

УДК 371 (477.84)

Оксана БОДНАР

ДЕКОМПОЗИЦІЯ МЕТИ УПРАВЛІННЯ АНАЛІТИКО-ЕКСПЕРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ ОСВІТИ РЕГІОНУ

У статті розглядається поняття "мета" та її призначення в освітньому менеджменті; проаналізовано функції мети в управлінні аналітико-експертною діяльністю у сфері освіти; досліджено декомпозицію стратегічної мети в розрізі тактичних та оперативних цілей.

Ключові слова: мета, ціль, функції мети, декомпозиція мети.

О. Боднар. Декомпозиція цели управления аналитико-экспертной деятельностью в сфере образования региона. В статье рассматривается понятие "цель" и его назначение в образовательном менеджменте; проанализировано функции цели в управлении аналитико-экспертной деятельностью в сфере образования; исследовано декомпозицию стратегических целей в разрезе тактических и оперативных целей.

Ключевые слова: цель, функции цели, декомпозиция цели.

O. Bodnar. Decomposition of goal management of expert and analytical activities in the education area. The notion of "objective" and its purpose in educational management in the present article is considered, the objective function in the management of analytical and expert activities in education analysis, decomposition strategic goals in terms of tactical and operational objectives is investigated.

Key words: target, target, target function, decomposition goal.

Мета: аналіз наукової проблематики, пов'язаної з моделюванням мети у сфері управління освітою; дослідження функцій мети в управлінні аналітико-експертною діяльністю; наведення прикладів її декомпозиції за часовим фактором.

Управління як механізм упорядкування освітньої діяльності стає ефективним за умови чіткої постановки мети. Ще Аристотель наголошував, що добре управління – це благо для народу, і воно "за всіх обставин залежить від дотримання двох умов: одна з них – правильно поставити завдання і кінцеву мету будь-якого виду діяльності, друга – пошук засобів, що ведуть до кінцевої мети" [1, 612]. Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері освіти регіону теж потребує чіткої постановки мети, оскільки

вона сприяє підтримці тону керівного впливу на об'єкт, визначає напрям діяльності, допомагає структурувати контрольну-оцінювальну діяльність, відбирати відповідні технології аналізу та оцінки.

Проблема моделювання мети знаходить своє наукове обґрунтування майже в усіх теоретиків освітнього менеджменту. Сьогодні сформульовано дефініції понять мета і ціль, простежено відмінності між цими термінами, виділено класифікації цілей, описано функцію цілепокладання, розроблено технології моделювання цілей. Однак, і надалі актуальна проблема дослідження мети та її декомпозиції у сфері управління аналітико-експертною діяльністю в освіті.

Хоча терміни *мета* і *ціль* є синонімічними, науковці їх трактують як різні. В. Маслов означає мету як спроектований, прогнозований, очікуваний результат діяльності або стану самої системи, вихідний спонукач її функціонування, за відсутності якого соціальні системи не можуть існувати [5, 9].

В. Боднар вважає, що мета – це результат, який мисленнєво передбачається до початку діяльності, щоб надати їй цілеспрямованого перебігу; а ціль автор характеризує як "внутрішньо спонукальний мотив", закон практики, за яким визначається напрям і регулюється людська діяльність [3, 37–30].

В. Лазарев цілком називає образ того результату, який намагається отримати суб'єкт, виконуючи ті чи інші дії [9, 126]. Цілі безпосередньо залежать від потреб, інтересів, стимулів і мотивів; центральний пункт цілепокладання – визначення цілей через засоби, бо "ціль без визначення засобів не є істинна ціль" [10, 158]. Прийнята ціль перетворюється на мету діяльності, регулює вибір засобів, робить її цілеспрямованою, мобілізує досвід, волю та енергію людини [3, 38–42]. Цілі виступають у ролі еталону, стандарту, з якими можна зіставляти проміжні результати роботи, вносячи в них оперативні і навіть випереджувальні корективи [9, 127].

В. Боднар наголошує, що для забезпечення стратегії будь-якої цілеспрямованої діяльності, необхідно виробити тактику прийнятої виконавцями мети, складовими якої є завдання, способи їх розв'язання, методи, прийоми, засоби, "які в сукупності приведуть до стратегічного успіху" [3, 41].

З точки зору Д. Новикова, зміст

діяльності залежить від того, хто задає ціль: суб'єкт чи об'єкт. Якщо ціль формує суб'єкт, як правило, ця діяльність є певною мірою стандартизованою, унормованою, якщо сам об'єкт, то діяльність має творчий характер, а процес цілепокладання стає складним зі своїми стадіями, етапами, методами і засобами [6, 9].

Цілі, в ракурсі яких працюють органи управління освітою, мають різносторонню структуру. Напрями освітніх цілей стосуються таких сфер, як: характеристика умов навчання, внутрішні процесуальні параметри та результати освіти [4, 50–51].

Класифікації мети і цілей однакові. В освітньому менеджменті типологія цілей визначається за такими факторами, як: час (близькі, середні і загальні; поточні і перспективні, стратегічні і тактичні); можливість реалізації (реальні, ідеальні, фантастичні); актуальність (актуальні та неактуальні); ранг (головні і другорядні); функції управління (цілі планування, організації, контролю, регулювання тощо); суб'єкт (особисті та групові); рівень усвідомлення (дійсні та уявні); сфера використання (економічні, технічні, технологічні, соціальні, виробничі, комерційні тощо); ієрархія (вищі, проміжні, нижчі); взаємини (взаємодіючі, індиферентно (нейтральні) і конкуруючі); об'єкт взаємодії (зовнішні і внутрішні) [2, 3, 4, 6, 9].

У педагогічній діяльності виділяють "термінальні, або функцій-цілі", які пов'язані з напрямками педагогічної діяльності, відображають її сутнісні завдання: навчальні, виховні, розвивальні, соціалізуючі, цілі життєзабезпечення [8, 14–15].

Актуальність дослідження цілей різного роду діяльності у сфері управління зумовило появу функції цілепокладання, результатом якої є дерево цілей. Ця функція інтегрує різні дії в конкретну систему цілей, засобів і результату [10, 156].

В. Олійник зауважує, що управління багатоякісними об'єктами розглядається у вигляді моделі, що містить блоки: цілепокладання, засобів цілереалізації, рівнів управління [7, 138].

В. Беспалько виділяє три рівні цілепокладання: глобальний, етапний та оперативний [2, 42–44].

Інтенсивний розвиток і практика впровадження педагогічного аналізу та освітньої експертизи зумовили виокремлення аналітико-експертної діяльності у сфері контролю як ефективного інстру-

мента отримання об'єктивної аргументованої інформації про педагогічні об'єкти.

Отже, дослідження процесу моделювання змісту мети різного роду управлінської діяльності і надалі є актуальною тематикою. Вивчення технологій декомпозиції цілей управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону дозволить окреслити чіткі характеристики бажаного управлінського впливу на процедури аналізу та експертизи освітніх об'єктів, змоделювати у свідомості баланс інтересів експертів-аналітиків та об'єктів дослідження, спрямовувати поведінку суб'єктів на вибір ефективних доцільних дій, передбачати вибір способів впливу на людей з метою забезпечення об'єктивних результатів аналітико-експертного дослідження.

Мета є основним вектором, який зумовлює вибір найбільш ефективних впливів на організаційну структуру і процес управління аналітико-експертною діяльністю (далі – АЕД) у сфері загальної середньої освіти. Вона виконує такі функції: концептуальну – визначає пріоритети філософії діяльності органів управління освітою щодо організації АЕД; проектувально-прогностичну – дозволяє проектувати процес управління АЕД і моделювати бажаний результат; координуючу – від змісту та структури мети залежать можливість коригування всіх управлінських дій; нормативно-регулюючу – мета допомагає включити нормативно-правові регулятори (закони, положення, накази, інструкції державного та регіонального походження), необхідні для управління АЕД; стимульовально-мотиваційну – наявність мети викликає появу стимулювання суб'єктів управління до пошуку механізмів реалізації моделі та передбачення мотивів, які будуть керувати поведінкою всіх суб'єктів керуючої та керованої підсистем управління АЕД; контролінгову – мета показує напрям, у якому відбуватиметься керівництво процесами оперативного аналізу управління, регулювання планових та поточних показників АЕД для уникнення помилок; соціально-виховну – правильно поставлена мета зумовлює концентрацію зусиль, прагнення до самоорганізації суб'єктів, пошуку шляхів наукової організації праці працівників управлінських та аналітико-експертних структур. Крім цього, соціалізація суб'єктів відбувається через комунікативно-інформаційні зв'язки, орієнтиром яких є теж мета.

Розглянемо стратегічну мету, тактичні та оперативні цілі в управлінні АЕД. Стратегічна мета орієнтована на її досягнення у часовому проміжку 3–5 років, тактичні цілі – на чверть, семестр, рік (пов'язані зі структурою навчального року), оперативні – не мають чітких часових рамок, їх термін обумовлений аналітико-експертною задачею.

Декомпозиція мети здійснюється за відповідною технологією, основними кроками якої можуть бути наступні: визначення пріоритетів та розроблення методології формування стратегічних, тактичних та оперативних цілей; узгодження методології формування цілей АЕД з освітньою політикою; окреслення прогнозованого результату та його змістових центрів; формулювання варіантів стратегічної мети управління АЕД та обговорення цих варіантів з експертами; оцінка та вибір найоптимальнішого варіанту; розроблення алгоритмів декомпозиції стратегічної мети; моделювання концептів тактичних цілей; підготовка альтернативних варіантів тактичних цілей; мінімізація цілей та експертиза їх валідності; узгодження цілей з наявними ресурсами регіону; обговорення цілей та формулювання остаточного варіанту; розроблення тактичних цілей на оперативні; визначення часових рамок досягнення оперативних цілей; експертна оцінка моделі декомпозиції мети.

Для успішної реалізації цієї технології варто залучити групу експертів, які, дотримуючись відповідного алгоритму, генеруватимуть ідеї щодо моделювання цілей та розроблятимуть заходи для їх реалізації. Найважливішим моментом успішної декомпозиції цілей є нівелювання обмежень щодо кількості пропозицій експертів. Чим більше буде сформульовано альтернативних цілей, тим точнішими стануть остаточні варіанти. Тому головним критерієм відбору експертів для вирішення цієї задачі є наявність у них дивергентного мислення.

Мета управління АЕД може бути досягнута за умови тісних кореляційних зв'язків між її компонентами: стратегічним, тактичним та оперативним. Приклад таких зв'язків щодо узгодження цілей управління АЕД відображено в таблиці (див. табл. 1).

Значення цілей управління АЕД в тому, що вони стимулюють і координують взаємоузгоджену поведінку суб'єктів управління та експертів-аналітиків, а також слугують підставою для моделювання критеріїв оцінки діяльності органів управління освітою щодо керівництва процедурами АЕД.

Для формування мети управління АЕД важливим є також аналіз досвіду моделювання та декомпозиції цілей, здійснення якого проводиться за таким алгоритмом: пошук інформації про попереднє керівництво процесом АЕД або схожі управлінські дії; виявлення позитивного досвіду моделювання мети через метод бесіди із суб'єктами управління АЕД; узгодження процедур декомпозиції стратегічної чи тактичної мети відповідно до регіональної специфіки, тенденцій розвитку освітнього середовища; експертне спостереження документації, у якій відображено реалізацію

мети; класифікація проблем, пов'язаних з управлінням АЕД; аналіз доцільності використання інструментарію декомпозиції; аналіз управлінських рішень, які були прийняті на основі експертних оцінок, висновків, рекомендацій і пропозицій; оцінка затрачених ресурсів (часу, фінансів, інформаційного забезпечення, інтелектуального потенціалу) на моделювання мети; узагальнювальний облік нових знахідок та прорахунків; прогнозування факторів впливу на процес управління АЕД; окреслення нової мети.

Отже, управління, як ефективний механізм підтримки системи та її розвитку, здатне забезпечити максимальну результативність аналітико-експертної діяльності за умови наукового підходу до моделювання мети. Декомпозиція стратегічної мети АЕД проводиться з дотриманням певного алгоритму, який забезпечує послідовність технологічних кроків, що, у свою чергу, допоможе уникати дублювання, помилок, пов'язаних зі зміною послідовності дій; покращує розуміння роботи експерта. Подальших досліджень потребує розроблення алгоритмів кожного технологічного кроку декомпозиції мети, укладання критеріїв оцінки тактичних та оперативних цілей, кластеризація оперативних цілей та їх зіставлення з прогнозованим результатом.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Аристотель*. Политика / Аристотель // Сочинения : в 4 т. – М. : АН СССР и др., 1983. – С. 375–644.
2. *Беспалько В. П.* Слагаемые педагогических технологий / Беспалько В. П. – М. : Педагогика, 1989. – 192 с.
3. *Бондар В.* Дидактика / Бондар В. И. – К. : Либідь, 2005. – 261 с.
4. *Кларин М. В.* Технология постановки целей // Школьные технологии. – 2005. – № 2. – С. 50–57.
5. *Маслов В. И.* Научные основы та функции процесса управления заочноосвітніми навчальними закладами : [навч. посіб.]. – Тернопіль : Астон, 2007. – 134 с.
6. *Новиков А. М.* Методология управления / А. Новиков, Д. Новиков. – М. : Либроком, 2011. – 128 с. – (Серия "Умное управление").
7. *Олійник В. В.* Научные основы управления квалификацией педагогических работников профтехосвіти : [монографія] / Олійник В. В. – К. : Міленіум, 2003. – 594 с.
8. *Семиченко В. А.* Психология педагогической деятельности : [навч. посіб.] / В. А. Семиченко. – К. : Вища школа, 2004. – 335 с.
9. Управление школой: теоретические основы и методы : учеб. пособ. / [под ред. В. С. Лазарева]. – М. : Центр социальных и экономических исследований, 1977. – 336 с.
10. *Шишов С. Е.* Мониторинг качества образования в школе / С. Шишов, В. Кальней. – М. : Российское педагогическое агентство, 1998. – 354 с.

Таблиця 1

Декомпозиції мети управління АЕД за часовим фактором

Стратегічна мета	Тактичні цілі	Оперативні цілі
Оптимізація управління АЕД за рахунок використання інформаційних технологій	<ul style="list-style-type: none"> Удосконалення напрацьованої технології АЕД Пошук і використання автоматизованих програм в АЕД Відбір експертів, які вміють використовувати у своїй роботі ІКТ Розподіл часу на кожний вид діяльності і для кожного експерта 	<ul style="list-style-type: none"> Розроблення інструкцій та рекомендацій для кожного експерта Запровадження експрес-нарад зі щоденним обговоренням отриманих результатів Занесення даних в інформаційну базу, підключення спеціалістів для швидкої обробки інформації Розроблення алгоритмів аналізу та оцінювання для експертів Допомога управлінців у підготовці самоаналізу та самооцінки педагогічних об'єктів Включення громадських експертів Аналіз ефективно використаного часу та вкладу кожного експерта Профілактика помилок Визначення міри відповідальності, прав і повноважень групи експертів
Підвищення ефективності управління АЕД через посилення зворотних зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення гуманістичного характеру експертизи, погодженість експертних оцінок і висновків Подача інформації про хід та результати АЕД на сайті управління освіти Прописування етичних правил поведінки експертів Вивчення пропозицій експертів щодо доцільності втручання у хід АЕД Вивчення рівня задоволеності суб'єктів, діяльність яких піддається аналізу та оцінці Виховання усвідомленого підходу всіх суб'єктів управління до педагогічної експертизи та педагогічного аналізу як засобу державного контролю і стимулювання підвищення якості освітніх послуг 	<ul style="list-style-type: none"> Запровадження книги пропозицій щодо вдосконалення процедур АЕД Проведення тренінгів для експертів щодо дотримання етичності процедур Збір інформації від експертів про зауваження щодо організації АЕД Щоденне оприлюднення інформації про результати аналізу та оцінки для адміністрації закладів Проведення анонімного анкетування про рівень задоволеності суб'єктів Проведення процедур у присутності членів адміністрації закладу Перед початком аналітико-експертних процедур проводити навчання педагогів шкіл з метою навчання їх елементів самоаналізу та самооцінки Навчити експертів корегувати експертні оцінки відповідно до специфіки умов кожного закладу Реалізація функції аналізу ситуацій на всіх етапах АЕД
	<ul style="list-style-type: none"> Проведення семінарів для керівників ЗНЗ з проблем АЕД Розроблення моделі керівника з включенням компонента аналітико-експертних компетенцій Навчання керівників методичних служб щодо основ АЕД Проведення тренінгів для експертів щодо використання інновацій Оголошення конкурсу на розроблення кращих форм підвищення кваліфікаційного рівня керівників ЗНЗ 	<ul style="list-style-type: none"> Включення в технологію управління АЕД обов'язкових семінарів для керівників ЗНЗ, на базі яких проводитимуться аналітико-експертні процедури Використання моделі аналітико-експертних компетенцій керівників ЗНЗ в атестації керівних кадрів Проведення ділових ігор для експертів щодо засвоєння методів "мозкового штурму", методу Дельфі, методу прогнозування педагогічного явища чи процесу Використання для відбору експертів матриці самооцінок та методу снігового клубка Проведення перевірки експертної оцінки перехресною методикою оцінювання
Використання висновків АЕД для прийняття рішень, що підвищують якість управління загалом середньою освітою в регіоні	<ul style="list-style-type: none"> Вибір рішень за критеріями своєчасності, повноти і вірогідності. Залучення до моделювання рішень керівників ЗНЗ Прогнозування рішень для уникнення відхилень, невизначеності та кризових ситуацій Експертиза рішень щодо їх економічності та цільової направленості Зіставлення рішень з програмами розвитку загальної середньої освіти регіону Розроблення системи контролю за реалізацією рішень 	<ul style="list-style-type: none"> Використання методу аналізу Парето, методу морфологічного аналізу, SWOT-аналізу для моделювання і вибору рішень Прийняття рішень з адресним вектором та узгодження їх з керівниками Адаптування рішень до специфіки ЗНЗ Навчання керівників конкретизувати рішення для вдосконалення управління закладом Навчання керівників сучасним методам контролю за рішенням Підключення всіх органів управління школою до реалізації рішень Передбачення ризиків у реалізації рішень Розроблення альтернативних рішень. Надання керівникам права вибору альтернативних рішень