

літератури, 2007. – 424 с. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/12731225/turizm/rishennya\\_menedzhmenti#660](http://pidruchniki.com/12731225/turizm/rishennya_menedzhmenti#660).

6. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : Видавнич група «Основа», 2007. – 448 с.

7. Мармаза О. І. Управління навчальним закладом : [навч.-метод. посіб.] : у 2 ч. Ч. 1. Абетка менеджера освіти / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. – Х. : Веста ; Ранок, 2003. – 160 с.

8. Маслов В. І. Концептуальні засади побудови, зміст і структура орієнтованої моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів / В. І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2009. – № 2. – С. 3–10.

9. Наказ МОН України від 04.03.2016 № 228 «Про проведення дослідно-експериментальної роботи на базі загальноосвітньої школи I-III ступенів № 36

ім. Я. Домбровського м. Житомира» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/5269>.

10. Наказ МОН України від 08.06.2017 № 817 «Про завершення I (організаційно-підготовчого) етапу дослідно-експериментальної роботи на базі загальноосвітньої школи I-III ступенів № 36 ім. Я. Домбровського м. Житомира» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/5269>.

11. Слостенин В. А. Педагогика : [учеб. пособие для студ. пед. учеб. завед.] / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянов. – М. : Школа-Пресс, 2000. – 512 с.

12. Якса Н. В. Основи педагогічних знань : навчальний посібник / Н. В. Якса. – К. : Знання, 2007. – 358 с.

Дата надходження до редакції: 14.11.2017 р.

УДК 373.61:371:372.026

Лідія ВОЗНЮК,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри освітнього менеджменту  
Дніпропетровського ОІППО

## ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

*У статті розкрито зміст експертно-аналітичної функції менеджера шкільної освіти та її значущість в управлінській діяльності керівника освітнього закладу. Проведено аналіз останніх досліджень щодо сутності управлінської експертизи. Визначено, що експертна оцінка керівника – це результат науково-педагогічної експертизи, професійно аргументоване судження менеджера шкільної освіти про якість того, що було предметом або об'єктом експертизи, структуровано основні види педагогічного аналізу та визначено принципи аналітичної діяльності менеджера шкільної освіти. З'ясовано, що ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається тим, наскільки керівник школи володіє експертно-аналітичною функцією, як злибок можуть бути досліджені встановлені факти, виявлені найхарактерніші залежності між освітніми явищами та процесами. Розглянуто вплив експертно-аналітичної функції на управлінське рішення.*

**Ключові слова:** шкільний менеджмент, менеджер шкільної освіти, експертно-аналітична функція, експертиза, педагогічний аналіз, управлінське рішення.

*В статье раскрыто содержание экспертно-аналитической функции менеджера школьного образования и его значение в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения. Проведен анализ последних исследований о сущности*

*управленческой экспертизы. Определено, что экспертная оценка руководителя – это результат научно-педагогической экспертизы, профессионально аргументированное суждение менеджера школьного образования о качестве того, что было предметом или объектом экспертизы, структурированы основные виды педагогического анализа и определены принципы аналитической деятельности менеджера школьного образования. Установлено, что эффективность управленческой деятельности в значительной степени определяется тем, насколько руководитель школы обладает экспертно-аналитической функцией, как глубоко могут быть исследованы установленные факты, выявленные характерные зависимости между образовательными явлениями и процессами. Рассмотрено влияние экспертно-аналитической функции на управленческое решение.*

**Ключевые слова:** школьный менеджмент, менеджер школьного образования, экспертно-аналитическая функция, экспертиза, педагогический анализ, управленческое решение.

*The article describes the content of the expert-analytical function of the school education manager and its significance in the managerial work of the head of the educational institution. It was clarified that the contents of the expert-analytical function includes examination of the quality of school education in general and the quality of educational activity of the institution*

*in particular. The analysis of recent researches on the essence of management expertise was carried out. It is determined that most scientists associate the content aspect of this function with the control and analytical activity of the head. Therefore, theoretical knowledge and practical skills related to the use of expert-analytical function are not yet sufficiently investigated in pedagogical theory and practice. It is determined that the expert assessment of the manager is a result of scientific and pedagogical expertise, professionally grounded judgment of the school education manager about the quality of the object of expertise. The basic types of pedagogical analysis are structured and the principles of analytical activity of the manager of school education are determined. Among them: systematic relevance, modernity, objectivity, flexibility, alternative to completeness and continuity. It is determined that the concept of «expert-analytical function» has entered into the scientific content of pedagogy with the activation of experimental and experimental activity in educational institutions. It is revealed that the effectiveness of management activity is largely determined by the fact that the head of the school has an expert-analytical function. The influence of the expert-analytical function on the managerial decision is considered.*

**Key words:** school management, school education manager, expert-analytical function, expertise, pedagogical analysis, managerial decision

**Постановка проблеми.** Реформування вітчизняної освіти потребує змін і в системі шкільного менеджменту, зокрема у функціональному складі керівника закладу загальної середньої освіти. Адже, відповідно до нового Закону України «Про освіту», директор школи керує більш самостійно, оскільки управління освіті на місцях втратили свої контролюючі функції, тому заклади загальної середньої освіти стали більш автономними. Це стосується формування кадрової політики закладу освіти, ухвалення навчальних планів та свободи у професійному розвитку вчителів. У таких умовах важливого значення набуває експертно-аналітична функція менеджера шкільної освіти, яка передбачає експертизу якості шкільної освіти в цілому та якості освітньої діяльності закладу зокрема.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** У дослідженнях вітчизняних науковців Л. І. Даниленко [4], Г. В. Єльнікової [5], Л. М. Калініної [7], О. М. Касьянкової, О. І. Мармази [8], В. В. Химинця [14] проблема реалізації функцій керівника школи є однією із пріоритетних. У їхніх працях систематизовано досвід управління закладом загальної середньої освіти на засадах системного, аксіологічного та компетентнісного підходів. Це дає змогу розглядати експертно-аналітичну функцію як одну з пріоритетних у діяльності керівника закладу. Однак більшість учених змістовий аспект даної функції пов'язують з контрольно-аналітичною діяльністю керівника. Тому теоретичні знання та практичні навички щодо використання методів експертної оцінки в діяльності директора школи, зміст експертно-аналітичної функції ще недостатньо досліджені в педагогічній теорії та практиці.

**Мета статті** – дослідити зміст експертно-аналітичної функції директора закладу загальної середньої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Інтеграція України у європейський та світовий соціокультурний та економічний простір вимагає трансформаційних

зрушень і в освітній галузі. Тому одним зі стратегічних завдань освіти України, окреслених у Законі України «Про освіту», Концепції «Нова українська школа» та інших нормативних документах, є забезпечення якості національної освіти на рівні європейських та міжнародних стандартів. Суттєву роль у цих процесах відіграє шкільний менеджмент, що забезпечує умови для освітніх змін. Тому оновлення управлінських функцій є важливим критерієм оновлення сучасної школи.

У дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених (В. В. Григораш, Т. М. Десятова, Л. М. Калініної, О. М. Касьянкової, О. Г. Козлової [8], В. І. Маслова, Т. І. Сущенко, Т. М. Сорочан, О. М. Моїсєєва, В. В. Олійника [13]) проблеми функціонального складу менеджера шкільної освіти розглядаються з позицій системного та функціонального підходів. На їхню думку, для успішного управління сучасними закладами освіти необхідно не лише знати основні управлінські функції, а й добре ними володіти. Це дає змогу проаналізувати зміст експертно-аналітичної функції управління.

О. М. Касьянова у своїй праці «Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу» розглядає експертизу як механізм управління, який здійснюють за рахунок оформлення уявлення про минулу, теперішню та майбутню освітню діяльність, її відмінності та значущість [8]. На думку автора, головне призначення експертизи – забезпечення прийняття обґрунтованих і доцільних рішень. На цьому підґрунті експертизу можна визначити як застосування прикладного наукового знання та накопиченого практичного досвіду в певних предметних галузях для забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських та інших рішень.

У системі управління сучасним закладом освіти важливу роль відіграє педагогічна експертиза, сутність якої полягає в розгляді та дослідженні педагогічних явищ, процесів, проблем та результатів педагогічної діяльності шкільної організації, в прогнозуванні розвитку закладу освіти, в експертній оцінці альтернативних рішень, а також у визначенні найкращих варіантів організації освітньої діяльності, наданні консультативної допомоги педагогічному персоналу.

У наукових джерелах педагогічна експертиза визначається і як вивчення та дослідження педагогічних явищ, процесів, проблем, результатів педагогічної діяльності, і як сукупність процедур, необхідних для отримання думок у формі міркувань або оцінювання педагогічного явища, об'єкта, і як оцінювання стану об'єкта або діяльності педагогічних явищ [11]. Таким чином, можна зробити висновок, що, з точки зору педагогічної експертизи, експертно-аналітична функція передбачає не тільки аналіз причинно-наслідкових зв'язків минулого та майбутнього закладу освіти, а й містить прагматичне оцінювання реальності, що дозволяє приймати ефективне управлінське рішення. Експертна оцінка керівника – результат науково-педагогічної експертизи, професійно аргументоване судження менеджера шкільної освіти про якість того, що було предметом або об'єктом експертизи. На думку вчених, таким об'єктом можуть бути: якість шкільної освіти, освітня діяльність закладу; інноваційні, інформаційні та інші процеси; професійна компетентність шкільного персоналу та ін. [10].

Активне упровадження реформ в освітній сфері актуалізувало створення нових організаційних структур, які займаються експертизою шкільних інноваційних проектів, педагогічних експериментів, нових педагогічних технологій. В арсеналі таких структур сучасні інтелектуальні комп'ютерні програми, що містять діагностичний інструментарій щодо консультування, навчання, діагностування, тестування, проектування тощо і забезпечують, таким чином, вирішення відповідних управлінських завдань.

Разом із тим, практика реалізації експертно-аналітичної функції в сучасній школі вказує на недостатню увагу з боку керівництва на якість внутрішньошкільних експертних систем. Методологія експертизи, алгоритм управлінських дій щодо оцінювання якості шкільної освіти залишаються застарілими: недостатньо уваги надається компетентнісному підходу, спостерігається однотипність у прийнятті управлінських рішень щодо оцінки діяльності закладу освіти. Тому зміни в шкільній освіті визначаються вмінням керівника реалізовувати експертно-аналітичну функцію. Діяльність керівника як експерта-аналітика повинна бути спрямована на вивчення як окремих аспектів освітнього процесу, так і на загальні закономірності, що обумовлюють специфіку розвитку закладу загальної середньої освіти. Так, до змісту експертно-аналітичної функції мають входити критичні оцінки якості шкільної освіти, функціональної ефективності педагогічного персоналу, розвитку освітнього простору закладу, його іміджу. Пріоритетом діяльності менеджера в даному контексті є оцінювання, критичний аналіз освітніх проблем та пошук способів і шляхів їх розв'язання.

Аналізуючи дослідження із означеної проблематики, можна констатувати, що поняття «експертно-аналітична функція» увійшло в науковий контент педагогіки з активізацією дослідно-експериментальної діяльності в закладах освіти [6]. Відповідно до цього важливого значення набуває підготовка педагогічних працівників до експериментальної діяльності, адже реформування освіти передбачає об'єднання наукових досліджень і технологічних розробок. Сьогодні розпочинається новий етап взаємозв'язку науки та практики, який характеризується залученням педагогів загальноосвітніх навчальних закладів до науково-дослідної діяльності, організації та проведення педагогічних експериментів. Сучасна методологія та технологія дослідницької діяльності змінилася і стала суттєво впливати на розвиток освітнього простору школи. Упроваджуються нові навчальні програми, створюються інноваційні педагогічні технології, альтернативні підручники. Усе це потребує розвитку творчого потенціалу вчителя, його готовності до експериментальної діяльності. Цілком очевидно, що інноваційна діяльність педагогів стає сьогодні основним напрямом реалізації модернізаційних реформ в освіті та одним із суттєвих напрямів переходу до моделі інноваційного розвитку України в цілому. Тому шкільні менеджери повинні мати спеціальні знання щодо критичного оцінювання інновацій, відповідати вимогам часу.

Оцінка педагогічних інновацій є важливою складовою експертної функції суб'єктів внутрішньошкільного управління. У системі управління нововведеннями, зазначають учені, необхідно забезпечити всебічне і багатобачке вивчення інновацій (проекування, моніторинг, регулювання, корекцію), без чого неможливе компетентне визначення їх ефективності,

доцільності наукового забезпечення та розповсюдження досвіду. Тому паралельно з інноваційними процесами має діяти ефективна система експертної роботи. Ця проблема ґрунтовно розкрита в науково-методичному посібнику за редакцією Л. І. Даниленко «Оцінювання та відбір педагогічних інновацій» [4]. Висвітлюючи технологію оцінювання педагогічних інновацій через різноманітні показники і параметри, науковець обґрунтовує важливість компетентнісного підходу до такого оцінювання, провідну роль в якому відіграє експерт – той, хто оцінює інновацію. Від людських якостей експерта значною мірою залежить і оцінювання новації. На самоекспертизу педагогічної інновації вчителем як фактор, що сприяє підвищенню загальної культури вчителя, актуалізації самооцінки і здійсненню самокорекції своєї діяльності, звертають увагу українські дослідники І. М. Дичківська, О. Г. Козлова та В. В. Стадова.

Теорія і практика управління сучасною школою дає змогу стверджувати, що експертно-аналітична функція тісно пов'язана з функцією педагогічного аналізу. Український дослідник інновацій у внутрішньошкільному управлінні Г. В. Єльнікова вважає, що функція педагогічного аналізу в сучасних умовах доповнюється і збагачується, оскільки передбачає не стільки пошук недоліків, скільки прогнозування змін [5]. Це дає можливість, на думку науковця, визначити мету управління. Тому першу функцію вона пропонує назвати «Визначення цілей і прогнозування» й вказує на такі її складові: внутрішній і зовнішній аналіз умов існування школи та поточного стану її діяльності; визначення мети і завдань діяльності школи, перспективних напрямів її розвитку. На новий зміст функції педагогічного аналізу вказує й український дослідник В. І. Бондар, який визначив її як складну дидактико-управлінську функцію менеджера освіти. Повний цикл педагогічного аналізу, на думку вченого, має включати такі ланки: конкретизація мети управління, вибір об'єктів вивчення, визначення змісту аналітичної діяльності, розробка програми спостереження й аналізу, складання графіка відвідування об'єктів аналізу, підготовка і прийняття управлінського рішення. Основне призначення педагогічного аналізу як функції управління школою, на думку Ю. А. Конаржевського, полягає у вивченні стану і тенденцій розвитку педагогічного процесу, в об'єктивній оцінці його результатів із подальшим виробленням на цій основі рекомендацій щодо впорядкування керованої системи. Тому ця функція, на думку вчених, – одна з найбільш трудомістких у структурі управлінського циклу, оскільки аналіз припускає виділення в об'єкті частин, що вивчаються, оцінку ролі та місця кожної частини, зведення частин в єдине ціле, встановлення зв'язків системоутворюючих факторів.

У теорії та практиці внутрішньошкільного управління визначено основні види педагогічного аналізу: залежно від об'єкта аналізу (що аналізується), суб'єкта (хто аналізує), мети (для чого аналізується), змісту (який характер аналізу), повторюваності (як часто здійснюється аналіз). У прийнятій класифікації виділяється три види аналізу: параметричний, тематичний і підсумковий.

Параметричний аналіз спрямований на щоденний аналіз основних показників освітнього процесу, виявлення причин, які порушують його оптимальність, вироблення відповідних рекомендацій щодо усунення недоліків. Предметом параметричного аналізу

є вивчення поточної успішності, дисципліни в класах та в школі за день і за тиждень, санітарного стану школи, дотримання розкладу занять тощо. Основний зміст параметричного аналізу, що проводиться директором школи і його заступниками, передбачає відвідування уроків і позакласних занять. Фіксація результатів параметричного аналізу, їх систематизація й осмислення готують тематичний педагогічний аналіз. Параметричний аналіз – це не просто констатація фактів, а їх порівняння, узагальнення, пошук причин їх виникнення і прогнозування можливих наслідків. Результати такого аналізу та ухвалені на їх основі рішення вимагають оперативного виконання.

Тематичний аналіз спрямований на вивчення стійких взаємозалежностей та тенденцій у протіканні, результатах та ході освітнього процесу. У змісті тематичного аналізу значною мірою виявляється системний підхід до вивчення урочної та позаурочної діяльності. Якщо предметом параметричного аналізу може виступати окремих урок або позакласне заняття, то предметом тематичного аналізу вже є система уроків, система позакласної роботи тощо. Зміст тематичного аналізу складають такі комплексні проблеми, як: оптимальне поєднання методів навчання, формування системи знань учнів; система роботи вчителів; система роботи вчителя з підвищення рівня педагогічної культури; діяльність педагогічного колективу щодо формування інноваційного середовища в школі тощо. Цей вид педагогічного аналізу дозволяє адміністрації школи зосередитися на вивченні та виявленні особливостей прояву тих або інших сторін педагогічного процесу, визначити їх взаємодію з іншими сторонами, компонентами і системою в цілому. Спираючись на дані параметричного аналізу, керівник освітнього закладу в ході тематичного аналізу готує й обґрунтовує зміст і технологію підсумкового аналізу.

Підсумковий аналіз охоплює більш значні тимчасові, просторові або змістовні рамки. Він проводиться по закінченню навчального півріччя, навчального року і спрямований на вивчення основних результатів, передумов і умов їх досягнення. Підсумковий аналіз готує протікання всіх подальших функцій управлінського циклу.

Слід зазначити, що основними принципами аналітичної діяльності в сучасній науці визначено: системність, актуальність, сучасність, об'єктивність, гнучкість, альтернативність, повноту та безперервність. Отже, сучасна функція педагогічного аналізу передбачає глибоке знання основ аналітичної діяльності, розвинуті здібності менеджера до діагностики та самодіагностики суб'єктів внутрішньошкільного управління. Це – вміння передбачити проблемні ситуації, прогнозувати та формувати проблеми, ставити завдання. На нашу думку, аналіз дає можливість прийняти обґрунтоване рішення. Тому теоретичні знання та практичні навички експертно-аналітичної діяльності для керівника мають неабияке значення.

Разом із тим, аналіз наукових джерел показує, що в теорії внутрішньошкільного управління ще недостатньо вивченою є діагностична функція педагогічного аналізу, яка складає основу аналітичної діяльності та відбиває ціннісне спрямування шкільної аналітики; не повною мірою досліджено нові технології аналітичної діяльності та їх вплив на модернізаційні процеси в системі шкільної освіти.

Безперечно, така ситуація відображається і на практиці. Так, аналіз шкільної документації виявив, що педагогічний аналіз у системах внутрішньошкільного управління носить здебільшого рекомендаційний або прагматичний характер, тоді як потреби сьогодення вимагають і прогностичного, ситуативного, проблемного, програмно-цільового, системного й аксіологічного аналізу. Останній має пряий зв'язок із експертно-аналітичною діяльністю шкільного менеджера.

Необхідно зазначити, що інформаційне забезпечення в системах внутрішньошкільного управління лише тоді стає ефективним, коли воно являє собою організовану систему збору, обробки та збереження відповідної інформації, а також передбачає критичне оцінювання проблем та їх вирішення. Така система представлена в сучасній управлінській практиці моніторинговим підходом, що трактується як сукупність прийомів, засобів, а також фіксації визначених труднощів і відхилень у розвитку освітньої системи, дає змогу сформувати інформаційну основу управління школою. Найбільш повно проблеми моніторингу в системі шкільної освіти представлені у працях Г. В. Єльнікової, Т. М. Лукіної, О. О. Патрикєєвої, С. І. Подмазіна, О. І. Касьянової [8]. Вчені дотримуються думки, що моніторинговий підхід дозволяє системам внутрішньошкільного управління постійно відстежувати процеси та явища, які відбуваються в освітньому середовищі та швидко реагувати на ті чи інші проблеми, тобто оперативно регулювати і коректувати розвиток шкільної освітньої системи, порівнювати реальні результати із запланованими та приймати відповідні управлінські рішення. Разом із тим, вивчення управлінської практики свідчить, що моніторинг якості освіти є сьогодні недостатньо регульованим через недосконалість відповідного методологічного інструментарію, в якому основна перевага надається контрольним роботам, диктантам, тестам, тобто тим видам та формам навчально-виховної діяльності, які відбивають усе ті ж «зуні», а не рівень розвитку особистості учня відповідно до його потенційних можливостей. Також спостерігається відсутність синтезу освітнього, психолого-педагогічного та соціального моніторингу, що, в свою чергу, не дає об'єктивної інформації про реальний стан навчально-виховного процесу. Якщо ж урахувати, що в процесі моніторингу інформативна система тісно пов'язана із системою прийняття рішень, то стає зрозумілим наскільки важливим є правильність процедур шкільної експертизи.

Слід зазначити, що процедура оцінювання в освіті завжди займала пріоритетне місце. Проте вона тривалий час була примітивною і пов'язувалася лише з оцінюванням знань, умінь і навичок учнів, тоді як освітня діяльність у цілому була відсутня. Сучасні підходи до оцінювання базуються на таких критеріях, як відповідність якості освіти діючим освітнім стандартам та вимогам часу, адже мета вимірювання – отримати інформацію про ознаки об'єктів. Тому така система фіксації та реєстрації кількісних характеристик досліджуваного об'єкта допомагає прийняти правильне управлінське рішення. До основних критеріїв якості педагогічних вимірювань учені відносять об'єктивність, надійність, валідність, точність методу вимірювання.

Реалізація експертно-аналітичної функції значно вплинула і на стрижневу ланку управлінської діяльності – управлінське рішення.

Змінюється вектор прийняття управлінського рішення: від одноосібного до колегіального, змінюються методи прийняття рішень через узгодженість спільних дій членів педагогічного колективу, через співпрацю та співвідповідальність усіх членів шкільної організації. Теорію і методику прийняття управлінського рішення достатньо ґрунтовно досліджено у праці В. І. Маслова, В. П. Драгуна та В. В. Шаркунової «Теоретичні основи педагогічного менеджменту». Особливу увагу автори звертають на вихідні категорії управлінського рішення – цілеспрямованість, оптимальність, конкретність, обґрунтованість управлінських дій, які дозволяють підвищити ефективність управлінського рішення, оптимізувати зворотний зв'язок. Важливе значення при цьому набуває експертно-аналітична функція, яка дозволяє отримати вихідну інформацію про стан об'єкта і прийняти правильне управлінське рішення. Г. В. Єльніковою розроблено алгоритм прийняття управлінського рішення [5]. На першому етапі дослідниця пропонує вивчити ситуацію, на другому – висунути мету як запрограмований результат, розробити модель бажаних наслідків і критерії оцінювання результатів управлінського рішення, на третьому – створити альтернативні варіанти досягнення мети, розробити різні шляхи виконання завдань та провести їх обробку. На нашу думку, такий алгоритм може використовуватися на всіх ієрархічних рівнях внутрішньошкільного управління, адже охоплює основні етапи управлінського рішення. Разом із тим, у теорії внутрішньошкільного управління ще недостатньо розроблено технології прийняття управлінського рішення на основі управлінської експертизи. Аналіз управлінської практики свідчить, що у прийнятті управлінських рішень спостерігається однотипність, переважають організаційні рішення, тоді як інформаційні, спрямовані на оцінку стану, ступеня достовірності інформації про управління майже відсутні. Недостатньо оперативних рішень, пов'язаних із оперативною діяльністю (організація взаємодії, вибір способу діяльності, розподіл ресурсів тощо). Суттєвим недоліком у практиці прийняття управлінського рішення є старі принципи управління, де переважає одноосібне, а не колегіальне прийняття управлінського рішення.

**Висновки.** Таким чином, менеджери шкільної освіти мають володіти не лише технічними та комунікативними навичками, а й аналітичними, оскільки вони характеризують здатність менеджера освіти бачити шкільну організацію в цілому та розуміти всі процеси взаємодії між її складовими. При цьому основне завдання аналізу – виявлення причин, фактів, які призвели до відповідних наслідків. Тому ефективність управлінської діяльності багато в чому визначається тим, як керівник школи володіє експертно-аналітичною функцією, як глибоко можуть бути досліджені встановлені факти, виявлені найхарактерніші залежності між освітніми явищами та процесами. Аналіз, що проводиться невчасно або непрофесійно, призводить на етапі визначення цілі та формування управлінських завдань до неконкретності, розпливчатості, а інколи – й до необґрунтованості рішень, що ухвалюються.

Залишаються актуальними і потребують подальшого дослідження такі проблеми реалізації експертно-аналітичної функції, як діагностичний інструментарій оцінювання освітнього процесу закладів загальної середньої освіти, сучасні методи оцінювання діяльності педагогічного персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бех І. Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті [Електронний ресурс] / І. Д. Бех. – Режим доступу : <http://www.ipv.org.ua/component/article/8-beh/56-2012-09-04-22-32-01.html>. – Назва з екрана.
2. Гириловська І. В. Інноваційна технологія підвищення якості управління розвитком освіти / І. В. Гириловська // Професійно-технічна освіта. – 2011. – № 3. – С. 23–24.
3. Гондюл І. Управління персоналом навчального закладу / І. Гондюл // Відкритий урок. – 2013. – № 11. – С. 10–14.
4. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.
5. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність / Г. В. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
6. Заворотинська Н. М. Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті / Н. М. Заворотинська // Збірник наукових праць Бердянського держ. пед. ун-ту. – Бердянськ : БДПУ, 2011. – № 2. – С. 14–18. – (Серія «Педагогічні науки»).
7. Калініна О. В. Вплив мотивації на досягнення високої міри задоволеності роботою серед працівників освітніх організацій / О. В. Калініна // Вища освіта України : теорет. та науково-метод. часопис. Темат. вип. «Вища освіта України в контексті інтеграції до європейського освітнього простору» / [редкол. : В. Г. Кремень та ін. ; відп. ред. І. П. Маноха] ; Ін-т вищої освіти НАПН України. – К., 2010. – Дод. 4. – Т. 6 (24). – С. 336–342.
8. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу / О. М. Касьянова. – Х. : ВГ «Основа», 2014. – 192 с. – (Серія «Абетка керівника»).
9. Лопушанська Г. Місія освітнього менеджменту й технологія його впровадження / Г. Лопушанська // Освіта і управління. – 2012. – № 2–3. – С. 45–54.
10. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості / С. Д. Максименко // Педагогіка і психологія : наук.-теорет. та інформ. вісник НАПН України. – Київ : Педагогічна преса, 2014. – № 3. – С. 28–33.
11. Меркулова Н. В. Інноваційний менеджмент у закладі освіти / Н. В. Меркулова // Проблеми та перспективи формування інноваційної системи освіти в ХХІ ст. : міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 3-4 лютого 2012 р.). – Львів : Львів. пед. спільнота, 2012. – С. 30–31.
12. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навч. посібник / за ред. Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 272 с.
13. Освітній менеджмент в умовах змін [Текст] : навч. посіб. / Л. Калініна [та ін.] ; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової ; НАПН України, Ун-т менедж. Освіти ; Луган. ОШПО. – Луганськ : Резников В. С., 2011. – 307 с.
14. Химинець В. В. Компетентнісний підхід до професійного розвитку учителя [Електронний ресурс] / В. В. Химинець. – Режим доступу : <http://www.zakippo.org.ua/233-2010-08-25-07-10-49/>. – Назва з екрана.

Дата надходження до редакції: 11.12.2017 р.