

Լիլիթ Անտոնյան
*Խ. Աբովյանի անվան Հայկական պետական
մանկավարժական համալսարանի մանկավարժության ամբիոնի հայցորդ,
Երևանի Ս. Բյուրապի անվան № 125 հիմնական դպրոցի տնօրեն*
Էլ. փոստ: antonyanlilit5@gmail.com

DOI: 10.53614/18294952-2023.1-104

ԴՊՐՈՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՕՊՏԻՄԱԼ ՄՈԴԵԼԸ ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ԵՎ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑԱԿԱՆ ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՄԱՄԲ

Սույն հոդվածում փորձ է արվում վերլուծել և ներկայացնել կրթության կառավարման արդյունավետ մոդելները տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաների (այսուհետ՝ ՏՀՏ) ներդրման և կիրառման տեսանկյունից: Հետազոտության առարկա են դառնում կրթության կառավարման այն մոդելները, որոնք ձևավորվել են ճանաչողական և կառուցողական տեսությունների շրջանակներում: Նշված մոդելների ՏՀՏ-ների կիրառման տեսանկյունից կառավարման մոդելների վերլուծության արդյունքում առաջարկվում է դպրոցի կառավարման օպտիմալ մոդել, որի հիմնական բաղադրիչները՝ կոմպետենցիաները, ռազմավարությունները, տեխնոլոգիաները ընդհանուր գծերով ներկայացվում են սույն հոդվածում:

Հիմնաբառեր. մասնագիտական կոմպետենցիա, ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիա, տեխնոլոգիական կոմպետենցիա, մեդիագրադարան, կառավարում, ռեֆլեքսիվ կառավարում, ռազմավարական պլանավորում, մոդել:

Ներածություն

Ժամանակակից հասարակության զարգացման արագ տեմպերը, տնտեսության, կրթության ոլորտներում նորարարական տեխնոլոգիաների շարունակական ներդրումը և կիրառումը պայմաններ են ստեղծում դպրոցի կա-

նավարման նոր մոդելների ներդրման համար:

Կրթության կառավարման ավանդական, դասական և այլընտրանքային մոդելների զարգացման միտումները ցույց են տալիս, որ առաջադրվում են ՏՀՏ-ների կիրառմամբ դպրոցի կառավարման նոր մոդելներ: Այդ մոդելներում առաջին պլան է մղվում ավանդական կառավարման և ՏՀՏ-ների ներդրման ու կիրառմանը միտված մոդելների միավորման գաղափարը (Реализация ценностного подхода в образовании, 2014, էջ 145): Ակնհայտ է, որ հնարավոր չէ մշակել դպրոցի կառավարման համընդհանուր մոդելի կառուցման ալգորիթմ: Եվ հաշվի առնելով այդ հանգամանքը կարևորում ենք առկա մոդելների և դրանց առանձնահատկությունների բացահայտումը:

Դպրոցի կառավարման տարբեր մոդելների ստեղծման տեսական և մեթոդաբանական հիմքերի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ տարբեր մանկավարժական հարացույցների (ավանդական, ավտորիտար, հումանիստական) շրջանակներում հիմնականում շրջանառվում են կառավարման դասական մոդելները (Ֆ. Թեյլոր, Ջ. Մեյո, Դ. Մակգրեգոր և այլք): Արդի փուլում հետազոտության առաջին պլան են մղվում կրթության ոլորտում առաջնորդության (Տ. Բուշ, Յ. Հոու, յ. Կյույի, Դ. Ժանգ), կառավարման և առաջնորդության (Կ.Վ. Եվերարդ), դրանց ոճերի փոխկապակցվածության (Գ.Միրիս, Ի. Վիլսոն) մոդելները: ՏՀՏ-ների ներդրմամբ կառավարման մոդելի մշակման համատեքստում կարևորվում են նաև կրթության կառավարման ռազմավարության մշակման, (Յ. Քուվին), պլանավորման (Ռ. Փուվիթ, Բ. Ստոտնե, Դ. Վինկլի և այլք) տեսությունները, ինչպես նաև դպրոցի կառավարման մոդելի բաղադրիչային վերլուծության (Լ.Անտոնյան), ղեկավարի ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիայի ձևավորման և զարգացման (Ն. Ռ. Մատինյան, Վ. Ա. Լեվեֆեռ), տեղեկատվական հաղորդակցական կոմպետենցիայի ձևավորման և զարգացման (Ի. Վ. Պանովա, Ա. Գ. Ֆիլինա, Մ. Ծատրյան, Պ. Խ. Կուբերգ) մոտեցումները ու հայեցակարգերը:

Սույն հոդվածի նպատակն է վերհանել առաջարկվող ՏՀՏ-ների ներդրմամբ դպրոցի կառավարման մեթոդաբանական հիմքերի, հիմնական բաղադրիչների, կառուցվածքային և բովանդակային բնութագրերի առանձնահատկությունները և դրանց հիման վրա հիմնավորել կառավարման օպտիմալ մեթոդի առավելությունները:

Մեթոդ

Հետազոտության իրականացման համար կիրառվել են կառավարման մոդելների բաղադրիչային վերլուծության, համեմատության, ինչպես նաև ՏՀՏ-ների կառավարման ոլորտում ուսումնասիրության պատմահամեմատական մեթոդները:

Դպրոցի կառավարման մակարդակները

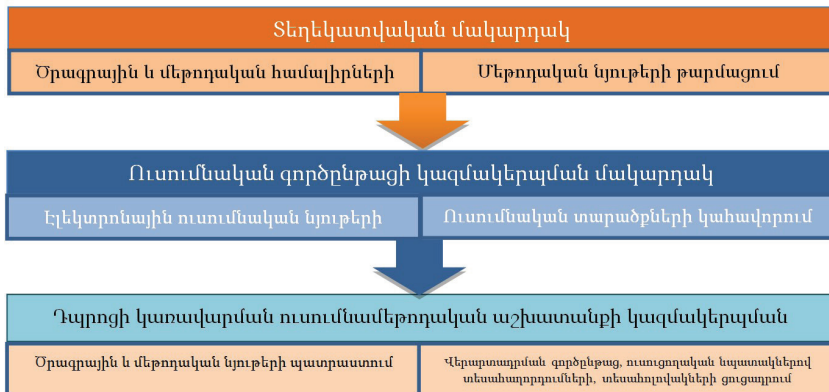
Ակնհայտ է, որ դպրոցի կառավարման ցանկացած մոդել իր կիրառման փուլում բովանդակային տարաբնույթ փոփոխությունների է ենթարկվում: Մինևույն ժամանակ, դպրոցի կառավարման ռազմավարության մշակման գոր-

ծընթացում անհրաժեշտ է առաջարկել որևէ մոդել, որը կարող է բավարարել դպրոցի առանձին կարիքները: Կազմակերպչական և կառավարչական մակարդակներում դպրոցի կառավարման մոդելը պետք է ապահովի ուսումնական գործունեության բովանդակության և տեխնոլոգիաների, ուսումնական գործընթացի (դասացուցակ, ուսումնական տարածքների զբաղվածություն, դասաբաշխում), անձնակազմի, լոգիստիկայի կառավարման գործառնությունների իրականացումը: Այս մոդելի գործառնությունները պետք է ներառեն տեղեկատվական տեխնոլոգիաների օգտագործումն ախտորոշելու, կրթության որակի և կրթական աշխատանքի արդյունավետությունը գնահատելու համար:

Տեղեկատվական մակարդակում դպրոցի կառավարման մոդելը ենթադրում է կրթության տարբեր ձևերի ծրագրային և մեթոդական համալիրների ստեղծում և մշտական թարմացում: ՏՀՏ-ների ներդրման և կիրառման տեսանկյունից տվյալ մոդելը պետք է հիմք հանդիսանա կրթական ծրագրեր կազմելու, հեռահար-հեռավար սեմինարների, գիտաժողովների, հանդիպումներ կազմակերպելու, մեթոդական և փորձարարական աշխատանքի տեղեկատվական աջակցության միջոցներ մշակելու գործընթացում:

Դպրոցի կառավարման մոդելն ուսումնական գործընթացի կազմակերպման մակարդակում ենթադրում է ապահովել էլեկտրոնային ուսումնական նյութերի առկայություն, կահավորել ուսումնական տարածքներ, ընդհանրապես կազմակերպել ուսումնական աշխատանք: Այն ապահովում է սովորողների ֆունկցիոնալ գրագիտության և տեղեկատվական մշակույթի ձևավորման անհրաժեշտ պայմաններ, նպաստում է տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման հիման վրա կրթական գործընթացի օպտիմալացմանը, արտադասարանական և արտադպրոցական գործունեության տեղեկատվական աջակցությունը:

Դպրոցի կառավարման ուսումնամեթոդական աշխատանքի կազմակերպման մակարդակում տվյալ մոդելն ապահովում է ծրագրային և մեթոդական նյութերի պատրաստման, վերարտադրման գործընթացը, հիմնավորում է ուսուցողական նպատակներով տեսահաղորդումների, տեսահոլովակների ցուցադրումը, տարաբնույթ տեսանյութերի կիրառումը թե՛ դասարանային, թե՛ արտադասարանային աշխատանքում:



Գծապատկեր 1. Կառավարման մոդելի բաղադրիչները

Դպրոցի կառավարման մոդելի կարևոր բաղադրիչ է նաև սովորողների գիտահետազոտական աշխատանքը: Այն ենթադրում է ձևավորել սովորողների մոտ հետազոտական հմտություններ ըստ նրանց նախասիրությունների և ճանաչողական պահանջմունքների: Այդ նպատակով ստեղծվում են էլեկտրոնային գրադարաններ, մեդիագրադարաններ, կազմակերպվում է հրատարակչական գործունեություն, աշխատանքի անհրաժեշտ պայմաններ համացանցում:

Ըստ այդմ, ինչպես նշում է Վ. Պ. Սերգեևան, անհրաժեշտ է «սպահովել տեղեկատվության կառավարման ուղղակի և հետադարձ կապը, համակարգչային տեխնիկայի պարամետրերի միատեսակությունը, ինչպես նաև դպրոցի տեղեկատվական ցանցի օգտագործման մատչելիությունը դպրոցի կրթական համակարգի բոլոր առարկաների համար» (Серева, 2001, էջ 75):

Կրթության կառավարման մոդելները

ՏՀՏ-ների կիրառմամբ դպրոցի կառավարման մոդելի հիմքում կարող է ընկնել Բուշի կառավարման մոդելների դասակարգումը, ըստ որի՝ կրթական կազմակերպությունները բաժանվում են վեց ենթախմբի կամ կլաստերի՝ ֆորմալ, կոլեգիալ, քաղաքական, սուբյեկտիվ, երկիմաստ և մշակութային: Նշված մոդելները Բուշը համապատասխանեցնում է առաջնորդության ինը ոճին (Bush, 2011, էջ 34–35): Ըստ այդմ, կառավարման ինը ոճերն են՝ «կառավարչական, մասնակցային, փոխակերպող, բաշխող /դերերի հավասար բաժանման/, գործարքային, հետմոդեռն, հուզական, պատահական և բարոյական» (Bush, 2011, էջ 17–18):

Ըստ Բուշի՝ ֆորմալ մոդելը հիերարխիկ կամ աստիճանակարգված է: Այսինքն՝ առաջնային է տվյալ հաստատության ղեկավարի հեղինակությունը: Նա է բոլոր հաստատության որոշումների կատարման պատասխանատուն (Bush, 2011, էջ 40–42): «Այն ունի ֆիքսված հրամանատարական կառուցվածք, կոշտ հիերարխիա, վերևից վար հաղորդակցություն, ամուր հսկողություն, խիստ ընթացակարգեր և դոգմատիկ մոտեցում» (Everard, Morris and Wilson, էջ 2004): Ինչպես ասում են այդ մոդելի հետևորդները՝ «ամեն ինչ կանոնակարգված է»: Սակայն փորձը ձիշտ հակառակ արդյունքներ է գրանցում, քանի որ միայն ներքին մոտիվացիայով առաջնորդվող դպրոցի անձնակազմը կարող է արագ հարմարվել ՏՀՏ-ների շարունակական ներդրման բարդ գործընթացին: Դրա համար, նախևառաջ համագործակցային մթնոլորտ է անհրաժեշտ ձևավորել:

Հատկանշական է այն, որ քննության առարկա ֆորմալ մոդելը դեռևս իրեն չի սպառել ոչ միայն զարգացող, այլև զարգացած երկրներում: Ֆորմալ մոդելին նույն Բուշը հակադրում է կոլեգիալ մոդելը, որը, ըստ նրա՝ շատ ընդհանուր բնութագրեր ունի Էվերարդի, Մորիսի և Ուիլսոնի հումանիստական մոդելի հետ, քանի որ երկուսն էլ հիմնված են այն ենթադրության վրա, որ համաձայնությունը կարելի է ձեռք բերել, երբ անձնակազմը կիսում է ընդհանուր արժեքները և խաղում է ակտիվ դեր որոշումների կայացման գործընթացում: ՏՀՏ-ների կիրառման տեսանկյունից նույնպես այդ մոդելն

արդյունավետ է, քանի որ առաջին պլան է մղվում կոլեկտիվի անդամների փոխհամաձայնությունը: Դպրոցի տնօրենը միանձնյա որոշումներ չի ընդունում: «Առաջարկվում է, որ բոլոր շահագրգիռ կողմերը, ամենայն հավանականությամբ, կգործեն ռացիոնալ՝ ըստ իրենց ընկալման ցանկացած իրավիճակում» (Everard, Morris and Wilson, 2004):

Նույն հեղինակների կողմից քննության առարկա է դառնում կառավարման քաղաքական մոդելը, որը հիմնված է այն գաղափարի վրա, որ որոշումները, ամենայն հավանականությամբ, կայացվում են մասնակիցների իրավահավասար փոխհարաբերությունների արդյունքում: Սակայն, այդպիսի «կազմակերպություններում հաճախ գերակշռում են այն խմբերը կամ անհատները, ովքեր ի վիճակի են առաջ տանել իրենց սեփական շահերը ի հակակշիռ իրենց գործընկերների շահերի (Bush, 2011): Այդ մոդելի բացասական կողմն այն է, որ ժամանակի ընթացքում կարող է ձևավորվել «հակամարտությունների մշակույթ», որտեղ անհատի կամ գերատեսչության շահերը վեր են դասվում ավելի լայն կազմակերպության շահերից: Այս մոդելում կազմակերպության ղեկավարը ստանձնում է միանձնյա որոշումներ ընդունողի դերը: ՏՀՏ-ների կիրառման տեսանկյունից այդ մոդելն արդյունավետ չէ:

Նորարարական կարող է ներկայանալ մշակութային մոդելը, ըստ որի՝ դպրոցի ղեկավարը փորձում է ազդել «կազմակերպությունում աշխատողների կոլեկտիվ արժեքների ձևավորման վրա»: Փոփոխությունների արդյունավետ իրականացման համար անձնակազմը պետք է զգա նորարարության տեխնոլոգիաների ներմուծման առավելությունները: Սույն մոդելը նույնպես կարելի է համարել արդյունավետ ՏՀՏ-ների կիրառման տեսանկյունից: Ակնհայտ է, որ ցանկացած մոդել իդեալական է, և գործնականում մենք գործունենք դպրոցի կառավարման խառը մոդելների և ոճերի հետ:

Կոլեգիալ մոդելն առնչվում է առաջնորդության երեք ոճին՝ փոխակերպական առաջնորդություն, մասնակցային առաջնորդություն և բաշխող առաջնորդություն (Bush, 2011, էջ 84–91):

Մասնակցային առաջնորդության ոճը կարող է նպաստել ՏՀՏ-ների ներդրմանը, քանի որ առաջին պլան են մղվում համագործակցությունը և կոլեգիալ որոշումներ կայացնելու մոտեցումը: Կոլեգիալ մոդելին բնորոշ է նաև իշխանության բաժանման կամ հավասար բաշխման ոճը, որը կարող է նույնպես նպաստել ՏՀՏ-ների ներդրմանը: ՏՀՏ-ների ներդրմանը և կիրառմանը կարող է նպաստել նաև գործարքային ոճը, քանի որ այդ ոճով աշխատող ղեկավարները ներգրավվում են յուրահատուկ կառուցողական գործունեության մեջ, համագործակցում են աշխատակազմի, ուսուցիչների հետ, փոխանակում են իրենց փորձը, գործիքակազմը: Դրա հետ մեկտեղ, ղեկավարն իրականացնում է վերահսկողություն, ախտորոշում և կանխատեսում է անում, մշակում հետագա գործունեության ռազմավարություն: Կառավարման սուբյեկտիվ մոդելը ենթադրում է շեշտը դնել ոչ թե կոլեկտիվի, այլ անհատների նպատակների և խնդիրների լուծման վրա: ՏՀՏ-ներն այստեղ ունեն վճռորոշ դերակատարություն, քանի որ օգնում են մշակել սովոր-

րողների անհատական կրթական հետազիծը:

Բուշի երկինաստ մոդելը ենթադրում է հաշվի առնել կառավարման համակարգի տուրբուլենտությունը, կազմակերպչական խառնաշփոթը, անկայունությունը և բարդությունը, չձևավորված կոլեկտիվի որակները, անորոշությունը և անկանխատեսելիությունը, անկառավարելի արտաքին ազդեցությունները, ապակենտրոնացման միտումները: ՏՀՏ-ները դժվարությամբ են կիրառվում այդ մոդելով աշխատող ղեկավարների կողմից:

Ըստ Բուշի մշակութային մոդելի՝ առաջնային են այնպիսի հասկացությունները, ինչպիսիք են «գաղափարները, համոզմունքները, նորմերը, խորհրդանիշները, ծեսերը, ավանդույթները, որոնք ազդում են թե՛ ղեկավարի, թե՛ կոլեկտիվ անդամների վարքագծի գնահատման համակարգի ձևավորման վրա» (Bush, 2011, էջ 170): Դեկավարի առաջնորդությունը հիմնվում է բարոյական արժեքների վրա: ՏՀՏ-ներն օգնում է այդպիսի ղեկավարին ճիշտ պատկերացում կազմել աշխատակազմի և ընդհանրապես ուսուցիչների մասին, հաշվի առնել նրանց հետաքրքրությունները և նախասիրությունները:

ՏՀՏ-ների կառավարման ոլորտում կիրառելու տեսանկյունից արդյունավետ կարելի է համարել ինտեգրատիվ կամ սինթետիկ մոդելը, որը ներառում է բոլոր նշված մոդելների հիմնական բնութագրերը: Այն նաև կոչվում է հիբրիդ մոդել (Gronn, 2010):

Ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիան որպես ՏՀՏ-ների ներդրմամբ և կիրառմամբ դպրոցի կառավարման օպտիմալ մոդելի կարևոր բաղադրիչ

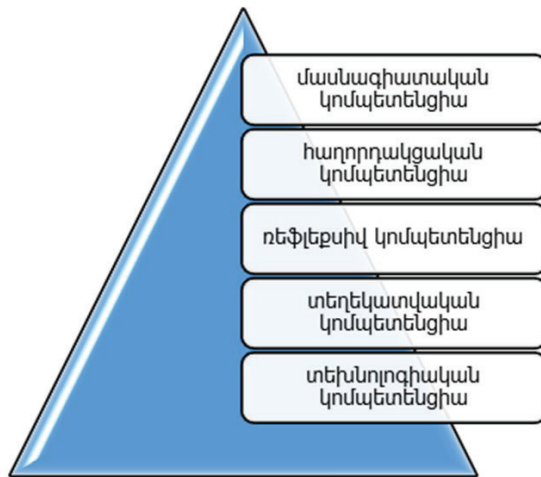
ՏՀՏ-ների ներդրմամբ և կիրառմամբ դպրոցի կառավարման օպտիմալ մոդելի կարևոր բաղադրիչ է տնօրենի ոչ միայն հաղորդակցական, մասնագիտական, այլև ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիան: «Ռեֆլեքսիվ կառավարում» եզրույթը ներմուծել է Վ.Ա. Լեֆեվրը (Левевр, 2010, էջ 36): Հետագայում այս հայեցակարգի հիմնադիրն ինքն է պարզաբանում դրա մեկնաբանությունը՝ ռեֆլեքսիվ հսկողությունը ներկայացնելով որպես «տեղեկատվական ազդեցություն օբյեկտների վրա, որոնց նկարագրության համար անհրաժեշտ է օգտագործել այնպիսի հասկացություններ, ինչպիսիք են գիտակցությունը և կամքը», ինչը վկայում է, որ ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիայի նախնական սահմանումն ավելի շուտ հիմնված է ռեֆլեքսի, քան ռեֆլեքսիայի վրա (Левевр, 2009, էջ 9):

Դպրոցի կառավարման գործընթացում առաջին պլան է մղվում նրա ղեկավարի ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիայի շարունակական զարգացման հիմնախնդիրը, քանի որ այն նրա մասնագիտական կոմպետենցիայի կարևոր բաղադրիչ է: Ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիայի անհրաժեշտ մակարդակը հիմք է ստեղծում ճիշտ որոշումներ կայացնելու համար: Դպրոցի տնօրենը պետք է կարողանա ժամանակին արձագանքել տեղի ունեցող փոփոխություններին, որի համար անհրաժեշտ է ունենալ բարձր ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիա:

Դեկավարի ռեֆլեքսիվ կառավարումը և ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիան հիմնվում են այն մեթոդաբանական դրույթի վրա, որ ցանկացած ուսում-

նական հաստատության աշխատանքի թե՛ ելքային, թե՛ վերջնական արդյունքը մարդն է (Модели и методы управления персоналом, 2001): Դպրոցի կառավարիչի գործունեության առարկան ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիայի տեսանկյունից իր և անձնակազմի գործունեությունն է: Մի կողմից, այստեղ խոսք է գնում ինքնառեֆլեքսիայի մասին: Մյուս կողմից, մասնագիտական ռեֆլեքսիայի մասին: Ակնհայտ է, որ դպրոցի ղեկավարի ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիայի բավարար մակարդակի դեպքում միայն հնարավոր է վերահսկել ուսումնադաստիարակչական, դպրոցի կազմակերպչական աշխատանքը, ձիշտ գնահատել գործընկերների և սովորողների գործունեության արդյունքները:

Ըստ Ն. Մատինյանի՝ «Ուսուցչի մասնագիտական կոմպետենցիայի կարևոր բաղադրիչ է ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիան: Ընդ որում, ուսուցչի ռեֆլեքսիվ կոմպետենցիայի կարևոր բաղադրիչ է հաղորդակցական ռեֆլեքսիան, առանց որի հնարավոր չէ ներկայացնել ուսուցչի ոչ միայն մասնագիտական, այլև հաղորդակցական կոմպետենցիաները: Այդ համատեքստում ուսուցչի մանկավարժական վարպետության ձևավորման և զարգացման կարևոր պայման է նրան ռեֆլեքսիվ կարողունակությունների շարունակական զարգացումը» (Մատինյան, 2022, էջ 125):



Գծապատկեր 2. ՏՀՏ-ներ ներդնող և կիրառող դպրոցի տնօրենի կոմպետենցիաները

Դպրոցի ՏՀՏ-ների ներդրմամբ և կիրառմամբ կառավարման կարևոր բաղադրիչ է նրա գործունեության ռազմավարության մշակումը: ՏՀՏ-ներն օգնում են դպրոցի ղեկավարությանը անհրաժեշտ տեղեկատվական բազա ստեղծել դպրոցի, նրա անձնակազմի, սովորողների, նյութատեխնիկական բազայի, պատմության, կառավարմանը վերաբերող այլ խնդիրների մասին: Հաջորդ փուլում ՏՀՏ-ների միջոցով հնարավոր է դառնում գնահատել ու-

սումնամեթոդական, դաստիարակչական, կազմակերպչական աշխատանքը, դպրոցի ցույց տված արդյունքները, և վերլուծության արդյունքների հիման վրա պլանավորել դպրոցի աշխատանքը և մշակել նոր ռազմավարություն: Քուինը հստակ կապ է տեսնում կառավարման գործընթացում ռազմավարության, պլանավորման և կազմակերպության ապագա զարգացման միջև: Նա սահմանում է «ռազմավարական պլանավորում» հասկացությունը որպես կազմակերպության հիմնական նպատակների, քաղաքականության և գործողությունների ինտեգրում մի ամբողջության մեջ (Quinn, 1993):

Այսպիսով, ռազմավարական պլանավորումն իրականացվում է որոշակի ժամանակաշրջանում, հաշվի առնելով ներքին և արտաքին գործոնների վերլուծության արդյունքները, որոնք կարող են շոշափելի ազդեցություն ունենալ կազմակերպության զարգացման վրա (Puffitt, Stoten and Winkley, 1992):

Այսպիսով, դպրոցի տնօրենը պետք է մշակի դպրոցի SCS-ները ներդնելու և կիրառելու համապատասխան ռազմավարություն: Դրա համար նա պետք է ունենա բավարար մակարդակ ապահովող մասնագիտական, ռեֆլեքսիվ, կառավարման, հաղորդակցական, ինչպես նաև տեխնոլոգիական կոմպետենցիաներ: Կարևոր է այն, որ ռեֆլեքսիվ-մասնագիտական, կառավարման-հաղորդակցական կոմպետենցիաները փոխկապակցված են: Հնարավոր չէ հասնել մասնագիտական գործունեության, կառավարման ոլորտներում բարձր արդյունքների, եթե դպրոցի տնօրենի և աշխատակազմի ռեֆլեքսիվ, հաղորդակցական կոմպետենցիաները բավարար չափով ձևավորված և զարգացած չեն:

Դպրոցի նորարարական տեխնոլոգիաներով կառավարման կարևոր պայման է տնօրենի տեխնոլոգիական կոմպետենցիայի բարձր մակարդակը:

Առաջնորդի տեղեկատվական և տեխնոլոգիական կոմպետենցիան ներառում է նրա կառավարման մոտիվացիան և արժեքային համակարգը, կառավարման տեղեկատվականացման, տեղեկատվության կառավարման և ծրագրային ապահովման և տեխնիկական գիտելիքների և հմտությունների, մասնագիտական նշանակալի անձնական հատկությունների (անկախություն, ստեղծագործականություն, ռեֆլեքսիվություն, համակարգչային գործիքներ օգտագործելու վախի բացակայություն) մակարդակ, և այն դրսևորվում է կառավարիչի համապատասխան տեխնիկական միջոցներից օգտվելու /համակարգիչ, ինտերակտիվ գրատախտակ, պրոեկտոր և այլն/ կարողունակություններով (Панова, 2007):

Տեխնոլոգիական մակարդակում դպրոցի տնօրենը պետք է տիրապետի որոշակի ծրագրային ապահովման և տեխնիկական միջոցների կիրառման հմտությունների: Նա պետք է կարողանա կազմակերպել իր կոլեկտիվի / աշխատակազմ, ուսուցիչներ/ տեղեկատվական գործունեությունը: SCS-ների միջոցով թվայնացվում և պահպանվում են ծրագրային ապահովման և ժամանակակից կիրառական ծրագրային փաթեթները: Փաստորեն դպրոցի կառավարման ժամանակակից մոդելը ներառում է տեղեկատվության հավաքագրման և պահպանման, մշակման և կրթական, դաստիարակչական, կազմակերպչական նպատակներով կիրառվող ՏՀ տեխնոլոգիաները: Այն

ներառում է նաև «կառավարչի տեղեկատվական գործունեության համար ավտոմատացված աջակցության համակարգերի ստեղծման և գործունեությունն ապահովելու կարողությունը» (Филина, 2019, էջ 519–521):

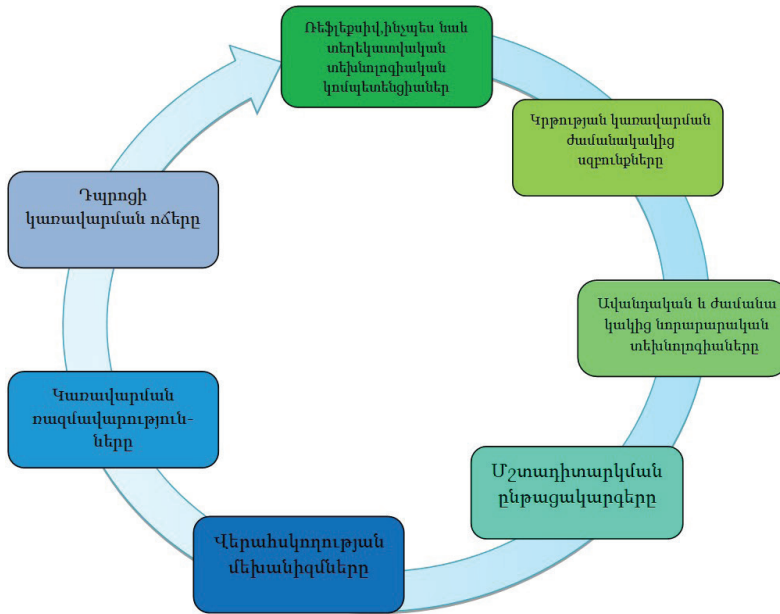
Հատկանշական է այն, որ երբ դպրոցի ղեկավարը լավ է տիրապետում համակարգչին, ավելի քաջատեղյակ է իր անձնակազմի կարիքների մասին: Տեքստերի մշակման, աղյուսակների, ծրագրերի ներկայացման, վեր էջերի և ինտերնետի օգտագործումը պարտադիր պայման են համակարգչային հմտությունները զարգացնելու համար: Հետ չմնալու, մշտապես մրցունակ լինելու համար առաջնորդը պետք է հետևի վերջին տեխնոլոգիաների զարգացման միտումներին: Դպրոցի ղեկավարը պետք է լավ տեղեկացված և տեխնոլոգիապես կոմպետենտ լինի: ՏՀՏ-ները հաջողությամբ ներդնելով պետք է խրախուսել աշխատակիցներին ակտիվ մասնակիցը լինել դրանց ներդրման և կիրառման գործընթացում: Նորարարական տեխնոլոգիաների ներմուծման ակտիվ մասնակցությունը պետք է խրախուսվի, քանի որ այդպիսի մասնակցությունը զարգացնում է նրանց հաղորդակցական, մասնագիտական, հաղորդակցական, մասնագիտական կոմպետենցիաները: Ապահովվում է դպրոցում բարձր վերահսկողության մակարդակ: Բոլոր ուսուցիչները պետք է պատրաստ լինեն իրենց մասնագիտական, մանկավարժական փորձը փոխանակելուն, անհրաժեշտ տեղեկատվությունը ներկայացնելու, ընդհանուր առմամբ ՏՀՏ-ների կիրառման ոլորտում ակտիվ համագործակցելուն:

Գործընկերությունը և համագործակցությունը կարող են խթանել տեխնոլոգիական զարգացումը և նպաստել դպրոցի ղեկավարների որոշումների կայացմանը: ՏՀՏ-ների ներդնման և կիրառման ոլորտներում հստակ տեսլական ունենալը կարևոր է դպրոցներում ՏՀՏ-ների ինտեգրման և կառավարման հարցում իմաստուն որոշում կայացնելու համար: Նախաձեռնող դպրոցի ղեկավարները պետք է ուսումնասիրեն բազմաթիվ ուղիներ տեխնոլոգիական ռեսուրսներ ձեռք բերելու համար՝ ուսանողների շրջանում ՏՀՏ-ների հասանելիությունն ու հավասարությունը բարձրացնելու համար:

«ՏՀՏ-ների միջոցով նոր գիտելիքներ և հմտություններ ձեռք բերելու համար դպրոցները պետք է.

- ստեղծեն թիմ, որը բաղկացած կլինի տարբեր հմտություններ և կարողություններ ունեցող ուսուցիչներից,
- ձեռք բերեք նոր տեղեկություններ այլ փորձագետներից, ինչպիսիք են այլ դպրոցների ուսուցիչները,
- կիրառել մենթորական համակարգ՝ ՏՀՏ-ների մասին նվազագույն հմտություններ ունեցող ուսուցիչներին օգնելու համար: Ուսուցիչները պետք է հնարավորություն ունենան մասնակցելու ՏՀՏ վերապատրաստման դասընթացների:

ՏՀՏ-ների ներդրմամբ և կիրառմամբ դպրոցի կառավարման մոդելի կարևոր բաղադրիչ է առաջավոր դպրոցների հետ փորձի փոխանակման ծրագրերի ստեղծումը, առաջավոր կրթության համակարգերին ինտեգրումը» (Adu, 2013, էջ 10–16):



Գծապատկեր 3. SCS-ների միջոցով դպրոցի կառավարման օպտիմալ մոդելը

Ընդհանուր առմամբ, դպրոցի SCS-ների միջոցով կառավարման օպտիմալ մոդելը ներառում է կրթության կառավարման ժամանակակից սկզբունքները, դպրոցի կառավարման ավանդական և ժամանակակից նորարարական տեխնոլոգիաները, դպրոցի կառավարման ոճերը, ռազմավարությունները, դպրոցի կառավարումը կազմակերպող անձանց մասնագիտական, հաղորդակցական, ռեֆլեքսիվ, ինչպես նաև տեղեկատվական տեխնոլոգիական կոմպետենցիաները, դպրոցի տարբեր ստորաբաժանումների վերահսկողության մեխանիզմները, մշտադիտարկման ընթացակարգերը:

Եզրակացություն

Դպրոցի SCS-ների միջոցով կառավարման օպտիմալ մոդելը ներառում է կրթության կառավարման ժամանակակից սկզբունքները, դպրոցի կառավարման ավանդական և ժամանակակից նորարարական տեխնոլոգիաները, դպրոցի կառավարման ոճերը, ռազմավարությունները, դպրոցի կառավարումը կազմակերպող անձանց մասնագիտական, հաղորդակցական, ռեֆլեքսիվ, ինչպես նաև տեղեկատվական – տեխնոլոգիական կոմպետենցիաները, դպրոցի տարբեր ստորաբաժանումների վերահսկողության մեխանիզմները, մշտադիտարկման ընթացակարգերը:

SCS-ների ներդրմամբ և կառավարմամբ դպրոցի կառավարման մոդելը դիտարկվում է տարբեր մակարդակներում՝ կազմակերպչական և կառավարչական, տեղեկատվական, ուսումնամեթոդական, գիտահետազոտական:

Դպրոցի կառավարման մոդելը, տեղեկատվական մակարդակում, ենթադրում է կրթության տարբեր ձևերի ծրագրային և մեթոդական համալիրների ստեղծում և մշտական թարմացում: ՏՀՏ-ների ներդրման և կիրառման տեսանկյունից տվյալ մոդելը ներառում է կրթական ծրագրերի ապահովում, հեռահար-հեռավար սեմինարների, գիտաժողովների, հանդիպումների կազմակերպում, մեթոդական և փորձարարական աշխատանքի տեղեկատվական աջակցության միջոցների մշակում:

Դպրոցի կառավարման այս մոդելն, կազմակերպչական և կառավարչական մակարդակներում, ապահովում է ուսումնական գործունեության բովանդակության և տեխնոլոգիաների, ուսումնական գործընթացի, անձնակազմի, լոգիստիկայի կառավարման գործառնությունների իրականացումը: Այս մոդելի գործառնությունները ներառում են տեղեկատվական տեխնոլոգիաների օգտագործումն ախտորոշման, կրթության որակի և կրթական աշխատանքի արդյունավետության գնահատման համար:

Հնարավոր չէ հասնել մասնագիտական գործունեության, կառավարման ոլորտներում բարձր արդյունքների, եթե դպրոցի տնօրենի և աշխատակազմի ռեֆլեքսիվ, հաղորդակցական կոմպետենցիաները բավարար չափով ձևավորված և զարգացած չեն:

Օգտագործված գրականության ցանկ

- Մատինյան, Ն. Ռ. (2022). *Ուսուցչի մասնագիտական ռեֆլեքսիվ հմտությունների զարգացման ուղիները շարունակական կրթության համալրաբարում*: Թեկն. Ատ., Եր.:
- Каспржак, А., Кобцева, А., Цатрян, М. (2020). Директора школ в мегаполисах. Как они управляют образовательным процессом // *Образовательная политика*. Т. 82, № 2, էջեր 70–85:
- Левфевр, В. А. (2009). *Лекции по теории рефлексивных игр*. М.:Когито-Центр.
- Левфевр, В. А., Смолян, Г. Л. (2010). *Алгебра конфликта*. 4–е. изд. М.: Книжный дом «Либроком».
- Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие* (2001)/ под ред. Е.Б. Моргунова // (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). М.: ЗАО «Бизнесшкола «Интел-Синтез».
- Панова, И. В. (2007). *Формирование информационно-технологической компетентности будущего руководителя дошкольного образовательного учреждения*. Дис. канд. пед. наук: Нижегород. гос. университет, Нижний Новгород.
- Реализация ценностного подхода в образовании* (2014). Коллективная монография. Отв. ред. Л.А. Ибрагимова, О.И. Истрофилова. Нижневартговск.
- Сергеева, В., Дмитриев, М.(2001). *Управление образовательными системами*. М.
- Тромпенаарс, Ф., Куберг, П. Х. (2019). *100 ключевых моделей и концепций управления*. – М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер.
- Филина, А. Г. (2019). Содержание и структура информационной компетентности руководителей образовательных организаций // *Молодой ученый*. № 20 (258), էջեր 519–521: URL: <https://moluch.ru/archive/258/59267/> (սնուք՝ 23.11.2022)

- Adu, E.O. (2013). The use and management of ict in schools: strategies for school leaders // *European Journal of Computer Science and Information Technology (EJCSIT)*, Vol.1, No.2, էջեր 10–16, September 2013 Published by European Centre for Research Training and Development UK (www.ea-journals.org).
- Antonyan, L., Arakelyan, N. (2023). Main components of school management model using information and communications technologies // *Main Issues Of Pedagogy And Psychology* 10(1), էջեր 87–98:
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*: University of Nottingham, UK, Sage.
- Everard, K. B., Morris, G., Wilson I. (2004). *Effective School Management*. Paul Chapman Publishing. – London.
- Hou, Y., Cui, Y., Zhang, D. (2019). Impact of instructional leadership on high school student academic achievement in China // *Asia pacific education review*. 2019. Vol. 20. No. 4. էջեր 543–558:
- Puffitt, R., Stoten, B. and Winkley, D. (1992). *Business Planning for Schools*, London, Longman.
- Quinn, J. (1993). Managing Strategic Change. In *Managing Change*. Mabey, C. and Mayon-White, B. (1993), (eds.), Paul Chapman Publishing Ltd, UK, գլուխ 6, էջեր 65–84.
- The principles of educational leadership and management* (2010). Edited by Tony Bush, Les Bell and David Middlewood. Ed. 2nd ed., Los Angeles : SAGE.

References

- Matinyan, N. RR. (2022) Usutsch'i masnagitakan reflek'siv hmtut'yunneri zargats'man ughinery sharunakakan krt'ut'yan hamatek'stum [Ways to develop teacher's professional reflective skills in the context of continuing education]: T'ekn. At./, Yer., , 143ej. (In Arm.)
- Kasprzhak, A., Kobtseva, A., Tsatryan, M. (2020). Direktora shkol v megapolisakh. Kak oni upravlyayut obrazovatel'nym protsessom [Principals of schools in metropolitan areas. How do they manage the educational process?] // *Obrazovatel'naya politika*. T. 82, № 2, ejer 70–85: (In Rus.)
- Lefevr V. A. (2009). *Lekci po teorii refleksivnigh igr* [Lectures on the theory of reflexive games]. M. Kogito– Centr, S. 9–13 (In Rus.)
- Lefevr, V.A., Smolyan, G. L. (2010). *Algebra konflikta* [The conflict of Algebra]. 4–e. izd. M.: Knijni dom «Librokom». (In Rus.)
- Modeli i metody upravleniya personalom: Rossiysko-britanskoye uchebnoye posobiye* [Models and methods of personnel management: Russian-British study guide] (2001). Pod red. Ye.B. Morgunova Ser. B-ka zhurn. «Upravleniye personalom» (Seriya «Biblioteka zhurnala «Upravleniye personalom»). M. Biznes-shkola «Intel Sintez». (In Rus.)
- Panova, I. V. (2007). Formirovaniye informatsionno-tekhnologicheskoy kompetentnosti budushchego rukovoditelya doshkolnogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [Formation of information technology competence of the future head of a preschool educational institution]. Dis. kand. ped. nauk, Nizhegor. gos. universitet, Nizhniy Novgorod, (In Rus).

- Realizatsiya tsennostnogo podkhoda v obrazovanii* [Implementation of the value approach in education] (2014). Kollektiv. monogr. / otv. red. L.A. Ibragimova, O.I. Istrofilova. Nizhnevartovsk. (In Rus.)
- Sergeyeva, V., Dmitriyev M. (2001). *Upravleniye obrazovatel'nyimi sistemami* [Management of educational systems]. (In Rus.)
- Trompenaars, F., Kuberg, P. KH. (2019). *100 klyuchevykh modeley i kontseptsiy upravleniya* [100 key models and concepts of management]. M.: Izdatelstvo Mann, Ivanov i Ferber, (In Rus.)
- Filina, A. G. (2019). Soderzhaniye i struktura informatsionnoy kompetentnosti rukovoditeley obrazovatel'nykh organizatsiy [The content and structure of information competence of heads of educational organizations]: // *Molodoy uchenyy*. № 20 (258). Ejer 519–521. URL: <https://moluch.ru/archive/258/59267/> (data obrashcheniya: 23.11.2022). (In Rus.)
- Adu, E.O. (2013). The use and management of ict in schools: strategies for school leaders // *European Journal of Computer Science and Information Technology (EJCSIT)*, Vol.1, No.2, էջեր 10–16, September 2013 Published by European Centre for Research Training and Development UK (www.ea-journals.org). (In Eng.)
- Antonyan, L., Arakelyan, N. (2023). Main components of school management model using information and communications technologies // *Main Issues Of Pedagogy And Psychology* 10(1), էջեր 87–98: (In Eng.)
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*: University of Nottingham, UK, Sage. (In Eng.)
- Everard, K. B., Morris, G., Wilson I. (2004). *Effective School Management*. Paul Chapman Publishing. – London. (In Eng.)
- Hou, Y., Cui, Y., Zhang, D. (2019). Impact of instructional leadership on high school student academic achievement in China // *Asia pacific education review*. 2019. Vol. 20. No. 4. էջեր 543–558: (In Eng.)
- Puffitt, R., Stoten, B. and Winkley, D. (1992). *Business Planning for Schools*, London, Longman. (In Eng.)
- Quinn, J. (1993). Managing Strategic Change. In *Managing Change*. Mabey, C. and Mayon-White, B.(1993), (eds.), Paul Chapman Publishing Ltd, UK, գլուխ 6, էջեր 65–84. (In Eng.)
- The principles of educational leadership and management* (2010). Edited by Tony Bush, Les Bell and David Middlewood. Ed. 2nd ed., Los Angeles : SAGE. (In Eng.)

Лилит Антонян

*Соискатель кафедры педагогики Армянского государственного педагогического университета имени Х. Абовяна, директор ереванской основной школы №125 имени С. Бюрата
Эл. почта: antonyanlilit5@gmail.com*

ОПТИМАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННО–КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В статье рассмотрена оптимальная модель управления школой с внедрением и управлением ИКТ на разных уровнях: организационно–управленческом, информационном, учебно–методическом, научно–исследовательском. На разных уровнях управления руководители школ должны обладать достаточным уровнем профессиональных, рефлексивных, управленческих, коммуникативных, а также технологических компетенций. Невозможно достичь высоких результатов в сферах профессиональной деятельности и управления, если недостаточно сформированы и развиты рефлексивные и коммуникативные компетенции директора и сотрудников школы.

На информационном уровне модель управления школой предполагает создание и постоянное обновление программно–методических комплексов различных форм обучения. С точки зрения внедрения и применения ИКТ эта модель включает обеспечение образовательных программ, организацию дистанционных семинаров, конференций, совещаний, разработку средств информационного обеспечения методической и экспериментальной работы. На организационно–управленческом уровне модель управления школой обеспечивает реализацию функций управления содержанием и технологией образовательной деятельности, образовательным процессом, персоналом, логистикой. В функции этой модели входит использование информационных технологий для диагностики качества образования и оценки эффективности воспитательной работы.

Ключевые слова: профессиональная компетентность, рефлексивная компетентность, технологическая компетентность, медиатека, рефлексивный менеджмент, стратегическое планирование

Lilit Antonyan

*Ph.D. student of Pedagogy Chair at the Armenian
State Pedagogical University after Kh. Abovyan,
Director of the Yerevan School #125 after Smbat Byurat,
Email: antonyanlilit5@gmail.com*

THE OPTIMAL SCHOOL MANAGEMENT MODEL USING INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY

The model of school management involving introduction and management of ICTs is considered at different levels: organizational and managerial, informational, methodological, and scientific research level. At different levels of management, school managers must have a sufficient level of professional, reflexive, managerial, communicative, and technological competencies. It is not possible to achieve high results in the fields of professional activity and management if reflexive and communicative competences of the school principal and staff are not sufficiently formed and developed.

At the informational level, the school management model implies creation and constant updating of the relevant software and methodical complexes of various forms of education. From the point of view of implementation and application of ICT, this model includes provision of educational programs, organization of remote seminars, conferences, meetings, development of information support tools for methodical and experimental work.

At the organizational and managerial levels, the school management model ensures the implementation of educational activity content and technology, educational process, personnel, and logistics management functions. The functions of this model include usage of information technologies for analysis of the quality of education and the evaluation of the effectiveness of educational work.

Key words: professional competence, reflexive competence, technological competence, media library, reflexive management, strategic planning

Հոդվածը խմբագրություն է ներկայացվել՝ 2023թ. ապրիլի 7-ին:

Հոդվածը հանձնվել է գրախոսման՝ 2023թ. ապրիլի 14-ին:

Հոդվածն ընդունվել է տպագրության՝ 2023թ. մայիսի 10-ին: