**В.Г. Трубіна,**

методист обласного навчально-методичного центру освітнього менеджменту та координації діяльності методичних служб КОІППО імені Василя Сухомлинського

**АНАЛІТИКО-ПРОГНОСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА СУЧАСНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

**Якщо Ви і вмієте проектувати роботу, організовувати виконання наміченого, стимулювати людей на творчу, добросовісну працю, контролювати процес і аналізувати результати – отже, Ви володієте умінням управляти *М. Поташник***

**Головною особливістю сучасної управлінської праці є необхідність прийняття рішень в умовах постійних інформаційних змін та дефіциту часу. Вироблення раціонального дієвого рішення в системі управління за своєю сутністю - процес аналітично-прогностичний, який передбачає володіння інформацією, поряд з уміннями ефективно використовувати актуальні методи її збору, аналізу і поширення.**

Аналітика (від грець. άναλυτικά — основа інтелектуальної, логіко‑мисленневої діяльності, спрямованої на вирішення практичних завдань. У її основі лежить не стільки принцип констатації фактів, скільки принцип «випередження подій», що дозволяє організації або індивідові прогнозувати майбутній стан об'єкту аналізу [1].

Сучасні тлумачення освітнього менеджменту передбачають, що керівник навчального закладу на основі аналізу має прогнозувати позитивне майбутнє та бути організатором нових змін, забезпечувати відкрите керівництво, вивчати інтереси і потреби місцевої громади й суспільства в цілому для визначення нових цілей і завдань, організовувати роботу колективу щодо їх досягнення.

Першою і чи не найважливішою фазою управлінської діяльності є планування, яке вимагає передбачення основних тенденцій розвитку школи на перспективу. План – це ідеальна модель майбутньої діяльності колективу і його керівників. У плані формулюються головні, найбільш важливі завдання школи, над розв’язанням яких буде працювати колектив, визначаються основні шляхи і способи їх реалізації. План роботи школи – надбання всього педагогічного колективу. За ним можна чітко постежити, як уміє директор визначати стратегію і тактику навчально-виховної роботи свого закладу [2].

Успішне річне планування роботи школи починається з глибокого всебічного аналізу її роботи, зокрема, діяльності адміністративного складу, педагогічного колективу в цілому та кожного працівника окремо. Формування річного плану обов’язково має базуватись на концептуальних засадах та стратегічних напрямках розвитку навчального закладу, які визначаються та закладаються при перспективному прогнозуванні.

Прогностична функція управління, що виникла в результаті розвитку теорії бренд-стратегії інновацій, означає управління реалізацією інновацій, просування їх на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту [3].

Враховуючи стрімкий розвиток інформаційного простору, появу нових більш прогресивних технологій в усіх сферах людської діяльності, виникла необхідність більш динамічного трансформування та удосконалення внутрішкільного освітнього середовища. Тому сучасна школа не може розвиватися без чітко визначеної програми розвитку.

Для визначення майбутньої стратегії важливо провести аналіз попередньої, і для цього можна використати такі показники:

* реалізація стратегії низьких втрат (у нас дешевше, простіше тощо);
* наявність лідерства з окремих питань ( у чому ми кращі, що в нас є відмінного від інших);
* наявність монопольних послуг (що маємо лише ми?)

Проаналізувавши наявну (попередню) стратегію, треба відповісти на питання: чи привела стратегія до успіху (якщо так, чи слід її змінювати, якщо ні – чому?) Що з минулої стратегії треба залишити, розвивати, від чого відмовитись?

При цьому слід враховувати існуючі підходи до вибору нової стратегії:

* зміцнення сильних сторін;
* відмова від слабких сторін;
* одночасне локальне покращення усіх напрямків;
* зміна місії;
* зміна ставлень (критеріїв оцінки діяльності);
* стабілізація (без внесення змін у роботу) [4].

Подібний аналіз за критеріями і чітко окресленими параметрами дасть підстави для прийняття раціонального управлінського рішення, яке сприятиме новому етапу розвитку навчального закладу, посилить його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Враховуючи вимоги нормативно-правової бази, рекомендації фахівців обласного навчально-методичного центру освітнього менеджменту та координації діяльності методичних служб, значна кількість керівників навчальних закладів області у своїй діяльності послуговуються результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, формуючи програми розвитку шкіл.

Своє бачення стратегічного розвитку навчального закладу як школи сприяння здоров’ю та впровадження інклюзивного навчання (кінцевим результатом якого має бути виховання морально і фізично здорової особистості), визначено колективом та адміністрацією ЗНЗ І-ІІІ ступенів № 2 ім. Горького Олександрійської міської ради.

Позитивним результатом аналітично-прогностичної роботи щодо впровадження сучасних освітніх систем і технологій, інтерактивних методів організації навчання і виховання у Кіровоградському районі, є напрацювання чотирьох колективів навчальних закладів, які набули статусу «Школи сприяння здоров’ю» (Веселівська, Соколівська, Високобайрацька, Катеринівська).

Напрямки стратегічного руху ліцею інформаційних технологій Олександрійської міської ради (директор О. Бутрименко) визначають завдання щодо формування конкурентоспроможності високоосвіченого випускника з активною життєвою позицією, готовою вкладати свої знання у розвиток країни.

Високим аналітичним рівнем щодо створення програми розвитку закладу вирізняється адміністрація Інгульської загальноосвітньої школи І-ІІІ ст. Устинівської райдержадміністрації (директор Гриджук Т.О.). Перспективний план та цільові концептуальні засади визначають напрями реалізації цільових проектів, серед яких: «Єдиний інформаційний простір у школі», «Обдарована дитина» тощо.

Річний план школи містить глибокий педагогічний аналіз діяльності за минулий навчальний рік, визначені завдання на наступний , які спрямовані на подолання проблем розвитку закладу та базуються на перспективному прогнозуванні.

Директором НВО «Олександрійська гімназія ім. Т.Г. Шевченка – ЗНЗ І-ІІ ступенів – школа мистецтв» (директор Лобунська О.А.), з урахуванням сучасних наукових підходів, проаналізовано сильні та слабкі сторони, можливості закладу і спільно з педагогічним колективом сформовано план реалізації стратегії «лідерства», яка передбачає впровадження проектів «Шкільний кабінет», «Шкільна парта», «Шкільна дошка», «Освітлення», «Спортивний комплекс» і запровадження енергозберігаючих технологій.

Глибоким педагогічним аналізом відзначається річне планування комунального закладу «НВО-ЗШ І-ІІІ ст. № 31 з гімназійними класами, центр дитячої та юнацької творчості «Сузір`я» Кіровоградської міської ради (директор Тиханська Т.І.), який логічно визначає основні принципи діяльності та завдання закладу на поточний навчальний рік.

Перспективне планування сформоване на основі вибору стратегічного напрямку, що передбачає створення в школі атмосфери психологічного комфорту й безпеки, відповідає інноваційній ідеї «створення оптимального освітнього середовища для виховання та навчання здорової особистості».

У даному навчальному закладі розроблено власну структуру перспективного прогнозування та розвитку

**Планування стратегій розвитку**

**Програма розвитку**

**Поетапність розв’язання проблем**

**Обґрунтоване визначення термінів**

**Прогнозування змін**

**Інноваційна спрямованість**

**Цілеспрямована спільна робота персоналу**

**Скоординована робота**

**Передбачення можливих загроз досягнення визначених цілей**

**Розробка нових рішень у разі відхилень від запланованого**

В основу Концепції Спеціалізованої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 6 Кіровоградської міської ради (директор Кравченко Н.С.) покладено системний підхід, спрямований на розв’язання проблеми створення, розвитку та використання інформаційних та комунікаційних технологій.

Інформатизація управлінської діяльності спрямована на автоматизацію роботи, створення єдиного інформаційного освітнього простору закладу, оперативне одержання необхідної інформації, ефективне використання комп’ютерної та телекомунікаційної техніки, що має на меті досягнення ефективного управління якістю педагогічного процесу.

У закладі розроблено та успішно реалізуються цільові проекти «Єдиний інформаційний простір у школі», «Формування ключових і предметних компетентностей учнів початкової школи засобами ІКТ», «Інновації у сучасній школі» тощо.

Суттєвим підґрунтям аналітично-прогностичного управління є відбір об’єктів для проведення аналізу та визначення алгоритму дій, зокрема:

* організація школи;
* зміст освіти;
* діяльність адміністрації;
* інноваційна політика;
* культура і клімат закладу;
* педагогічний колектив тощо.

Управління, як процес планування, організації, мотивації і контролю, передбачає наявність і єдність двох підсистем - керованої і керуючої. Забезпечити їх єдність, взаємну інформативність для забезпечення оптимальності управлінської діяльності можливо через динамічний процес внутрішньошкільного контролю.

Контроль буде ефективним, якщо він має стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів навчального закладу. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати й поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрями діяльності навчального закладу [6].

Стратегічний контроль є однією з форм випереджувального контролю з встановленням певної політики, процедур, правил тощо. Його завдання – визначити, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи забезпечить їх реалізація досягнення поставлених цілей. Об’єктами стратегічного контролю, який передбачає облік, оцінку та аналіз результату діяльності організації здебільшого визначають:

* структуру управління;
* технології;
* кадрові ресурси;
* системи оперативного контролю;
* інформаційні системи.

Стратегічний, тактичний та оперативний контроль повинні певною мірою входити в систему загального контролю в навчальному закладі. Технологія стратегічного контролю може мати такі етапи:

* аналіз досягнень та нерозв’язаних проблем;
* ідентифікація та класифікація проблем за ступенем важливості їх розв’язання;
* демонстрація груп проблем та їх обговорення;
* формування стратегії контролю на основі виявлених проблем;
* визначення цілей і завдань на основі перспективного прогнозування;
* проектування очікуваних результатів;
* прогнозування заходів щодо реалізації мети і завдань;
* вибір джерел контролю за реалізацією стратегії;
* формування річного плану роботи на основі обраних стратегій;
* укладання календарного плану реалізації стратегій;
* оцінювання заходів за очікуваними результатами.

Керівникам навчальних закладів області під час здійснення контролю, формуванні прогнозів розвитку шкіл, річному плануванні слід звернути увагу на проблеми та помилки, які мають місце в управлінській діяльності:

* До формування перспективного та річного планів не залучаються усі педагогічні працівники навчального закладу, що знижує ефективність педагогічного аналізу, впливає на його якість та не дає повного уявлення про функціонування усіх підсистем школи;
* Відсутність аналізу та синтезу пропозицій при формуванні концепції діяльності щодо визначення місії, стратегії розвитку, основних завдань та цілей організації;
* Однаковий зміст і призначення концепції та програми стратегічного розвитку, або навпаки, неузгодженість програми з концептуальними засадами діяльності закладу;
* Не завжди зміст основних плануючих документів враховують цілі, тип навчального закладу, напрямки його освітньої діяльності;
* Поза межами річного планування часто залишаються питання внутрішкільного контролю, науково-методичного забезпечення;
* Відсутність прогнозованого планування персонального та тематичного контролю. Не визначається тематика, спрямованість та його види;
* Циклічність контролю за рівнем навчальних досягнень учнів та станом викладання навчальних предметів не враховує перспективні плани атестації вчителів, що збільшує навантаження на педагогічний і керівний склад закладу;
* Не передбачається поетапна розробка науково-методичної проблеми і відповідна тематика педагогічних рад на перспективу;
* Відсутність прогнозованої циклограми наказів з основної діяльності.

Система прогнозування, перспективного бачення структури і складових розвитку загальноосвітнього навчального закладу, очікуваних результатів його удосконалення чи системного перетворення, має враховувати усі напрямки діяльності школи, у тому числі вирішення науково-методичної проблеми.

Вибір та опрацювання науково-методичної проблеми повинні тісно пов'язуватись зі змінами у змісті освіти школи, освоєнням нових навчальних програм, запровадженням нетрадиційних навчальних програм, пошуком оригінальних методик викладання, конструюванням нового досвіду на основі досягнень науки та педагогічного досвіду, перевіркою його ефективності тощо [5].

Умови визначення педагогічної проблеми передбачає перш за все аналітичне дослідження результатів діагностування педагогічного колективу для виявлення запитів і можливостей педагогів та учнів. Співставлення потреб школи з потребами практики, розвитком психолого-педагогічної науки, розуміння проблеми, над розв’язанням якої працюватиме педагогічний колектив, – є одними з основних умов організації ефективної науково-методичної роботи.

Досвід навчальних закладів області щодо реалізації науково-методичних проблем свідчить про системність аналітичних досліджень на кожному етапі (діагностичному, теоретичному, практичному, узагальнюючому) та сприяє науково-дослідницькій та експериментальній роботі, вивченню і впровадженню педагогічного досвіду та нових освітніх технологій.

Наприклад, у «НВО «ЗШ І-ІІІ ст. № 17 – центр естетичного виховання «Калинка» Кіровоградської міської ради (директор Гора В.О.) розроблено структуровану модель «Шляхи реалізації науково-методичної проблеми «Особистісне зростання педагога й учня: співпраця та співтворчість», що визначає чотири основні етапи:

- діагностично-концептуально-організаційний;

- практичного розвитку;

- оперативного розвитку;

- результативно узагальнюючий.

Діяльність НВО «Олександрійська гімназія ім. Т.Г. Шевченка – ЗНЗ І-ІІ ступенів – школа мистецтв» побудована на основі блочно-модульної системи, організації навчання, яка орієнтована на максимальну індивідуалізацію та диференціацію навчального-виховного процесу, де діяльність учителя спрямована на саморозвиток, самовдосконалення, оволодіння вміннями змістовного проектування власної інноваційної педагогічної діяльності.

Упровадження модульного навчання здійснювалось у закладі впродовж кількох років. Робота над науково-методичною проблемою «Індивідуалізація навчально-виховного процесу в умовах блочно-модульної системи навчання на основі діагностично-прогностичного підходу» передбачала 5 етапів, кожен з яких був розрахований на 2 роки (З 2002 по 2012 рр.)

Задля реалізації поставленої проблеми у закладі створена та функціонує науково-методична рада, проводяться засідання кафедр, динамічних творчих груп, що займаються розробкою міні-проектів із впровадження і дії даної інноваційної технології.

Підсумки кожного етапу реалізації блочно-модульної системи навчання систематично розглядаються на засіданнях кафедр, педагогічних рад. Щороку розглядаються питання аналізу науково-методично роботи за поточний навчальний рік та здійснюється планування на перспективу. Розробляються критерії оцінювання навчальних досягнень учнів, методичні рекомендації щодо вивчення окремих предметів («Методичні рекомендації щодо реалізації програми та навчальних планів з іноземної мови»).

Результатом дослідницької роботи над науково-методичною проблемою стало видання науково-методичних матеріалів:

* «Науково-теоретичне обґрунтування блочно-модульної системи навчання»;
* «Положення про блочно-модульну систему навчання у НВО «Олександрійська гімназія ім. Т.Г. Шевченка – ЗНЗ І-ІІ ступенів – школа мистецтв»;
* «Положення про тестово-залікову систему оцінювання знань, умінь та навичок учнів , НВО «Олександрійська гімназія ім. Т.Г. Шевченка – ЗНЗ І-ІІ ступенів – школа мистецтв»;
* Система тестових завдань, заліків, директорських контрольних робіт.

Результативною є робота педагогічного колективу спеціалізованої загальноосвітньої школи № 6 Кіровоградської міської ради над реалізацію методичної проблеми «Формування основних компетентностей, професійної компетентності вчителя в умовах компетентнісно-орієнтованого підходу в навчально-виховному процесі». ІІІ – етап роботи над проблемою включав виконання таких завдань:

* підвищення професійної компетентності вчителів школи;
* формування ключових компетентностей творчого вчителя;
* створення моделі компетентнісного вчителя;
* ефективне впровадження інновацій у навчально-виховний процес;
* створення творчої атмосфери.

Як свідчать результати внутрішньої діагностики та аналізу, ефективності роботи над проблемою найбільш ефективними були визнані:

* засідання методичних об’єднань - 67%;
* педагогічний консиліум - 56%;
* проблемний стіл - 59%;
* ділова гра – 43%;
* тренінги - 75%;
* круглий стіл - 89%;
* методичні оперативки -71%;
* методичний діалог - 32%.

Науково-методична проблема закладу тісно пов’язана із стратегічними перспективами та цільовими програмами розвитку, у закладі сформовано чітку структуру та визначено основні напрямки роботи:

**Інформаційні технології навчання**

**Комп’ютеризація управлінської** **діяльності**

**Комп’ютеризація навчально-виховної роботи**

**Апробація електронних засобів навчання**

**Автоматизація робороб місць**

**Керівників закладу**

**Розробка електронного супроводу навчальних** **занять**

**Секретаря**

**Робота з тестовими програмними засобами навчання**

**Соціально-психологічної служби**

**Використання технологій у позакласній роботі**

**Бібліотекаря**

Забезпечити сучасний зміст основних напрямків реалізації науково-методичних проблем у загальноосвітніх навчальних закладах можливо лише за умови поетапних педагогічного, діагностичного та мотиваційного аналізів, що стосуються:

* організації навчально-виховного процесу;
* впровадження нових технологій навчання;
* зорієнтованості на власну творчість та експериментальну діяльність педагогічного колективу;
* готовності до подолання труднощів, пов’язаних зі змістом та застосуванням інноваційних форм і методів роботи тощо.

Результативність роботи над проблемою повинна оцінюватись не за кількістю проведених методичних заходів, а на основі аналізу таких питань:

* наскільки глибоко педагогічними працівниками осмислено сутність нової педагогічної ідеї?
* чи відбулась трансформація нових педагогічних ідей у практичну діяльність колег?
* які якісні зміни відбулись у діяльності вчителів закладу?
* як вплинула система роботи над проблемою на розвиток професійної компетентності молодих та досвідчених педагогів?
* які зміни зафіксовано у навчальній діяльності та розвитку учнів, чи вплинуло це на рівень їх навчальних досягнень, вихованості, компетентності?

Управлінська прогностична, контрольно-аналітична діяльність керівника загальноосвітнього закладу регламентується відповідними нормативно-правовими документами і здійснюється в межах Законів країни «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Положення про загальноосвітній навчальний заклад», Статуту школи, інструктивно-методичних матеріалів Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України. Також підґрунтям можуть бути сучасні досягнення психолого-педагогічної науки, дослідження вітчизняних та зарубіжних учених в галузі управління освітою.

ЛІТЕРАТУРА, РЕСУРСИ

1. uk.wikipedia.org/wiki/Аналітика.
2. Діагностика управлінської компетентності директора школи / В. Лаврук. – К.: Шк. світ, 2008.
3. Труднощі й обмеження в діяльності директора школи. Частина І, ІІ / С.М. Павлютенков. – Х.: Основа, 2013. – (Бібліотека журналу «Управління школою»; Вип. 1(121)).
4. Організація діяльності керівника школи / В.В. Григораш. – Х.: Основа, 2011. – Серія «Адміністратору школи»).
5. Науково-методична проблема школи / упоряд. Н. Мурашко. – К.: Редакції газет з управління освітою, 2013р. - (Бібліотека «Шкільного світу»).
6. Дрожжина Т.В. Самовчитель директора школи. – Х.: Основа, 2011. – (Серія «Адміністратору школи»).
7. Тевлін Б.Л. Контрольно-аналітична діяльність керівника школи [Текст] / Б.Л. Тевлін. – Х.: Основа, 2006.
8. Контрольно-аналітична діяльність як необхідний компонент системи роботи з обдарованими учнями /dok.znaimo.ua/docs/index-17775.html.