально-психологічна підготовка колективу до реалізації нововведень, формування мотивації до змін;
- конкретизація змісту стратегічних і робочих планів з інформатизації управління;
- добір літератури, розроблення методичного й ресурсного забезпечення;
- визначення видів і форм роботи з упровадження інновацій;
- контроль, облік досвіду, звітність та узагальнення результатів.

Важливу роль для успіху будь-яких нововведень відіграє ставлення співробітників до роботи в цьому напрямі. Керівництву слід враховувати можливі причини опору змінам:

- невизначеність і страх перед наслідками змін;
- відчуття втрати звичного статусу й ролі;
- небажання витрачати зусилля на перенавчання;
- неготовність до роботи з новими технологіями, орієнтація на застарілі форми і методи.

Для вивчення ставлення колективу до процесу інформатизації закладу було проведено опитування [40]. Працівникам ЦПТО №1 м. Харкова поставлено три запитання:

1. Чи вважаєте Ви використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій необхідним для подальшого поліпшення адміністративного управління ліцеєм?
2. Чи переконані Ви в необхідності застосування нових інформаційних технологій у навчальному процесі?
3. Чи готові Ви в повній мірі використовувати нові ІТ у своїй діяльності?

Результати подано в таблиці 2.2. Вони засвідчили, що переваги інформатизації управління ліцеєм усвідомлює більшість співробітників ЦПТО №1 м. Харкова, тобто істотних психологічних бар'єрів для подальшої роботи в цьому напрямі немає. Водночас лише 58 % опитаних вказали готовність активно використовувати ІКТ у своїй діяльності. Це свідчить про необхідність посилення роботи з підвищення кваліфікації працівників у напрямі оволодіння інформаційними технологіями.

Таблиця 2.2.

Результати опитування співробітників ЦПТО №1 м.Харкова на питання анкети щодо використання нових інформаційно-комунікативних технологій

№ питання	Кількість позитивних відповідей	Кількість негативних відповідей	% позитивних відповідей
1	28	3	90
2	25	6	80
3	18	15	58

Рішення цієї проблеми може проводитися на різних рівнях.

На колективному рівні можуть бути проведені наукові ради, практичні семінари.

На груповому рівні можуть бути використані методичні об'єднання, школи молодого педагога.

На індивідуальному рівні велике значення має самоосвіта і самовиховання.

Висновки до 2 розділу

1. Робота в напрямі інформатизації управління ЦПТО №1 м. Харкова здійснюється за двома взаємопов'язаними векторами:

- інформатизація адміністративного управління підрозділами ліцею;
- інформатизація управління навчальною роботою.

2. Кожен із зазначених напрямів пов'язаний із подальшим удосконаленням єдиного інформаційного простору навчального закладу. У цьому контексті потребують посилення й упорядкування такі аспекти:

- створення цілісної системи збору, обробки, зберігання, передавання та розповсюдження управлінської інформації із використанням засобів інформатизації;

- формування системи інформаційних ресурсів, необхідних для управління навчальним закладом (дані та знання, зафіксовані на різних інформаційних носіях);
- підвищення інформаційної грамотності співробітників управлінського апарату та викладачів ЦПТО №1 м. Харкова;
- забезпечення належного доступу працівників і учнів ЦПТО №1 м. Харкова до інформаційних ресурсів, що, у свою чергу, передбачає постійне вдосконалення матеріально-технічної бази ліцею.

3. Під час формування заходів щодо інформатизації управління ЦПТО №1 м. Харкова недостатньо враховується структура самого процесу інформатизації управління, яка повинна виступати методологічною основою для його планування, поетапної реалізації та оцінювання результативності.

4. Доцільно рекомендувати керівництву ЦПТО №1 м. Харкова покласти в основу організації роботи з інформатизації управління навчальним процесом Комплексну інформаційну систему, що вже апробована й використовується у багатьох навчальних закладах України, адаптувавши її модулі до специфіки діяльності Центру.

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЬ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ ТА ЇЇ ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА (НА ПРИКЛАДІ ЦПТО №1 М.ХАРКОВА)

3.1. Розробка моделі інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти та її часткове впровадження в практику роботи ЦПТО №1 м.Харкова

Відомо, що основними напрямками діяльності директора закладу освіти є управлінська діяльність у різних сферах: адміністративне керування навчальним закладом, управління кадровими ресурсами, організація методичної і дослідницької роботи, керівництво діяльністю бібліотеки, бухгалтерії та господарчого підрозділу. Тому для забезпечення ефективної інформатизації управління закладом освіти необхідно передбачити проведення системи організаційних заходів у всіх зазначених напрямках.

Першим і ключовим заходом є визначення стратегічних напрямів та стратегічних цілей інформатизації управління навчальним закладом, а також ухвалення відповідних перспективних і поточних управлінських рішень. Аналіз наукової літератури, нормативної бази та результати власних досліджень дали змогу сформулювати узагальнену модель інформатизації управління професійно-технічним навчальним закладом.

На рисунку 3.1 подано модель інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти, яка може бути рекомендована для використання керівництвом ЦПТО №1 м. Харкова як орієнтир для стратегічного й оперативного планування.

Реалізація окремих компонентів моделі інформатизації управління в ЦПТО №1 м. Харкова

Звернемося до аналізу ключових компонентів моделі у практиці роботи Центру.

1. Оснащення навчального закладу сучасними комп'ютерними комплексами та мультимедійними системами. Стан матеріально-технічної бази ЦПТО №1 м. Харкова щодо засобів інформатизації характеризується такими показниками:

- загальний парк комп'ютерної техніки — 24 ПК;
- кількість комп'ютерів, задіяних у підтримці управлінської діяльності — 2 ПК;
- кількість ПК у бібліотеці — 1 ПК.

Наведені дані свідчать про наявність базового рівня технічного забезпечення, однак у контексті розбудови повноцінної інформаційної інфраструктури навчального закладу цей показник потребує поступового збільшення.

2. Забезпечення закладу ліцензійним програмним забезпеченням та електронними засобами навчального призначення. З метою легалізації програмного середовища, підвищення стабільності функціонування систем та розширення можливостей навчального процесу заклад придбав і впровадив:

- нову версію комп'ютерного діагностичного комплексу «Універсал»;
- оновлене програмне забезпечення для складання розкладу уроків;
- програмні модулі для проведення педагогічного моніторингу;
- значний обсяг електронних навчальних програм різного призначення.

Це дає можливість підвищити оперативність управлінських процесів, оптимізувати роботу педагогів та створити умови для поглибленого моніторингу навчальних досягнень.



Інформаційний зв'язок підтримується між керівництвом ЦПТО №1 м.Харкова і викладачами в мережі, яка організована згідно зі схемою (рис. 3.2).

В останні роки поліпшилася програмне забезпечення організаційної роботи. Впроваджується програма автоматичного складання розкладу уроків «Директор», програми «Педагогічний моніторинг», програми психологічної експертизи «Універсал» та інші.

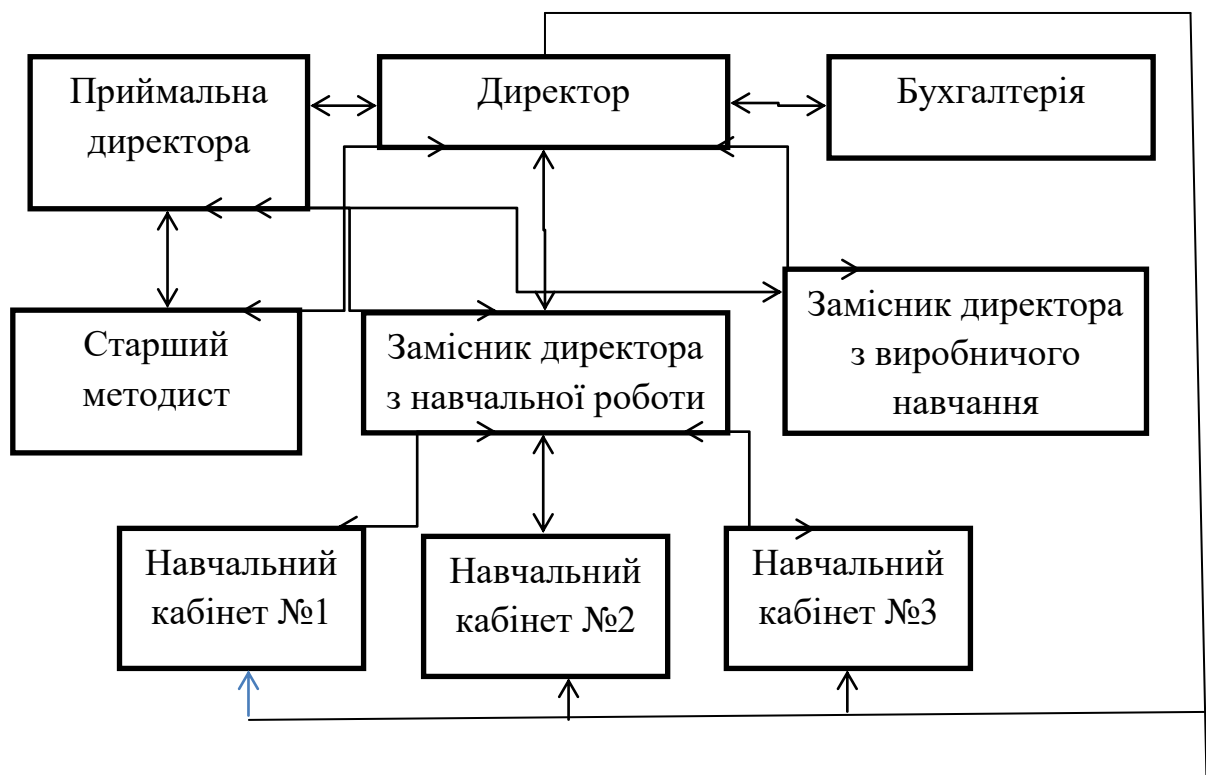


Рис. 3.2. Схема комп'ютерної мережі інформаційного зв'язку у ЦПТО №1 м.Харкова

Робота з програмними засобами, що впроваджуються в діяльність навчального закладу, спрямована на розв'язання широкого спектра управлінських завдань: автоматизацію управління, упровадження нових напрямів діяльності керівного складу, розробку науково-методичних основ сучасної системи збору, зберігання та передавання інформації про діяльність закладу, аналіз статистичних даних і даних щодо якості освіти, створення статистичної бази для дослідження функціонування навчального закладу, формування баз даних про адміністративну, фінансову та навчально-виховну діяльність.

Розширення інформаційного простору закладу

Першочерговим аспектом управлінської діяльності адміністрації професійно-технічного навчального закладу є розширення його інформаційного простору.

Щодо забезпечення доступу до сучасних телекомунікаційних засобів, слід зазначити, що ЦПТО №1 м. Харкова підключено до високошвидкісної лінії Інтернет, що дозволяє через внутрішню локальну мережу здійснювати пошук, обмін і використання інформації з будь-якого комп'ютера. Це особливо важливо для діяльності директора, бібліотеки, бухгалтерії та навчальної частини.

Глобальна мережа Інтернет відіграє ключову роль у професійній діяльності керівника закладу освіти. Сучасний директор повинен виявляти ініціативність у застосуванні інформаційних та комунікаційних технологій, зокрема шляхом ведення веб-сторінки закладу, підготовки електронних бюлетенів, використання мережевих ресурсів для вдосконалення управлінської, навчально-виховної й методичної роботи.

Оволодіння сучасними ІКТ, уміння ефективно застосовувати комп'ютерну техніку та цифрові інструменти — це обов'язкова ознака діяльності сучасного керівника та важлива передумова розвитку конкурентоспроможного закладу освіти.

Використання інтернет-комунікацій у діяльності ЦПТО №1 м. Харкова

У роботі закладу використовуються різні види інтернет-комунікацій:

- Електронна пошта (E-mail) забезпечує оперативний обмін інформацією між учасниками управлінського та педагогічного процесу. Вона істотно розширює можливості взаємодії: дозволяє передавати файли, фото-, аудіо- й відеоматеріали, програмні файли тощо.
- Списки розсилки використовуються для одночасного інформування всіх зацікавлених осіб, для оголошень, звітів, обговорення управлінських рішень.
- Каталогізуючі технології застосовуються при складанні електронних каталогів навчальних матеріалів, структурованих за предметами, темами або іншими ознаками.

- Технологія «чат» забезпечує синхронне спілкування та обмін інформацією в режимі реального часу, що дозволяє проводити онлайн-наради, дискусії, консультації.

Підвищення кваліфікації працівників у сфері ІКТ

З огляду на те, що ефективність інформатизації залежить від готовності персоналу, однією з важливих управлінських задач керівництва ЦПТО №1 м. Харкова є організація системного підвищення кваліфікації керівників, викладачів і працівників у сфері використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

У закладі функціонує інформаційно-аналітичний центр, який забезпечує довідково-статистичне та аналітичне супроводження навчально-виховної роботи, сприяє підвищенню інформаційної культури працівників та інтеграції ІКТ в управлінську діяльність.

Висновки за результатами аналізу інформатизації управління

Проведений аналіз системи інформатизації управління ЦПТО №1 м. Харкова показав, що цей напрямок роботи загалом відповідає вимогам Державної програми «Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці на 2007–2018 роки» (постанова КМУ від 7 грудня 2005 року № 1153).

Разом із тим, виявлено й проблемні зони, що потребують удосконалення. Зокрема:

- у закладі відсутня комп'ютеризована база даних педагогічного та управлінського персоналу, а також контингенту учнів;
- така база є необхідною для ефективного планування кадрової політики, підвищення кваліфікації працівників, розвитку внутрішнього моніторингу;
- доцільним є впровадження Комплексної інформаційної системи управління навчальними закладами, яка вже застосовується в інших освітніх установах України.

Крім того, потребує подальшого оновлення матеріально-технічна база, необхідна для інформатизації навчального процесу.

Рекомендації щодо удосконалення інформатизації управління ЦПТО
№1 м. Харкова

1. Розробити стратегічний план інформатизації адміністративного управління та навчального процесу.
2. Впровадити Комплексну інформаційну систему управління навчальними закладами як основу для створення єдиного інформаційного середовища.
3. Визначити перспективи професійного розвитку співробітників у контексті інформатизації управління та навчальної діяльності.
4. Організувати системне підвищення кваліфікації працівників і викладачів щодо використання сучасних інформаційних технологій.
5. Розробити механізми стимулювання персоналу до активної участі у впровадженні ІКТ в управлінську й навчальну діяльність.
6. Продовжити оновлення матеріально-технічної бази інформатизації управління та навчального процесу.
7. Удосконалити програмне забезпечення, що використовується для управлінських і навчальних задач.

3.2. Експертна оцінка моделі інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти

Для оцінювання ефективності результатів дослідження нами було застосовано метод педагогічної експертизи, розроблений В. Черепановим, П. Піскуновим, Г. Воробйовим, В. Зверевим, М. Архангельським. Цей метод широко використовується у педагогічних та управлінських дослідженнях і дає змогу отримати незалежну, комплексну та об'єктивну оцінку впроваджених інновацій.

Метод включає такі етапи:

1. Формування групи експертів.

До складу експертної групи залучаються висококваліфіковані педагогічні працівники, методисти, керівники підрозділів навчального закладу, які мають достатній рівень професійної компетентності та досвід роботи.

2. Визначення мети експертизи.

У межах нашого дослідження метою є оцінка ефективності моделі інформатизації управління професійно-технічним навчальним закладом (на прикладі ЦПТО №1 м. Харкова).

3. Вибір правил оцінювання, способів статистичної обробки та узагальнення даних.

Застосовуються принципи експертної шкали, метод аналізу середніх величин та визначення коефіцієнтів узгодженості експертних оцінок.

4. Визначення критеріїв експертизи.

Критерії становлять основу оцінювання та розкриваються через систему показників.

5. Проведення експертної оцінки.

Експерти здійснюють аналіз моделі, її змістових, організаційних та технологічних параметрів відповідно до визначених критеріїв.

6. Заповнення протоколів експертних рецензій.

Результати фіксуються у стандартизованих протоколах, які підлягають подальшій аналітичній обробці.

Критерії та показники експертизи моделі інформатизації управління ЦПТО №1 м. Харкова

Для комплексної експертизи розробленої моделі були визначені дев'ять критеріїв, які передбачають оцінювання різних аспектів управлінської, педагогічної та інформаційної діяльності.

1. Критерій актуальності

Показники:

- Вирішення значущих та актуальних проблем керівника.
- Вирішення значущих та актуальних проблем педагогів.

- Вирішення значущих та актуальних проблем учнів.

2. Критерій інноваційності

Показники:

- Ступінь новизни діяльності керівника.
- Ступінь новизни діяльності педагогів.
- Ступінь новизни діяльності учнів.

3. Критерій продуктивності

Показники:

- Вплив моделі на систему знань, умінь і навичок керівника.
- Вплив моделі на професійні уміння та навички педагогів.
- Вплив моделі на навчальні досягнення учнів.

4. Критерій системності та впорядкованості організації діяльності

Показники:

- Наявність чітких зв'язків між цілями, завданнями та змістом діяльності.
- Можливість систематичного моніторингу ефективності моделі.
- Наявність системи інформування про хід і результати впровадження моделі.

5. Критерій демократичності та психологічного супроводження

Показники:

- Сприяння розвитку неформальної структури колективу.
- Формування сприятливого психологічного клімату.
- Забезпечення співробітництва, відкритості та гласності в управлінні.

6. Критерій оптимальності

Показники:

- Врахування матеріально-технічних і фінансових можливостей закладу.
- Достатність часу для реалізації програми.

- Врахування специфічних умов функціонування закладу, динаміки його розвитку та наявних проблем.

7. Критерій рефлексивності

Показники:

- Забезпечення можливостей самоаналізу діяльності керівника.
- Забезпечення можливостей самоаналізу діяльності педагогів.
- Забезпечення можливостей самоаналізу діяльності учнів.

8. Критерій особистісної результативності

Показники:

- Позитивна динаміка управлінської культури керівника.
- Динаміка мотиваційної культури педагогів.
- Динаміка мотиваційної культури учнів.

9. Критерій прогностичності

Показники:

- Врахування важливості розв'язання проблем для майбутньої діяльності керівника.
- Врахування важливості розв'язання проблем для майбутньої діяльності педагогів.
- Врахування важливості розв'язання проблем для майбутньої діяльності учнів.

Загальна експертна оцінка ефективності результатів дослідження обчислюється за формулою:

9

$$K = (1/9)(\sum K_i), K < 1 \quad (3.1)$$

$i = 1$

де K - показник загального рівня програми, K_i - показник реалізації кожного окремого критерію.

Результати розрахунків відображається в таблиці 3.1

На рис. 3.3 представлена кругова діаграма, яка показує внесок кожного критерію у загальну суму.

Таблиця 3.1

Оцінювання якості моделі інформатизації управління професійно-технічним навчальним закладом (на прикладі ЦПТО №1 м.Харкова)

Критерії експертиз	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Кі
К 1	0.8	0,9	0.75	0.85	0.75	0,
К2	0.8	0.8	0.85	0,8	0.8	0.
К3	0.85	0.9	0.85	0.8	0.85	0.
К 4	0,85	0.8	0.8	0.85	0.85	0.
К5	0,9	0.8	0.85	0,8	0,9	0,
К6	0,85	0,8	0.85	0.75	0.85	0.

Для оцінки якості результатів дослідження скористуємось шкалою розробленої авторами експертної процедури:

$0 < K < 0,5$ - незадовільний рівень;

$0,5 < K < 0,65$ - критичний рівень;

$0,65 < K < 0,8$ - допустимий рівень;

$0,8 < K < 0,95$ - достатній рівень;

$0,95 < K < 1,0$ - оптимальний рівень.

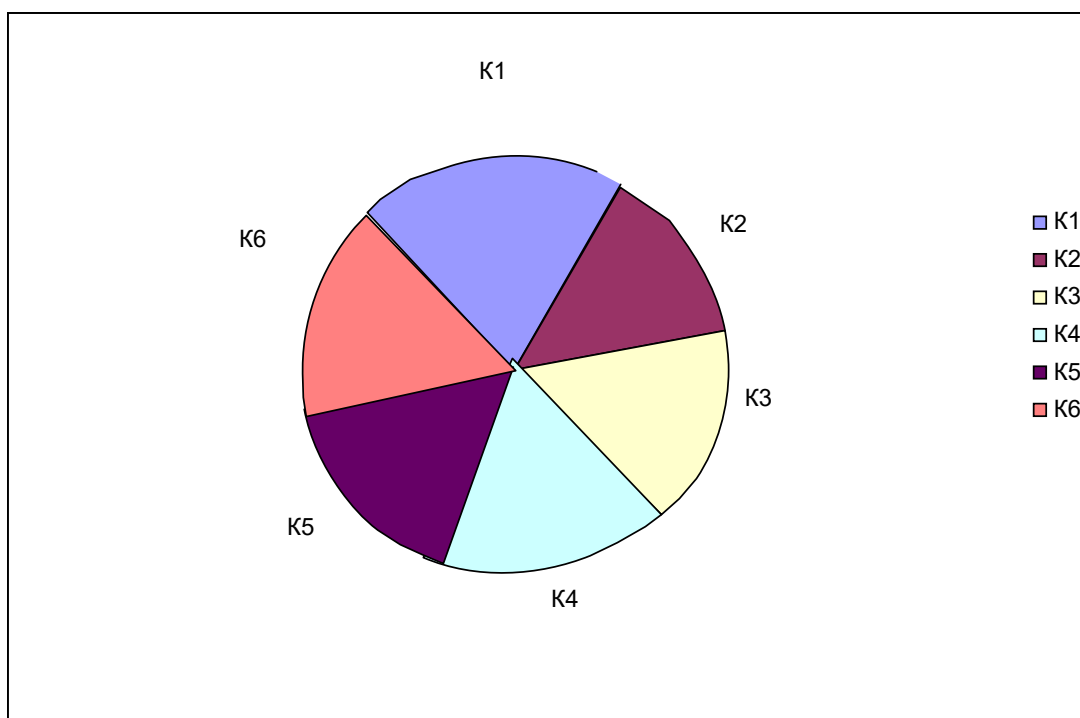


Рис. 3.3. Кругова діаграма внеску кожного критерію у загальну суму (K_i)

Таким чином, можна зробити висновок про достатній рівень якості отриманих в магістерській роботі результатів дослідження (моделі інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти).

Висновки до 3 розділу

Узагальнення результатів дослідження

1. Розроблено рекомендації щодо подальшого вдосконалення інформатизації управління ЦПТО №1 м. Харкова, які охоплюють два ключові напрями роботи:

- інформатизацію адміністративного управління навчальним закладом;
- інформатизацію навчального процесу.

Основними серед запропонованих рекомендацій є:

- розроблення стратегічного плану інформатизації адміністративного управління та навчальної роботи;
- впровадження Комплексної інформаційної системи управління навчальними закладами;
- визначення професійних перспектив співробітників у контексті інформатизації управління та навчального процесу;
- організація системної роботи з підвищення кваліфікації працівників щодо володіння сучасними інформаційними технологіями;
- формування системи стимулювання працівників до активної участі у впровадженні ІКТ;
- послідовне зміцнення матеріально-технічної бази інформатизації;
- удосконалення програмного забезпечення навчального закладу.

2. Проведена експертна оцінка моделі інформатизації управління закладом професійно-технічної освіти, розробленої в межах дослідження. Оцінювання здійснювалось за допомогою методу педагогічної експертизи відповідно до визначених критеріїв: актуальності, інноваційності, продуктивності, системності, демократичності, оптимальності, рефлексивності, особистісної результативності та прогностичності.

3. Результати експертних висновків підтвердили ефективність моделі інформатизації управління, що дає можливість рекомендувати її до подальшого впровадження в діяльність ЦПТО №1 м. Харкова як інструмент підвищення ефективності управлінських, педагогічних і комунікаційних процесів.

ВИСНОВКИ

1. Основними напрямками інформатизації управління РЦПОРБАС слід вважати:

- створення інформаційного простору навчального закладу та інформатизацію організаційної, навчальної, наукової, фінансової й господарської діяльності;
- удосконалення матеріально-технічної бази закладу з метою забезпечення ефективного використання інформаційних технологій у навчальному процесі;
- психологічну підготовку керівників і працівників закладів освіти до роботи в умовах інформатизації;
- підвищення інформаційної компетентності керівників, педагогів і співробітників.

2. Для розв'язання першого завдання необхідним є подальше формування матеріальної, програмної та методичної бази інформатизації. Раціональним є впровадження Комплексної інформаційної системи управління навчальними закладами, яка вже довела свою ефективність у практиці освітніх установ України.

3. Друге завдання пов'язане з формуванням мотивації співробітників ЦПТО №1 м. Харкова до активної участі в інформатизаційних процесах. Незважаючи на те, що більшість працівників підтримують цей напрям роботи, важливо забезпечити:

- інформування колективу про стратегічні наміри керівництва;
- розкриття перспектив професійного зростання в умовах інформатизації;
- формування позитивного ставлення до цифрових змін у діяльності закладу.

4. Підвищення рівня інформативності управлінської та навчальної роботи потребує зростання інформаційної культури керівництва та викладачів. Це передбачає системне застосування різних форм підвищення кваліфікації:

- колективні та групові форми навчання;
- участь у тренінгах і семінарах;
- самоосвіта, у тому числі через цифрові освітні платформи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ Президента України від 4 липня 2005 року № 1013/2005 «Проневідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні», указ Президента України від 20 жовтня 2005 року № 1497/2005 «Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій»,
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2005 року № 1153 «Про затвердження Державної програми "Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці на 2006-2015 роки"».
3. Балакин П.Д. Современное образование: управление и новые технологии. - Омск, 2000.
4. Ананьева Т.Н. Информационный менеджмент. Монография. - М., 2000.
5. Арбузов Ю.В. Информатизация образования: направления, средства, технологии: Учеб. пособ. / Под ред. С.И. Маслова. М.: Изд-во МЭИ, 2004.
6. Багаутдинова Н.Г. Высшая школа сегодня и завтра: пути преодоления кризиса. М.: Экономика, 2003.
7. Вища освіта України і Болонський процес : навч. посіб. / за ред. В. Г. Кременя. - Тернопіль, 2004. - 384 с.
8. Гуменюк В. В. Науково-методична робота з педагогічними кадрами / В. В. Гуменюк, І. А. Наумчук. - Хмельницький, 2005. - 185 с.
9. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управління коїд діяльністю директора загальноосвітньої школи. Монографія. - 2-е вид. - К.: Логос, 2002. - 140 с.
10. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління. - Харків : Основа, 2004. - 121 с;
11. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність. - К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. - 128 с.

12. Забродська Л.М.
Принципи відбору змісту програмних засобів навчального призначення // Комп'ютеру школі та сім'ї. – 2004. – № 7.
13. Калініна Л.М.
Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: Моногр. – К.: Айлант, 2005. – 275 с.
14. Клепко С. Ф. Філософія освіти в європейському контексті / С. Ф. Клепко. – Полтава : ПОППО, 2006. – 328 с.
15. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / під заг. ред. О. В. Овчарука. – К., 2004. – 112 с. – (Бібліотека зосвітньої політики).
16. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К., «Кондор». — 2003. - 296 с.
17. Лунячек В.Е.
Використання нових інформаційних технологій в організаційному механізмі управління загальноосвітніми навчальними закладами. Харкова // Вісник Харківського університету № 506. Сер.: “Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова”: В 2 ч. – 2001. – Ч. 2. – С. 7-10.
18. Мармаза О. І.
Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х.: Вид. група „Основа”, 2004. – 204 с.
19. Маслов В.І. та ін.
Система інформації та комп'ютерні технології в управлінні школою. – К.: ІЗМН, 1996. – 80 с.
20. Маслов В. І.
Науковий підхід до визначення змісту управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу / В. І. Маслов // Підготовка керівника середнього закладу освіти. – К., 2004.

21. Наукові основи управління школою / Заред. Г.В. Ельнікової. – Х.: ХДПІ, 1991 – 170 с.
22. Пікельна В.С. Управління школою. – Харків : Основа, 2004. – 112 с
23. Пікельна В.С., Удод О.А. Управління школою. – Д.: Альфа, 1998. – 284 с.
24. Системи підтримки прийняття рішень / В.Ф. Ситник, О.С. Олексюк, В.М. Гужва та ін. / Под ред. В.Ф. Ситник. – К.: Техніка, 1995. – 162 с.
25. Солдатов А. В. Інформаційна система як основа ефективного управління вузом // Університетське управління: практика та аналіз. - 2004 .- № 2 (30).
26. Управление факультетом: Учебник / Под ред.. д-ра кон. Наук. Проф.. С.Д. Резник. – М, 2008. – 696 с.
27. Хмелевська Н.В. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності. - М., 2002
28. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навчальний посібник. - .: Знання. 2006
29. Цехмістрова Г.С, Фоменко Н.А. Управління в освіті та педагогічна діагностика. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Видавничий Дім «Слово», 2005. - 280 с.