

УДК 371.11

**Рогова Віра Борисівна,
директор Департаменту освіти і науки
Київської обласної державної
адміністрації**

**АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ У ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Анотація. У статті уточнено сутність таких понять як «управління», «управління загальноосвітнім навчальним закладом». Здійснено аналіз функцій управління, а саме уточнено функцію «контроль», обґрунтовано поняття «управлінська діяльність», розкрито сутність поняття «контрольно-аналітична діяльність керівника», встановлено, що контрольно-аналітична діяльність співвідноситься з контрольно-аналітичною компетентністю керівника ЗНЗ як здатністю вивчати управлінські ситуації засобами збору та аналізу інформації. Визначено сутність поняття «контрольно-аналітична компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу».

Ключові слова: *управління, загальноосвітній навчальний заклад, управлінська діяльність, компетентність, контрольно-аналітична діяльність керівника, контрольно-аналітична компетентність керівника.*

**Рогова Вера Борисовна,
директор Департамента образования и
науки Киевской областной
государственной администрации**

**АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ
КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ
ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Аннотация. В статье уточнено такие понятия как «управление», «управление общеобразовательным учебным заведением». Произведен анализ функций управления, а именно уточнено функцию «контроль», обосновано понятие «управленческая деятельность», раскрыта сущность понятия «контрольно-аналитическая деятельность руководителя», установлено, что контрольно-аналитическая деятельность соотносится с контрольно-аналитической компетентности руководителя ОУЗ как способностью изучать управленческие ситуации средствами сбора и анализа информации. Определено сущность понятия «контрольно-аналитическая компетентность руководителя общеобразовательного учебного заведения»

Ключевые слова: *управление, общеобразовательное учебное заведение, управленческая деятельность, компетентность, контрольно-аналитическая деятельность руководителя, контрольно-аналитическая компетентность руководителя.*

Rogov Vera,

**Director of the Department of Education
and Science of Kyiv Regional State
Administration**

**ANALYSIS OF COMPETENCE CONTROL AND ANALYTICAL
HEADS OF GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE THEORY
AND PRACTICE OF POSTGRADUATE EDUCATION**

Abstract. *In the article the essence of such concepts as «management», «management of a comprehensive educational institution». The analysis of management functions, such as specified function «control» reasonable term «management activities», the essence of the concept of «control and analytical activity of the head», found that the control and analytical activity is related to the control and analytical competence CEI heads as the ability to study management situations collection and analysis of information. The essence of the concept of «control and analytical competence of the head of an educational institution».*

Keywords: *management, general education, management activity, competence, control and analytical activity of the head control and analytical competence manager.*

Постановка проблеми. В Україні, як і в багатьох державах світу, освіта та культура є найважливішими пріоритетними соціальними сферами та детермінує моделі інноваційного розвитку країни. Без якісної освіти неможливе становлення демократичного суспільства, що здійснюється доволі активними темпами і висуває нові вимоги до забезпечення рівного доступу до якісної освіти молодого покоління. Метою державної освітньої політики України є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, здатної до свідомого вибору видів діяльності, розвитку її талантів, розумових і фізичних здібностей, що сповідує і примножує цінності національної і світової культур. Саме такі громадяни зможуть сприяти розбудові України як демократичної держави на сучасному етапі її інтеграції до європейської і світової спільноти.

Політичні, економічні та соціальні ситуації, що склалися в Україні сьогодні, виділяють дві домінуючі тенденції: відродження національної свідомості, розвиток української культури й мови; виховання громадянина України і прагнення до інтеграції у світове, європейське співтовариство. Ці тенденції пов'язані з оновленням діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) в напрямку успішного розв'язання найважливіших проблем

педагогічної практики на основі наукового обґрунтування процесу управління та запровадження компетентнісного підходу в управлінську діяльність керівників ЗНЗ.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичне обґрунтування особливостей управління ЗНЗ здійснено вітчизняними та зарубіжними вченими – В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Л. Калініною, В. Масловим, О. Онаць, О. Пометун, З. Рябовою та ін. Вітчизняні дослідники – Н. Ананьєва, В. Алфімов, Л. Власюк, М. Гузик, І. Єрмаков, В. Паламарчук, В. Хайруліна, Б. Чижевський присвятили свої наукові праці концептуальним засадам створення, діяльності, організації навчально-виховного процесу, формам і методам навчання, виховання й розвитку учнів у сучасних освітніх закладах різного типу.

Проблемам контролю в навчальному процесі приділяли велику увагу К. Ушинський, А. Дістервег, П. Каптерев. Проблеми контролю, як обов'язкового елементу навчання, широко розглянуті та проаналізовані в сучасній педагогічній науці. Про це свідчать численні дослідження видатних учених (В. Аванесов, С.Архангельський, Ю. Бабанський, П. Гальперін, К. Інгекамп, В. Тализіна та інші). Функції контролю в розвитку учнів досліджувалися в працях Б. Ананьєва, В. Беспалько, В. Загвязинського, В. Підласого, В. Тюніна та багатьох інших. Комплексне дослідження освітньої та розвивальної ролі контролю висвітлено в працях К. Делікатного, Н. Краєвської, Р. Кривошапової, П. Підкасистого, Г. Щукіної. Контроль як діагностичний елемент у процесі навчання розглянуто з позицій системного аналізу в дослідженнях Ю. Кулюткіна, Г. Сухобської.

Проблемою рейтингового контролю займалися багато вітчизняних і зарубіжних дослідників. Серед них: П. Андерсен, В. Беспалько, Д. Бригс, Р. Гарньє, В. Карпов, І. Кругліков, В. Монахов, О. Околелов, Є. Попов, Л. Романішина, В. Сосонко, Ю. Татур, А. Цахоева, М. Яковлева та багато інших. Автори вказують на суттєві переваги рейтингового контролю,

підкреслюють актуальність його застосування в умовах модернізації загальної середньої освіти (ЗСО) та інтеграційних процесів в світовому освітньому просторі. Проте більшість праць присвячено технічним питанням розрахунку рейтингового балу у відриві від педагогічних аспектів організації процесу навчання та контролю за його результативністю. Водночас, вивчення масової практики свідчить про те, що форми й методи рейтингового контролю, які використовуються в сучасних ЗНЗ, не забезпечують необхідної об'єктивності, виявляються малоефективними. Майже недослідженою залишається проблема використання різних форм і методів контролю навчальної діяльності учнів у межах системи контролю якості освіти учнів на різних етапах навчання в освітніх закладах.

Проаналізовані вище наукові праці є фундаментальними у вивченні функції контролю, але постійні зміни в управлінні освітою вимагають нового бачення, нових напрацювань, які б відповідали вимогам сучасної освітньої діяльності.

Саме тому **метою** нашої **статті** є ґрунтовний аналіз феномену «контрольно-аналітична компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу» в контексті післядипломної педагогічної світи (ППО).

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов розвитку освіти з'явилась необхідність появи нових підходів до розробки теоретико-методологічних засад, принципів, змісту та організаційних форм управлінської діяльності навчального закладу. Тому розкриваючи поняття контрольно-аналітичної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, визначимо зміст поняття «управлінська діяльність».

За визначенням Є. Хрикова управління – це складна та різноманітна сфера діяльності, в якій виникає безліч проблем організаційного, педагогічного, технічного та психологічного характеру¹.

¹ Хриков Є. М. *Управління навчальним закладом: навч. посіб.* / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

Л. Калініна, стверджує, що управління є не що інше, як інтегрована сума взаємопов'язаних функцій та комплекс неперервних взаємопов'язаних дій суб'єктів управління².

Г. Єльнікова³, М. Мескон⁴, Ф. Хедоурі⁵ визначають управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації. Зокрема, Р. Дафт стверджує, що управління – це ефективно та продуктивно досягнення цілей організації шляхом планування, організації, лідерства (управління) та контролю організаційних ресурсів⁶.

Отже в науковій літературі поняття «управління» розглядають як процес прийняття та реалізації управлінських рішень і як інформаційний процес, тобто процес постійного руху інформації прямими та зворотними зв'язками у процесі управління. Зокрема, Абдєєв стверджує, що «...за 20 місяців відбувається оновлення інформації...», а саме інформаційні потоки збільшуються відбувається глобалізація всіх процесів людської діяльності, а отже й збільшується кількість її видів⁷. Це стосується й управлінської діяльності керівника, яка за результатами досліджень В. Бондаря, Г. Сорочан, В. Маслова, Л. Калініної розглядається як багатоконпонентна, багатофункціональна і полідіяльна, яка за інформаційної форми розвитку набуває суттєвих змістових і видових змін, бо саме управління загальноосвітнім навчальним закладом здійснює його керівник.

Г. Єльнікова управлінську діяльність розглядає як постійну діяльність керуючої підсистеми з інформацією через її збір і переробку³.

² Калініна Л. Теоретичні підходи до управління навчальним закладом // *Директор школи*. – 2004. – № 11. – С. 6-10.

³ Єльнікова Г. В. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія*. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.

⁴ Мескон М. Х. *Основи менеджмента* : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М. : Дело, 1994. – 702 с.

⁵ *Корпоративна культура* / Г.Л. Хаєт, О.Л. Ськов, Л.Г. Хаєт та ін.; Під заг. ред. Г.Л. Хаєт. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

⁶ Дафт Р. *Менеджмент* : пер. с англ. / Р. Дафт. – СПб., 2002.

⁷ Абдєєв Р. Ф. *Механизм управления, его системоорганизующая роль и философский статус* // *ФН*. 1990. № 4.

В. Кнорринг стверджує, що управління, як вид діяльності забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людини щодо досягнення спільної мети⁸.

Отже, за наведеними вище визначеннями можна сказати, що *управлінська діяльність реалізується через управлінську працю, критеріями якої є: впорядкованість, постійна налаштованість на позитивний розвиток, рівень розвитку даної системи та її функціонування.*

Якщо розглядати управлінську діяльність з точки зору контролю, то М. Касьяненко, М. Гринюк, Л. Цимбал стверджують, що «...управлінська діяльність характеризується безперервністю, послідовністю та циклічністю й завершується аналізом результатів виконання прийнятих рішень та оцінкою ступеня досягнення поставлених цілей. З цією метою проводиться облік роботи, здійснюється контроль за управлінською діяльністю, що є однією з гарантій прийняття правильного рішення, а також своєчасного та доброякісного його виконання»⁹.

Т. Парсон вважає, що на практиці будь-яка управлінська діяльність складається з багатьох одиничних актів (дій), які пов'язані між собою і пропонує формулу для визначення рівня управлінської діяльності керівника (формула 1)¹⁰:

$$A = S [M(T, t, r) + C(T, t, r, O_g, m, K) + i e(T, t, r) + [E_{og} + E_{in}] + N + r \quad (1)$$

У формулі 1. O_g – рівень організації праці, що існує в установі; m – рівень і спрямованість мотивації праці; K – форми, методи й спрямованість контролю; E_{og} – загально організаційна мета; E_{in} – індивідуальна мета; (T, t, r) – рівень знань і неосвіченість учасників управлінського процесу; N – стандарт відбору; r – елементи, що вільно варіюють відносно елементів T та t .

⁸ Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. - М.: БЕК, 1997.- 288 с.

⁹ Касьяненко М.М., Гринюк М.В., Цимбал Л.В. Організація роботи та управління органами ДПС України : навч. посіб. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 229 с.

¹⁰ Парсонс Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – М.: Академический проект, 2000. – 880 с.

З огляду на вищесказане можна стверджувати, що *управлінська діяльність – це елементарна взаємодія суб'єкта й об'єкта управління, яка визначається співвідношенням системних та особистісних цінностей і цілей та характеризується рівнем знань, умінь й навичок обох учасників управлінського процесу, рівнем організації праці та спрямованістю мотивації й контролю.*

Розкриваючи сутність поняття «управління загальноосвітнім навчальним закладом», Т. Шамова стверджує, що «...управління навчальним закладом можна розглядати як систему, вид діяльності та процес. Якщо розглядати управління як систему, то цілком слушним є таке його визначення: «управління є сукупністю взаємопов'язаних, елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети»¹¹ [].

Ю. Васильєв вважає, що «...сутність управління ЗНЗ, діяльність її керівників можна визначити терміном «педагогічне управління», яке здійснює не лише директор школи та його заступники, але й кожен учитель у процесі навчання, виховання та розвитку учнів»¹².

На думку С. Сисоєвої, «...управління навчально-виховним процесом невідривно пов'язане із застосуванням законів педагогіки та психології. Більше того, воно вторинне стосовно них, оскільки ці закони використовують для організації навчально-виховного процесу. Саме на рівні діяльності вчителя і народжується той реальний процес управління, який стає (а точніше – має стати) об'єктом ґрунтовного та зацікавленого дослідження спеціалістів у галузі теорії управління»¹³.

З огляду на наведені вище визначення *управління загальноосвітнім навчальним закладом – це особливий вид діяльності в якій її суб'єкти завдяки плануванню, організації та контролю забезпечують інтегрованість спільної*

¹¹ Шамова Т. И. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. И. Капустин. – М. : ВЛАДОС, 2002. - 320 с.; с. 26

¹² Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика [Текст]/ Ю. В. Васильев. – М.: Педагогика, 1990.- 144с.; с. 7

¹³ Сисоєва С. О. Підготовка вчителя до формування творчої особистості учня [Текст] / С. О. Сисоєва. – К.: Поліграфкнига, 1996.- 406 с.; с. 65

діяльності педагогічного колективу, учнів, батьків, обслуговуючого персоналу з метою досягнення визначених цілей й задач стратегічного розвитку школи.

Отже, з огляду на сформульоване визначення управління ЗНЗ має чітке цільове призначення, а саме його можна виокремити як управління функціонуванням та управління розвитком.

Змістовне обґрунтування поняття «управління розвитком» здійснили такі вчені, як А. Капто¹⁴, В. Лазарєв¹⁵, І. Моїсеєв¹⁶, М. Поташник¹⁷, Е. Усова¹⁸, Є. Хриков¹⁹ та ін. Вони стверджують, що суспільно-гуманітарні науки, до яких належать педагогіка й управління, при аналізі сутності явища розвитку виходять із учення Гегеля про діалектику. У цьому вченні механізми і рушійні сили розвитку зумовлені законами боротьби та єдності протилежного, переходу кількісних змін у якісні, заперечення заперечуваного.

Дія закону переходу кількісних змін у якісні виявляється в тому, що процеси перетворень починаються, як правило, як поодинокі, локальні, окремі, не пов'язані між собою. Згодом перетворення охоплюють певні навчальні блоки, ланки діяльності, навчальний заклад, або всю навчально-виховну систему.

Закон заперечення заперечуваного реалізується передусім через удосконалення навчально-виховного процесу, під час якого нове формується, засвоюється на ґрунті нового.

Управління розвитком передбачає:

- наявність іманентного процесу, який підпорядкований «внутрішньому» закону (розуміння цього закону управлінцем);

¹⁴ Капто А. Е. Без информации – нет управления / А. Е. Капто // Управление современной школой : пособие для директора школы / под ред. М. М. Поташника. – М., 1992. – С. 79– 97.

¹⁵ Лазарев В. С. Системное развитие школы / В. С. Лазарев. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.

¹⁶ Моисеев Н. Н. Алгоритмы развития / Н. Н. Моисеев. – М. : Наука, 1987. – 303 с. (Сер. «Академические чтения»)

¹⁷ Поташник М. М. Качество образования: проблемы и технологии управления / М. М. Поташник. – М. : Пед. об-во России, 2002. – 352 с.

¹⁸ Усова Е. С. Психологические основания экспертизы и аттестации в системе образования : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 «Педагогическая психология» / Усова Елена Семеновна. – М., 2000. – 158 с.

¹⁹ Хрыков Е. Н. Теоретические основы внутришкольного управления / Е. Н. Хрыков. – Луганск : Альма матер, 1999. – 118 с.

- наявність зовнішньої керівної сили;
- наявність усвідомленого ідеалу (місії, мети), що визначає напрямок розвитку;
- урахування зовнішніх умов;
- організацію внутрішніх умов, які необхідні для досягнення цілей;
- наявність рефлексії, що поєднує в єдине ціле ідеал, іманентний процес та умови.

Досліджуючи проблеми управління розвитком навчального закладу, вчені дійшли висновку, що цей розвиток неможливий без розвитку системи управління ним. Розвиток системи управління передбачає:

- розвиток, збагачення всіх характеристик системи;
- розвиток, оновлення функцій управління та конкретних управлінських дій;
- розвиток, удосконалення організаційної системи управління;
- розвиток, оптимізацію технологій, механізмів управління;
- розвиток (саморозвиток) керівників, оновлення їх професіоналізму, особистісний розвиток²⁰.

Ефективність управління розвитком навчального закладу залежить від забезпечення системою управління:

- високої поінформованості про потенційні можливості нововведень, про можливості розвитку установи;
- повноти вивчення актуальних проблем, які і визначають розвиток закладу освіти;
- раціональності вибору загальної та окремих цілей, їх інтерактивність;

²⁰ *Управление развитием школы : пособие руководителей учреждений образования / под ред. : М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.*

- раціональності планів – забезпеченості ресурсами (матеріальними, фінансовими, кадровими, часу тощо), збалансованості, розподілу функцій, обов'язків, надання прав відповідно до мети розвитку;
- зацікавленості всіх учасників педагогічного процесу, удосконалення діяльності, підвищення професіоналізму педагогів, тобто мотивації всіх виконавців програми розвитку;
- можливості здійснення аналізу, контролю і корекції впровадження новацій, реалізації програми розвитку²¹.

Таким чином, управління розвитком має забезпечувати збільшення потенціальних можливостей за рахунок засвоєння певних нововведень. Саме тому «об'єктом управління розвитком є інноваційні процеси та процеси, що їх забезпечують»²². Управління функціонуванням орієнтоване на сьогоденні потреби, а управління розвитком – на майбутні.

Отже, управління як функціонування забезпечує реалізацію вже створеного потенціалу, а управління як розвиток орієнтовне на приріст, збагачення цього потенціалу.

Управління є поєднанням різних функцій, які виникають унаслідок поділу управлінської праці. Під функціями управління розуміють певний розподіл праці, спеціалізацію в сфері управління. Соціологічний словник поняття «функція» (від лат. *functio* – діяльність) трактує як сукупність обов'язків, коло діяльності, призначення²³.

Виділяють такі функції управління: за належність до сфер діяльності – спеціальні, а за етапами управління – загальні. Загальні функції управління властиві будь-якому об'єкту управління, а спеціальні – це посадові функціональні обов'язки педагогічних працівників (директора, його заступників, класного керівника, педагога-організатора і інших).

²¹ Лазарев В. С. *Системное развитие школы* / В. С. Лазарев. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.

²² *Управление развитием школы : пособие руководителей учреждений образования* / под ред. : М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.

²³ *Социологический словарь* / отв. ред. Г. П. Данилюк. – Минск : Университетское, 1991. – 445 с.

В. Пекельна²⁴ виділяє такі загальні функції управління: планування, організація, координування, контроль, регулювання, облік, аналіз.

В контексті нашого дослідження нам цікава функція «контроль». В. Пекельна стверджує, що «...контроль дає можливість забезпечити зворотний зв'язок»²⁴.

В. Олійник стверджує, що «контроль – це процес отримання відомостей про відповідність ходу здійснення або результатів тієї чи іншої управлінської діяльності її цілям і передбаченим режимам»²⁵.

Г. Єльнікова, З Рябова вважають, що «контроль включає перевірку, оцінювання, фіксування результатів навчання, коригування відхилень. Автор виділяє три основні функції контролю – контролюючу, навчальну, виховну. Контроль характеризується системністю, об'єктивністю та його головне призначення – отримання зворотного зв'язку від об'єкта управління»²⁶.

Е. Соловьев зазначає, що «контроль – це процес, який забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності»²⁷.

За визначенням О. Касьянної контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в організації, так і на всю їх сукупність²⁸.

Отже аналізуючи вищезазначене ми можемо сказати, що *контроль – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання та досягнення цілей, виявлення відхилень, недоліків і причин їхнього виникнення з метою уникнення накопичення та повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем та іншого.*

²⁴ Теоретические основы управления (школоведческий аспект). — М.: Высшая школа, 1990. — С.58-62

²⁵ Олійник В. В. Оцінювання ефективності діяльності навчального закладу післядипломної освіти на основі кваліметричних моделей / В. В. Олійник // Імідж сучасного педагога. – 2004. – № 6 (45). – С. 31–37.

²⁶ Єльнікова Г. В. Оцінювання якості освіти в загальноосвітньому навчальному закладі на основі проведення моніторингових процедур / Г. В. Єльнікова, З. В. Рябова // Практика управління закладом освіти. – 2008. – № 8. – С. 20–30.

²⁷ Соловьев Э.Я. Роль функций менеджмента [Текст]: учебное пособие / Э.Я. Соловьев. - М.: ОСЬ - 89, 2008. - 400с., с. 227

²⁸ Касьянова О. М. Термінологічна характеристика і педагогічна сутність експертизи в освіті / О. М. Касьянова // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер. «Педагогіка і психологія» : зб. ст. – Ялта : РВВ КГУ, 2010. – Вип. 25, ч. 2. – С. 51–58.

Сьогодні тенденції розвитку освіти в Україні вимагають змін стратегії й тактики управління розвитком навчального закладу, тобто створення системи аналізування, оцінювання, контролю та прогнозування педагогічних систем відповідно до об'єктивних процесів у економічному та соціально-культурному житті країни, контексті формування освітньої політики. Такою системою є контроль-аналітична компетентність керівника навчального закладу. Перш ніж перейти до огляду даного поняття, з'ясуємо, що означає саме поняття «контроль-аналітична компетентність».

Як зазначає О. Касьянова у своїй дисертації «контроль-аналітична діяльність це систематичне отримання об'єктивної інформації про стан освіти, її аналітична обробка та узагальнення інформації про стан перебігу навчального процесу»²⁹. Тобто процес здійснення контролю потребує раціонального, науково виваженого підходу. Ефективність його залежить від знань про те, як і коли необхідно здійснювати контроль, якими чинниками керуватись при проведенні контролю, тобто, залежить від технології.

В основі контроль-аналітичної діяльності лежать два види управлінської діяльності³⁰:

- перцептивний, пов'язаний зі збором інформації щодо ходу та розвитку навчально-виховного процесу, який передбачає порівняння дійсного стану справ з еталоном через безпосереднє сприймання педагогічної діяльності керівником;
- комунікативний, що передбачає створення комунікативної мережі, якою пересувається інформація, необхідна для управління педагогічним процесом, спілкування директора з учителями, учнями.

На нашу думку внутрішньошкільний контроль повинен виконувати діагностичну, коригуючу та регулюючу функції. За результатами контролю

²⁹ Касьянова О.М. Педагогічний аналіз навчального процесу в загальноосвітній школі як засіб підвищення його ефективності: Дис. канд. пед. наук: 13.00.01 / АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. – К., 2000. – 200 с

приймаються управлінські рішення для регулювання об'єкта, який контролюється. Як зазначалося раніше актуальність контролю визначається:

- необхідністю попередження негативних тенденцій, кризових явищ, ви-явлення проблем;
- необхідністю виявити позитивне, підтримувати успішну діяльність, оцінювати успіхи;
- необхідністю забезпечувати ефективне досягнення мети за допомогою постійної корекції розбіжностей між планом та реаліями.

Здійснення управління на основі педагогічного аналізу інформації, отриманої в результаті контролювання, дозволяє керівникам ЗНЗ бачити і оцінювати зміни, які проходять у шкільному організмі, і прогнозуючи дальший шлях його розвитку, ліквідувати причини виявлених недоліків. У цьому якраз і полягає зміст управління.

Отже, завдяки контрольно-аналітичній функції управління в кожній конкретній ситуації розвитку навчального процесу можуть своєчасно прийматись найбільш ефективні рішення тих чи інших завдань, що стоять перед навчальним закладом.

Контрольно-аналітична діяльність регламентується відповідними нормативно-правовими документами, а саме у «Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» (2013), проектах Законів України «Про освіту» (2015), «Про вищу освіту» (2014), галузевій Концепції розвитку неперервної педагогічної освіти (2013) визначено низку завдань і зазначено, що модернізація управління освітою передбачає розвиток компетентності, що «<...> визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та/або подальшу навчальну діяльність», які мають бути реалізовані як в площині практичної управлінської діяльності, так і в практиці здійснення розвитку професійної компетентності керівників сфери освіти на інноваційних засадах.

Розкриваючи дане поняття, ми здійснили моніторинг феномену «контрольно-аналітична діяльність» у пошуковій системі Google на трьох

мовах. За результатами моніторингу у пошуковій системі Google українською мовою було знайдено 128 000 елементів, російською мовою знайдено – 537 000 елементів, англійською мовою – 118 000 000 елементів. За результатами моніторингу можна стверджувати, що дане поняття достатньо досліджуване в різних галузях управління в тому числі й управління освітою.

Вивчення науково-педагогічної літератури та стану проблеми на практиці показало, що хоча контроль-аналітична функція є провідною серед інших функцій управління процесом навчання та є основним засобом збирання, вивчення, оброблення, узагальнення інформації про стан перебігу навчального процесу, науковий підхід у здійсненні контролю та педагогічного аналізу спостерігається досить рідко. Це пояснюється тим, що у педагогічній науці недостатньо розроблено проблеми теоретичного обґрунтування й апробації на практиці технології контролю і аналізу навчального процесу керівником загальноосвітнього закладу, зокрема проблеми оцінки ефективності навчальної діяльності школи та педагогічної діяльності вчителя.

Аналізуючи, контроль-аналітичну діяльність керівника у пошуковій системі Google ми з'ясували, що даний феномен також достатньо досліджений в теорії та практиці управління. Але аналізуючи результати зазначених понять, ми можемо стверджувати, що контроль-аналітична діяльність керівника освітньої установи не достатньо вивчена в теорії та практиці управління освітньою, а це значить що даний вид діяльності потребує певних уточнень.

На думку Б. Лазаровича «..контроль-аналітична діяльність керівника – це контроль за виконанням нормативних, директивних документів, навчальних програм, якістю навчальних досягнень учнів, станом викладання основ наук, моніторинг методичної роботи, організації позакласної виховної роботи. Тобто на думку автора керівник навчального закладу має приділяти належну увагу оптимізації внутрішньшкільного контролю шляхом вибору оптимального

поєднання його форм і методів, проблемам теорії і методики педагогічного аналізу у процесі здійснення контролю»³⁰.

На думку О. Касьянкової «..контрольна – аналітична діяльність керівника полягає у здійсненні експертної діяльності керівником навчального закладу. Тобто керівник має чітко визначати стратегічні і тактичні цілі, які відповідають існуючому потенціалу колективу школи та спрямовувати її на майбутнє»³¹.

Висновки. На підставі вищесказаного ми вважаємо, що ефективність контрольно-аналітичної діяльності керівник навчального закладу підвищується за рахунок наукового підходу до контролю та широкого використання педагогічного аналізу, інтенсифікації управлінських функцій, що полягають у вивченні системи роботи вчителя, психолого-педагогічному діагностуванні учнів, системному підході до аналізу уроку, підсумків навчального процесу, переході до спільної аналітичної діяльності керівника та вчителя під час аналізу складових педагогічного процесу загалом.

Отже, під контрольно-аналітичною діяльністю керівника ми розуміємо отримання об'єктивної інформації про стан перебігу навчального процесу в освітньому закладі, тобто здійснення внутрішньошкільного контролю та педагогічного аналізу в школі, а також аналітична обробка отриманої інформації та її узагальнення.

На підставі вищеокресленого ми можемо сказати, *що контрольно-аналітична діяльність співвідноситься з контрольно-аналітичною компетентністю керівника ЗНЗ як здатністю вивчати управлінські ситуації засобами збору та аналізу інформації. У зв'язку з цим актуалізується необхідність дослідження теорії і методології розвитку контрольно-аналітичної компетентності керівника як його інтегральної характеристики і невід'ємної складової управління загальноосвітнім навчальним закладом. Це надасть*

³⁰ Тевлін, Бастіан Лазарович. *Контрольно-аналітична діяльність керівника школи [Текст] : посібник / Б. Л. Тевлін. - Х. : Основа, 2006. - 189 с. - (Бібліотека журналу «Управління школою» ; вип. 10(46)). - Бібліогр.: с. 187-189.*

³¹ Касьянова О.М. *Педагогічний аналіз навчального процесу в загальноосвітній школі як засіб підвищення його ефективності: Дис. канд. пед. наук: 13.00.01 / АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. – К., 2000. – 200 с.*

можливості оптимізувати управлінські процеси (інспектування, моніторинг, діагностику, аудит, експертизу, контроль тощо) базуючись на системі інформаційного забезпечення навчального закладу з метою виявлення проблем, розв'язання яких дозволить перевести розвиток ЗНЗ в якісно новий заклад.

Таким чином, в нашому дослідженні під *контрольно-аналітичною компетентністю керівника загальноосвітнього навчального закладу ми розуміємо вміння виконувати поставлені перед собою завдання на підставі набутих знань і навичок; постійне обмірковування своїх дій; аналіз досягнутих результатів у процесі власної контрольно-аналітичної діяльності.*