

# УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 371 (477.84)

О. С. БОДНАР

## КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ АНАЛІТИКО-ЕКСПЕРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ ОСВІТИ РЕГІОНУ

*Обґрунтовано актуальність розробки концепції управління у сфері освіти. Визначено концептуальні засади управління аналітико-експертною діяльністю. Наведено дефініції «концептуальний підхід», «концепція управління аналітико-експертною діяльністю» та інші основні поняття щодо управління аналітико-експертними процесами. Описано системні характеристики управління, сформульовано його принципи та розроблено концепцію управління аналітико-експертною діяльністю у сфері освіти регіону на основі запропонованої структурно-функціональної моделі.*

**Ключові слова:** концепція, управління, аналітико-експертна діяльність.

О. С. БОДНАР

## КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ АНАЛИТИКО-ЭКСПЕРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ РЕГИОНА

*Обоснована актуальность разработки концепций управления в сфере образования. Определены концептуальные основы управления аналитико-экспертной деятельностью. Приведены дефиниции «концептуальный подход», «концепция управления аналитико-экспертной деятельностью» и другие основные понятия в управлении аналитико-экспертными процессами. Описаны системные характеристики управления, сформулированы его принципы и разработана концепция управления аналитико-экспертной деятельностью в сфере образования региона на основе предложенной структурно-функциональной модели.*

**Ключевые слова:** концепция, управление, аналитико-экспертная деятельность.

O. S. BODNAR

## THE CONCEPT OF MANAGEMENT OF ANALYTICAL AND EXPERT ACTIVITY IN REGION EDUCATION

*Actuality of development of management conceptions is reasonable in the field of education. Conceptual bases of management are defined by analytical and expert activity. Definitions such as «a conceptual approach», «the concept of management by analytical and expert activity» and other main concepts of management of analytical and expert processes are induced. System characteristics of management are described, its principles are formulated and the concept of management by analitiko-expert activity in region education on the basis of the offered structurally functional model is developed.*

**Keywords:** concept, management, analytical and expert activity.

Всі процеси, об'єкти і суб'єкти загальної середньої освіти регіону охоплені системою управління, метою якої є ефективна організація різної діяльності, у тому числі, аналітико-експертної. Актуальність розробки концепції управління цієї діяльністю зумовлена наступними факторами. По-перше, на сьогодні теоретичні засади аналітико-експертної діяльності (АЕД) ще не достатньо розроблені, що стимулює менеджерів освіти до пошуку емпіричних засобів керівництва аналітико-експертними процесами. По-друге, відсутність концепції управління аналізом та оцінкою різних освітніх об'єктів у регіоні гальмує структурування АЕД, не сприяє визначенню у ній пріоритетів, не дає змоги ефективно моделювати відповідну технологію з урахуванням регіональних умов. По-третє, необхідність розробки концепції АЕД зумовлено впровадженням компетентнісного підходу в управлінні освітою, що вимагає професійності в прийнятті управлінських рішень, основою яких є аналітико-експертні висновки, котрі отримуються у форматі контролю.

**Мета статті** – обґрунтувати необхідність розробки концепції управління АЕД у сфері освіти; розглянути сутність понять «концепція» та «концептуальний підхід»; з'ясувати, на яких концепціях базується методологія управління освітою; розкрити системні характеристики, окреслити складові моделі управління АЕД та описати концептуальні положення функціонування цієї моделі.

Формування концепцій управління у сфері освіти необхідне для визначення філософських, ідеологічних, соціальних, освітніх та управлінсько-технологічних пріоритетів з метою організації керівних впливів на процеси аналізу та оцінювання в системі контролю, бо, як зауважує Л. М. Ващенко, «педагогічні помилки здебільшого бувають там, де відсутня достатня філософська база» [2, с. 11].

Концепція (від лат. *conceptio*) – це системний опис визначеного предмета чи явища, який сприяє його розумінню, трактуванню, виявленню керівних ідей його побудови та функціонування [1, с. 187]; провідний замисел, що визначає стратегію дій при здійсненні реформ, програм проектів, планів [10, с. 252].

О. М. Новіков та Д. О. Новіков відзначають, що моделювати управлінську діяльність на концептуальному рівні означає розглядати максимально загальні категорії, які не претендують на операційність управлінської діяльності [8, с. 26].

У методології управління не розроблено однакових підходів до структури концепції. До неї, як правило, включають характеристики об'єкта (у нашому випадку об'єкт – управління освітою як система), а також принципи та положення.

Методологічні засади управління базуються на теоретичних концепціях: управління загальною середньою освітою (Г. В. Єльнікова), управління освітнім середовищем (О. А. Ярулов), програмно-цільового управління (Ю. А. Конаржевський), компетентного управління (В. І. Маслов, Т. І. Шамова), рефлексивне управління (В. С. Лазарев), управління якістю освіти (М. М. Поташник), управління інноваційними процесами (Л. М. Ващенко, Л. І. Даниленко).

АЕД ще не обґрунтована належно в теорії управління. Однак аналітико-оцінювальні процеси в управлінні освітою відображено через обґрунтування концепції таких діяльностей, як: оцінювально-аналітична, контрольно-оцінювальна (В. І. Маслов); аналітична, контрольно-аналітична (Ю. О. Конаржевський, Є. М. Павлютенков); інформаційно-аналітична (О. І. Мармаза); моніторингова (Г. В. Єльнікова); експертна (Л. І. Даниленко); діагностична (В. П. Беспалько).

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що варто розрізнити концептуальний та методологічний підходи в управлінні. З нашої точки зору, *концептуальний підхід* – це сукупність принципів ідей, філософських узагальнень, теоретичних положень, на основі яких здійснюється вибір методологічних підходів до дослідження педагогічного об'єкта. Методологічні підходи обумовлюють принципи розгляду структури досліджуваного об'єкта та причинно-наслідкові зв'язки у ньому. Отже, концепція визначає методологію. Концепція дослідження об'єкта розробляється для того, щоб побачити вільні параметри діяльності, які можна змінювати, змінюючи параметри, отримуємо різні методологічні підходи. Таким чином, методологічний підхід – це розробка можливих варіантів вирішення практичної реалізації моделі управління.

Враховуючи соціальні, духовні, економічні, науково-технічні, інформаційні та політичні процеси, які впливають на формування регіонального освітнього середовища, концепція управління АЕД у сфері загальної середньої освіти регіону спрямована на відстеження взаємодії факторів впливу на розвиток цього управління (обмеження впливу одних або, навпаки, посилення інших), на оптимізацію параметрів та показників АЕД, на максимальне врахування індивідуальних оцінок, суджень, висновків суб'єктів при формуванні ефективних адекватних управлінських рішень, на розвиток системи управління на засадах демократизації, гуманізації та регіоналізації. Концепція містить такі складові: системні характеристики, принципи та положення, які обґрунтовують особливості функціонування моделі (рис. 1).

Головним призначенням принципів у концепції є закріплювати нормативно-регулюючі засади змісту і функціональної структури управління АЕД, забезпечувати однакові стандартизовані підходи до нього, додавати логічності всіх управлінських дій. Це принципи: наукової організації праці; ініціативи знизу; оптимального поєднання регульованості та автономії АЕД; самозабезпечення, мобільності та взаємозамінності; диференційованого підходу до об'єктів АЕД; взаємодії органів управління, органів місцевого самоврядування та громадськості, відкритості процедур АЕД та збереження часткової конфіденційності інформації.

## УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

Управлінню АЕД притаманні такі системні характеристики: маневреність; гнучкість; стійкість; адаптивність; гуманістичність; інформаційність; інструментальність; адресність; науковість; інноваційність; оперативність; прогнозованість. Сутність системних характеристик управління АЕД відображена у табл. 1.

*Таблиця 1*

*Системні характеристики управління АЕД*

Характеристики	Сутність системної характеристики
Маневреність	Здатність змінювати рішення, маневрувати рішеннями в невизначених умовах або швидкозмінних ситуаціях, оминаючи різкі якісні зміни.
Гнучкість	Здатність обминати кризові моменти, приймати рішення, які б задовольняли всіх суб'єктів, залучених до АЕД.
Стійкість	Підтримка та стабілізація освітньої політики, незважаючи на вплив соціальних, політичних, демографічних, культурологічних факторів в регіональному освітньому середовищі.
Адаптивність	Пристосування інтелектуального, матеріального потенціалу управління до мети, завдань і задач АЕД.
Гуманістичність	Підтримка незалежного статусу експерта-аналітика, забезпечення етичності аналітико-експертних процедур, домінування самооцінок суб'єктів, вираженість дій.
Інформаційність	Врахування специфіки інтелектуальної творчої праці, керівництво інформаційними потоками, які АЕД продукує.
Інструментальність	Використання специфічних інструментів управлінського впливу на АЕД, розробка та адаптування механізмів оцінки її ефективності.
Адресність	Направленість рішень на конкретні елементи АЕД.
Науковість	Методологічне забезпечення управління АЕД.
Інноваційність	Спрямування управлінських дій на включення інновацій в АЕД, підтримка нововведень і суб'єктів, носіїв інноваційних ідей.
Оперативність	Властивість приймати швидкі професійні рішення, який забезпечують організаційних ефект.
Прогнозованість	Освіта – це інертна та масивна інституційна субстанція, тому прогнозованість є її природною характеристикою, отже, управління АЕД теж має бути прогнозованим.

Будь-яке управління, спрямоване на діяльність суб'єктів, за суттю є діяльним. Специфіка управління АЕД полягає в тому, що воно має ієрархічну пріоритетність, спрямовуючо-силову направленість стосовно АЕД і певний часовий вимір (цикл). Процес управління АЕД є структурованим і включає такі види діяльності: проектувальну, нормативно-правову, моделюючу, технологічну, прогностичну, координуючо-організуючу тощо. АЕД є теж складною системою, в якій інтегруються діагностична, аналітична, експертно-оцінювальна, прогностична, інструментальна, моніторингово-корекційна, комунікативна діяльності. Враховуючи діяльній підхід, розроблено положення, які включають концептуальні ідеї, необхідні для реалізації запропонованої моделі, та враховують специфіку умов регіонального освітнього середовища сфери загальної середньої освіти.

*Положення 1. Використання у системі управління АЕД у сфері загальної середньої освіти регіону розробленого понятійного апарату з метою теоретико-методологічного, організаційно-методичного, нормативно-правового супроводу цього управління.*

*Управління АЕД – це багатокomпонентна система цілеспрямованих науково обґрунтованих дій, сформованих на основі регіональних концептуальних ідей освітньої політики, з метою забезпечення прийнятих вимог, стандартів, гарантій, правових нормативів, етичних норм для підвищення якості цієї діяльності. Забезпеченням якості АЕД є сукупність управлінських дій, які спрямовані на створення сприятливих умов, пошук необхідних інтелектуальних, матеріально-технічних, фінансових ресурсів для дослідження факторів впливу на ефективність вказаної діяльності, прогнозування її розвитку через впровадження досвіду інших регіонів та інновацій оцінювального менеджменту.*

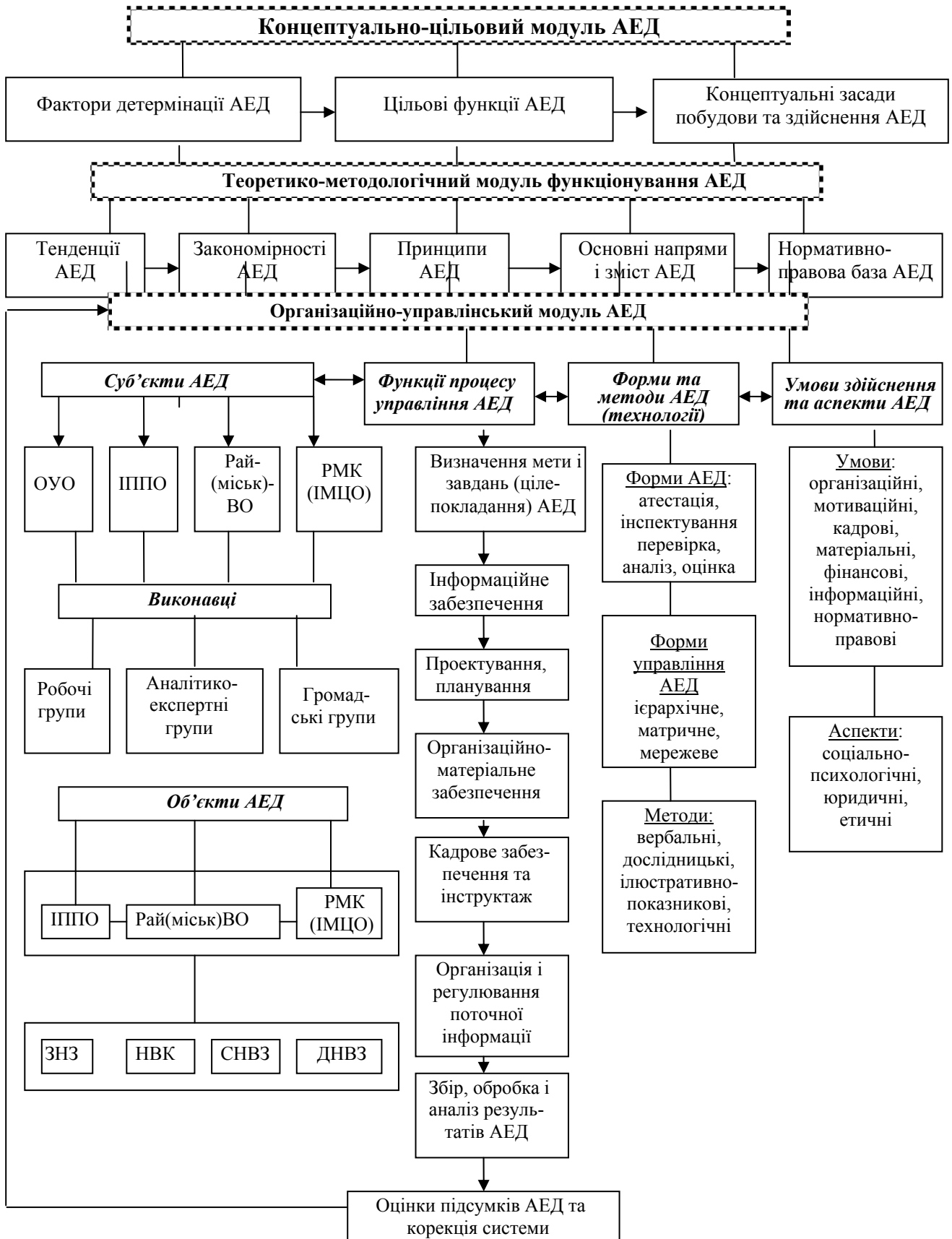


Рис. 1. Модель системи управління АЕД.

Розгляд наукових здобутків з проблем аналізу та оцінки педагогічних об'єктів дає підстави стверджувати, що в управлінні освітою сформувались такі два напрями: аналітична експертиза та експертна аналітика. *Аналітична експертиза*, з нашої точки зору, – це професійна пізнавально-дослідницька діяльність у сфері управління освітою, спрямована на осмислення у педагогічних об'єктах тенденцій розвитку, проблем, факторів, умов, властивостей шляхом розробки теоретичних положень, методологічних підходів, концептуальних ідей та інструментальних засобів. *Експертна аналітика* – це результат діяльності експертів, що включає аналіз, синтез та узагальнення експертних оцінок, висновків, пропозицій і рішень, які спираються на світоглядні позиції, професійні знання і суб'єктивні інтуїтивно-досвідні судження.

*Аналітико-експертна діяльність* є процесом моделювання та організації науково-обґрунтованих, практично орієнтованих аналітико-експертних досліджень, спрямованих на пізнання, аналіз, професійно компетентну, вичерпну експертну оцінку простих і складних педагогічних об'єктів і процесів.

*Експерт-аналітик* – це особа, котра вибрана за управлінським посадовим статусом або за професійними якостями відповідно до аналітико-експертних задач, сертифікованих через певні інституції. *Сертифікація експертів-аналітиків* – це процедура відбору, підготовки та оцінки суб'єктів сфери загальної середньої освіти за відповідними стандартами необхідних знань з наданням їм права здійснення АЕД у регіоні.

*Ефективність управління АЕД*, з нашої точки зору, – це раціональне використання ресурсів регіону для наперед заданих параметрично-критеріальних умов управлінського впливу, направлених на отримання об'єктивних, своєчасних, конструктивних аналітико-експертних висновків. *Аналітико-експертні процедури* є запрограмованими, регламентованими, цілеспрямованими управлінськими діями щодо впорядкування та алгоритмізації аналітико-експертної

Положення 2. *Проектування і планування системи цілепокладання АЕД на різних рівнях управління з окресленням методів досягнення поставлених цілей та очікуваного результату.* Дотримання цього положення необхідне для вибору ціледоцільних дій на різних рівнях управління, гармонізації діяльності управлінської структури, її плановості, передбачуваності і продуктивності. Планування АЕД сприяє чіткості аналітико-експертних процедур, їх алгоритмізації, систематизації та оптимізації. Це положення зумовлює наскрізний характер управління вказаної діяльності.

Положення 3. *Піднесення ролі самоаналізу та самоекспертизи в регіональній ієрархічній структурі освіти і використання їх результатів для регулювання процесу управлінської рефлексії.* Неможливо забезпечувати гуманістичний характер управління АЕД без врахування самооцінки суб'єктів. Вивчення матеріалів самоаналізу та самоекспертизи є важливою сервісно-забезпечувальною функцією управління цією діяльністю. Крім цього, суб'єкти, залучені до керівництва аналітико-експертними процесами, і експерти-аналітики повинні володіти високим рівнем рефлексії, бо не можна оцінити ступінь об'єктивності самооцінок без аналізу власних дій, без порівняння своїх оцінок з самооцінками інших, без самовдосконалення управлінської майстерності через розвиток рефлексивних якостей.

Положення 4. *Посилення позиції статусу експерта-аналітика через його сертифікацію та управління аналітико-експертними знаннями.* Процес модернізації шкільної освіти набере швидких темпів лише тоді, коли всі учасники освітнього середовища у своїх діях опиратимуться на досягнення науковців, а питання високої кваліфікації управлінців-експертів, методистів-експертів, педагогів-експертів буде закріплено правовими та економічними важелями. Необхідність дотримання названого положення обумовлене і тим, що АЕД має дослідницький характер, який передбачає продукування, вимірювання, розподіл, використання та культивування знань.

Положення 5. *Стимулювання політики інституційного розвитку аналітико-експертних послуг на основі створення бази методологічного та практико-орієнтованого забезпечення.* Це положення пов'язано з принципом самозабезпечення у нашій моделі. В умовах обмеженого фінансування освіти постає необхідність пошуку шляхів саморозвитку управлінських

інституцій, через які здійснюється набір аналітико-експертних послуг. Такі інституції, як правило, можуть мати матричну організаційну структуру, бути динамічними і мобільними, орієнтованими на аналіз та оцінку об'єктів або на консультування.

Положення 6. *Застосування багатопараметричного підходу до оцінки ефективності аналітико-експертної діяльності в регіоні шляхом кластеризації її об'єктів.* АЕД є багатопараметричним об'єктом, тому оцінка її ефективності можлива на основі різних моделей критеріїв з використанням багатьох похідних параметрів вимірювання. Вибір параметрів, валідність оцінок залежить від правильного розподілу кластерів АЕД, які можна описати співвідношенням об'єктів аналізу та оцінки й кількості експертів: один експерт – один об'єкт; один експерт – кілька об'єктів; кілька експертів – один об'єкт; кілька експертів – кілька об'єктів; група експертів – один об'єкт; група експертів – група об'єктів.

Положення 7. *Оновлення аналітико-експертних технологій через методологічне наповнення оцінювальної освітньої діяльності.* АЕД – це живий наукоємний динамічний організм, на розвиток якого мають вплив два фактори: наукова методологія і реальна практика. Методологія здійснює наближення АЕД до асимптотичної моделі, а практика вносить постійні корективи, формує нові проблеми і задачі, генерує ідеї щодо оновлення методологічних підходів і практично орієнтованих технологій.

Положення 8. *Детермінація факторів впливу на результати АЕД для досягнення їх максимальної об'єктивності, запровадження правил управлінської етики.* В отриманні об'єктивного аналізу та оцінки закладена діалектична суперечність, яка полягає в тому, що аналіз та оцінка повинні бути об'єктивними, але оскільки їх здійснюють люди, вони апріорі роблять ці оцінки суб'єктивними. Детермінація факторів впливу на об'єктивність аналітико-експертних висновків забезпечується соціально-психологічною системою управління АЕД, яка включає такі компоненти: соціально-регіональні установки суб'єктів управління; мікроклімат у групах експертів-аналітиків; управління конфліктами; психологічні критерії відбору експертів-аналітиків; психодіагностика.

Положення 9. *Формування стратегії розвитку освітньої політики регіону на основі аналітико-експертних висновків.* Освітня політика формується на основі держаного замовлення на освітні послуги та запитів споживачів цих послуг. Механізмом розвитку освітньої політики регіону є постійний процес прийняття управлінських рішень, на формування змісту яких найбільше впливає аналітико-експертна інформація, тому що вона викристалізовується засобами наукової методології і високого професіоналізму експертів-аналітиків. Важливою передумовою формування стратегії розвитку освітньої політики є налагодження експертизи рішень з включенням формальних механізмів контролю та контролінгу за їх виконанням.

Положення 10. *Інтеграція досвіду АЕД з іншими регіонами України та його адаптація до швидкозмінного конкурентного освітнього простору регіонів.* Незважаючи на загальноприйняті підходи до управління АЕД, кожен регіон має свої напрацювання в керівництві аналітикою та експертизою в освіті. Інтеграція цього досвіду через різні методи комунікації (Інтернет-конференції, огляди сайтів, наради, зустрічі, консультативні послуги тощо) сприятиме пошуку нових механізмів управління АЕД і стимулюватиме здорову конкуренцію в управлінні загальною середньою освітою в регіонах України.

Отже, в теорії управління освітою розробка концепцій, загалом є вирішеною проблемою. Однак розвиток функції контролю зумовив появу такого інтегрованого різновиду, як АЕД, яка на нинішній час ще не має достатньо розробленої методології. Оскільки ефективність АЕД залежить від інтелектуальних та матеріально-технічних ресурсів, постає проблема розробки концепцій управління цією діяльністю в умовах регіону. Наявність такої концепції дасть змогу спрямовувати розвиток аналітико-експертних процесів у русло науково-методологічного супроводу, зорієнтувати експертів-аналітиків на використання сучасних управлінських концепцій і дотримання принципів положень при використанні технологій аналізу та експертизи для виявлення рівня розвитку освітніх об'єктів.

Подальших досліджень потребують такі питання: деталізація кожного положення з доповненням їх методичними рекомендаціями; конкретизація принципів управління; внесення коректив у модель та концепцію; прогнозування розвитку аналітико-експертних сервісних

послуг; розробка концепції інституційного розвитку аналітико-експертної діяльності у сфері загальної середньої освіти регіону.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Беспалько В. П. Слагаемые педагогических технологий / В. П. Беспалько. – М.: Педагогика, 1989. – 192 с.
2. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія / Л. М. Ващенко. – К.: Тираж, 2005. – 380с.
3. Новиков А. М. Методология управления / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М.: Либроком, 2011. – 128 с. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [mtas.ru/about/smartman](http://mtas.ru/about/smartman)
4. Педагогика: большая современная энциклопедия / сост. Е. С. Рапацевич. – Мн.: Современ. слово, 2005. – 720 с.

УДК 37.014.611

С. В. ІВАНОВА

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ІНСПЕКТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДЕРЖАВНОЮ ІНСПЕКЦІЄЮ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ

*Висвітлено теоретичні та організаційні засади інспектування діяльності вищих навчальних закладів Державною інспекцією навчальних закладів України в контексті удосконалення державного контролю в системі вищої освіти України. На основі аналізу наукової літератури та нормативно-правових актів запропоновано перелік організаційних засад інспектування.*

**Ключові слова:** державна інспекція, інспектування, контроль, вищий навчальний заклад.

С. В. ІВАНОВА

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ИНСПЕКТИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНСПЕКЦИЕЙ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ УКРАИНЫ

*Освещены теоретические и организационные основы инспектирования деятельности высших учебных заведений Государственной инспекцией учебных заведений Украины в контексте усовершенствования государственного контроля в системе высшего образования Украины. На основе анализа научной литературы и нормативно-правовых актов предложен перечень основ инспектирования.*

**Ключевые слова:** государственная инспекция, инспектирование, контроль, высшее учебное заведение.

S. V. IVANOVA

### THEORETICAL AND ORGANIZATIONAL BASES FOR THE SURVEY OF HEIS BY INSPECTION OF STATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF UKRAINE

*In the article are expounded theoretical and organizational bases for the survey of HEIs by inspection of State Educational Institutions of Ukraine in a context of improvement of state control in higher education of Ukraine. Based on the analysis of scientific literature and regulations has been proposed the list of principles for inspection.*

**Keywords:** state inspection, survey, inspection, HEI (higher education institution).

У процесі розвитку системи державного управління вищою освітою в Україні виникає потреба в удосконаленні теоретичних та організаційних аспектів державного контролю за функціонуванням ВНЗ, посиленні його дієвості. Інспектування ВНЗ як одна з основних функцій державного управління вищою освітою, що забезпечує механізм зворотного зв'язку, дає змогу своєчасно реагувати на небажані відхилення від наміченого з метою досягнення поставлених цілей.