

РОЗДІЛ V. МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ: ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

УДК 378.14.015.62:378.147

О. І. Мармаза

Інститут післядипломної освіти
Харківського національного педагогічного
університету імені Г. С. Сковороди

АНАЛІЗ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

У статті теоретично обґрунтовано сутність аналітичної діяльності керівника; розкрито її важливість для ефективного управління сучасним навчальним закладом; визначено місце функції аналізу в управлінському циклі; змальовано принципи аналізу (науковості, об'єктивності, наступності та розвитку, системності, колегіальності); схарактеризовано основні види аналізу з різних підходів: за об'єктом аналізу, метою аналізу, періодичністю, суб'єктом аналізу, змістом і характером аналізу; представлено систему методів функції (теоретичні, інформаційно-констатуючі, рейтингові, продуктивні); описано рівні аналізу та зміст роботи керівника на різних етапах аналітичної діяльності.

Ключові слова: функції управління, управлінський цикл, функція аналіз, принципи аналізу, види аналізу, методи аналізу, рівні аналізу, етапи аналізу.

Постановка проблеми. Розширення господарської самостійності організацій, швидкі зміни технологій, інтелектуалізація праці, зростання обсягу та складності інформації, що викликані соціально-економічними реформами в Україні, сформували стійкий попит на фахівців із логічним мисленням, креативних, з уміннями працювати в умовах ділового ризику та з великими масивами інформації. Важливим стало виділення у складниках ключових компетентностей здатності ефективного використання інформації та знань, що дає змогу особистості їх сприймати й застосовувати як основу для формування власних можливих варіантів діяльності.

За умов зростання потоків інформації, яка є предметом діяльності керівника навчального закладу, особлива увага повинна приділятися формуванню його аналітичної компетентності. Недооцінка ролі аналізу серед складових професіоналізму керівника призводить до необґрунтованості управлінських рішень, неефективності стратегічних планів, реактивності управління в цілому. Це знаходить прояв у тому, що керівник діє інтуїтивно; використовує незначну кількість аналітичних методів, технологій і недосконалу інформаційну базу; аналіз здійснюється несистемно та несистематично. Отже, аналіз покликаний забезпечити ефективність управлінської діяльності.

Аналіз актуальних досліджень. Дослідники Н. Бібік, І. Єрмакова, О. Овчарук, І. Погоріла, О. Савченко до змісту ключових компетентностей особистості відносять аналітичну. У роботах А. Ананьєва, В. Гуменюк, Н. Зінчук, О. Касьянової, Ю. Конаржевського, О. Молл, О. Романовського наголошується на тому, що успішність управлінської діяльності обумовлюється аналітичними навичками, а основними професійними рисами керівника називаються аналітичність мислення; здатність до прогнозування ситуацій і результатів діяльності. Уміння відбирати, систематизувати, аналізувати й узагальнювати інформацію; навички визначення причинно-наслідкового взаємозв'язку подій і явищ, здатність виявляти існуючі закономірності та тенденції розвитку навчального закладу вважаються запорукою успішного управління. Н. Зінчук, досліджуючи аналітичну компетентність керівника, робить акценти на знанні теорії організації аналітичного процесу; вмінні обирати, обґрунтовувати й застосовувати відповідні аналітичні методи; розвитку логічного мислення, творчості до даного напрямку управлінської діяльності та набуття досвіду в ньому [3].

У наукових працях Т. Алексеєнко, О. Касьянової, В. Кожухара, Ю. Конаржевського, К. Крутій, М. Мартиненка, В. Федорова аналіз виділяється в самостійну функцію управління. Так, Т. Алексеєнко доводить, що «аналіз – це відносно відокремлений етап (стадія) пізнавальної управлінської діяльності, суть котрого – творче вивчення, систематизація, узагальнення й оцінка різноманітної інформації стосовно об'єкта управління» [1, 5]. М. Мартиненко відзначає, що сутність аналізу «як етапу управління полягає в оцінці результатів, фактів, процесів або подій і виявлення причин, що їх зумовили» [5, 281].

Мета статті – теоретично обґрунтувати сутність аналітичної діяльності керівника та розкрити її важливість для ефективного управління сучасним навчальним закладом. Завдання статті полягають у тому, щоб визначити місце функції аналізу в управлінському циклі; змалювати принципи аналізу; схарактеризувати основні види аналізу; представити систему методів функції; описати рівні аналізу та зміст роботи керівника на різних етапах аналітичної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Технологія управління – це управлінський процес циклічного характеру, що складається з окремих видів діяльності. На думку А. Файоля, якому належить авторство концепції процесуального підходу, види діяльності керівника – це функції управління. У науковій літературі, яка висвітлювала різні аспекти

процесуального підходу, за майже вікову історію представлено різноманітні визначення поняття «функції управління»: вони відбивають зміст, мету, сутність управлінської діяльності; цим поняттям позначали основні види діяльності керівника, обов'язки, сукупність цілей, стадії процесу управління, коло завдань посадової особи тощо. З огляду на те, що відсутнє однакове розуміння терміну «функції управління», немає і їх єдиної класифікації.

Водночас більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцять. Серед них Б. Гаєвський називає: передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Афанасьєв – організацію, контроль, рішення, регулювання; М. Поташник – організацію, контроль, планування, керівництво; Ю. Конаржевський – аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль; М. Мартиненко – планування, організування, регулювання, облік, контроль, аналізування та стимулювання; Г. Десселер – планування, організування, контроль, управління персоналом і керівництво. Авторів різних підходів до структури та змісту управлінського циклу об'єднує те, що вони вважають, що кожна з функцій має своє місце в загальній системі циклу, виконує тільки їй єдиній притаманну роль і не може бути ігнорована без ризику припустити диспропорції в управлінській діяльності.

На нашу думку, *функції* – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних і поєднуються однаковою цілеспрямованістю. Функція управління повинна мати предмет діяльності, способи діяльності, стосунки під час управлінської діяльності, результати управлінської діяльності. Кожна функція має глобальну й конкретну мету. Глобальна мета співпадає з метою управління в цілому (забезпечення оптимального функціонування й розвитку соціально-педагогічної системи), а конкретна мета пов'язана із завданнями, які керівник розв'язує на певному етапі управлінської діяльності. Послідовно змінюючи одна одну, функції утворюють управлінський цикл.

Ми схиляємося до точки зору тих авторів, які виділяють функцію аналізу в управлінському циклі поряд із плануванням, організуванням, контролем і регулюванням. Ю. Конаржевський виділяє критерії, за якими аналіз можна віднести до самостійної функції управління «специфіка мети діяльності, характер виду діяльності, специфіка змісту виду діяльності,

специфіка структури, функціональна інтегративність, наскрізний характер діяльності, системний зміст» [4, 16–18]. Функція аналізу спрямована на вивчення управлінської інформації, з'ясування проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на визначення причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього.

Аналіз розпочинає й завершує управлінську діяльність, забезпечує її цілісність і циклічність, виконує роль системоутворюючого елемента в управлінні. Це зумовлює об'єктивну необхідність функції. Аналіз щільно пов'язаний з іншими функціями управління: плануванням, організуванням, контролем, регулюванням. Саме вони засвоюють результати аналізу й роблять необхідною та актуальною цю функцію. Функціональна інтегративність аналізу як функції управління полягає в забезпеченні взаємодії всіх інших функцій управління.

Частина теоретиків і практиків управління висловлюють думку про першочерговість в управлінському циклі цілепокладання. Проте меті обов'язково передують діяльність, що пов'язана, насамперед, з обробкою інформації й виділенням релевантної, тобто необхідної та достатньої для прийняття управлінського рішення, планування подальшої діяльності. Аналіз дає підстави для визначення цілей і задач, встановлення пріоритетів у роботі, дозволяє визначитись із провідними напрямками, шляхами й засобами діяльності. Отже, без аналітичної діяльності мета управління не тільки не може бути реалізована, але й визначена. Управлінська діяльність розпочинається з аналізу інформації, а від уміння організувати її надходження, обробити й використати залежить якість планів і прийняття рішень.

Аналітичний підхід до визначення функціональних обов'язків, делегування повноважень, розподілу робіт, побудови підсистем і структур, встановлення терміну часу, вибору методів діяльності забезпечує ефективність управління на етапі організування.

Ю. А. Конаржевський ще наприкінці минулого століття доводив, що самою поширеною помилкою є спроба поєднати дві зовсім різні за своєю природою, метою та призначенням функції – аналізу та контролю – в одну функцію: контрольно-аналітичну [4]. Це заважає розвитку обох функцій. Так, контроль фіксує факти досягнення результатів. Під час контролю з'ясовується відповідність реального стану справ із запланованим; контроль дає можливість отримати дані про роботу окремих суб'єктів і об'єктів. Для цього використовують методи аналізу, які забезпечують

глибину пізнання та вірогідність інформації. Кожна функція управління (аналіз, планування, організування, контроль, регулювання) реалізується за допомогою загальнонаукових методів, зокрема аналізу.

Відомо, що інформація – основа процесу управління. Без неї не можна сформулювати проблему, вірно оцінити ситуацію, визначити цілі управління та прийняти рішення. Мета аналізу як функції управління полягає в забезпеченні повноти й глибини пізнавальної сторони управління. Завдання аналізу полягають у тому, щоб із різних, під час розрізнених, що відображають окремі явища й факти, скласти загальну, цілісну картину процесу, виявити притаманні закономірності й тенденції [2]. Це досягається виконанням таких задач: оцінка «силового поля» (сприятливих і несприятливих факторів) діяльності; змалювання внутрішнього й зовнішнього середовища; оцінка потенційних можливостей і ресурсів; визначення критеріїв і показників запланованих результатів; підготовка й узагальнення аналітичних даних для прогнозованого розвитку (вдосконалення).

Об'єкт аналізу – навчальний заклад. Предмет – основні елементи педагогічного процесу й чинники, які його зумовлюють: діяльність педагогів, учнів, технічного персоналу, бібліотеки, навчальний і виховний процеси, матеріально-технічна база, фінанси тощо. Складність функції аналізу полягає в тому, що вона повинна забезпечувати: по-перше, повноту висновків, яка досягається аналізом основних напрямів роботи організації та всебічністю аналізу цих напрямів; по-друге, глибину висновків, що забезпечується оцінкою досягнутих результатів, виявленням причинно-наслідкових зв'язків; по-третє, ступінь обґрунтованості нових завдань, які зумовлюються принципом наступності.

Функція аналізу ґрунтується на певній системі принципів – вихідних положень, які доведені практикою, обґрунтовані теоретично, тому використовуються як аксіоми.

Науковості. Реалізується через застосування методів наукового пізнання, досягнень наукової думки, передового досвіду. Аналіз, здійснений на науковій основі, забезпечує науковий підхід до управління в цілому.

Об'єктивності. Передбачає визнання пріоритету об'єктивного в діалектичній єдності об'єктивного й суб'єктивного. Реалізація цього принципу забезпечує повну відповідність результатів та висновків фактичному стану справ.

Наступності та розвитку. Полягає в урахуванні послідовних кількісних і якісних змін у ретроспективі та перспективі. Дозволяє розглядати предмет аналізу в процесі виникнення, становлення та розвитку.

Системності. Передбачає вивчення окремих явищ із позиції системного підходу, що дає можливість визначити взаємозалежність окремих факторів, встановити причинно-наслідкові зв'язки.

Колегіальності. Цей принцип дозволяє охопити пріоритетні ланки діяльності організації через поєднання аналізу з самоаналізом усіх працівників. Реалізація цього принципу дає виховний ефект і створює мотиваційне підґрунтя для удосконалення діяльності.

Зміст процесу аналізу передбачає такі обов'язкові чинники: одержання інформації про стан справ; порівняння реального стану з передбаченим (відповідно до планових стандартів, норм); вибір методів, придатних до аналізу; установлення причинно-наслідкових зв'язків між результатами й чинниками, що їх зумовили; розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності; підготовку аналітичної інформації для інших функцій [5, 282]. Таким чином, зміст аналітичної діяльності керівника навчального закладу можна розкрити через види, методи й процедуру здійснення аналізу.

Існують різні підходи до класифікації *видів аналізу*, що зумовлено складністю цієї діяльності: за об'єктом аналізу (аналіз роботи навчального закладу в цілому; аналіз роботи окремих структурних підрозділів; аналіз роботи персоналу); за метою аналізу (підведення підсумків роботи й об'єктивна оцінка діяльності; формулювання цілей і завдань для нових планів; ліквідація вузьких місць у роботі закладу; виявлення резервів; регулювання діяльності; визначення ступеня ефективності діяльності); за періодичністю (епізодичний; одноразовий; постійний (поточний)); за суб'єктом аналізу (аналіз, який проводиться адміністрацією; аналіз, який проводиться громадськими організаціями; самоаналіз).

За змістом і характером аналізу можна виділити такі його види: параметричний (оперативний); тематичний (локальний); комплексний (підсумковий).

Параметричний (або оперативний) вид аналізу дозволяє щоденно аналізувати основні показники навчально-виховного процесу, викривати причини відхилень від стандартів (рішень, планів) і виробляти рекомендації щодо усунення цих причин. Мета такого аналізу полягає в забезпеченні регулювання, підготовці даних для тематичного й комплексного аналізу. Завдання: викрити недоліки в роботі та встановити їх причини, знайти резерви для удосконалення діяльності. Особливістю параметричного аналізу є оперативність, швидкість впливу й корекції. Основна його перевага криється в можливості відразу встановити причини

недоліків і терміново внести корекцію. Недоліки – це, передусім, поверховість, високий рівень випадковості й суб'єктивізму, неможливість глибокого аналізу та змістовних висновків.

Тематичний (або локальний) вид аналізу спрямований на глибоке вивчення найбільш важливих і складних проблем з метою забезпечення рекомендаціями з удосконалення певних систем, переведення окремих структурних елементів до вищого якісного стану. Завдання цього виду аналізу пов'язані із створенням умов для удосконалення й розвитку систем навчального закладу, підвищенням ефективності управління ними. Особливість тематичного аналізу – це глибина проникнення в підсистему, а позитив криється в об'єктивності оцінки, змістовності рекомендацій, можливості управляти позитивним розвитком. Недоліки пов'язані з обмеженістю у виборі питань для глибокого, всебічного вивчення.

Підсумковий (або комплексний) вид аналізу дозволяє відстежувати діяльність об'єктів і суб'єктів за певний звітний період: місяць, чверть, півріччя, навчальний рік, декілька років. Мета: оцінка результатів діяльності суб'єктів і об'єктів за певний період, знаходження кращих варіантів їх подальшого розвитку, формулювання й розробка цілей для нових планів (рішень). Особливість такого аналізу – це комплексний характер, а основне достоїнство – перспективність, спрямованість на зміни. Недоліки підсумкового аналізу зумовлені, передусім, браком часу для його здійснення.

Основні групи *методів* аналітичної діяльності складають такі: теоретичні: порівняння, індукція, дедукція, абстрагування, систематизація, класифікація, узагальнення, аналіз, синтез, моделювання; інформаційно-констатуючі: спостереження, опитування, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування, ранжування; рейтингові: самооцінка, експертна оцінка, незалежне оцінювання, кваліметричні моделі; продуктивні: тести-ситуації; тести-завдання; контрольні роботи; ведення документації; експеримент.

Складність аналітичної діяльності вимагає поділу її на етапи.

Перший етап: ознайомлення з предметом аналізу. Аналітична діяльність керівника передбачає: відбір достовірних фактів із статистичних даних, інформації з різних джерел; систематизація відібраних матеріалів, їх групування, класифікація; знаходження релевантної управлінської інформації (необхідної та достатньої); змалювання предмету аналізу в цілому. На цьому етапі визначається мета аналітичної діяльності, формується загальне уявлення про предмет аналізу, окреслюються його контури, створюються умови для об'єктивної оцінки.

Другий етап: змалювання предмету аналізу як системи. Предмет аналізу поділяється на відносно самостійні складові; виникає необхідність схарактеризувати кожную складову; встановити зв'язки між ними та ступінь взаємовпливу; виявити умови й зовнішні впливи на предмет аналізу. Такий підхід дає підстави для більш глибокого розуміння предмету аналізу.

Третій етап: встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Для уникнення поверховості аналізу на цьому етапі необхідно зосередити увагу на процесі розвитку предмету аналізу на еволюційних причинах, що зумовили його теперішній стан: виявити фактори-причини, встановити найбільш значущі та впливові з них, визначити зв'язки між причинами та наслідками, впорядкувати й узагальнити дані аналізу.

Четвертий етап: підсумковий. На цьому етапі формуються змістовні висновки щодо існуючого стану предмету аналізу; визначаються шляхи й засоби розв'язання проблем; розробляються пропозиції та рекомендації; прогнозуються подальші дії. Підсумковий етап передбачає узагальнення й оцінювання стану об'єктів аналізу, створює умови для прогнозу та моделювання майбутнього.

Процес самореалізації управлінця проходить у своєму розвитку три стадії: несвідома компетентність, частково усвідомлена компетентність, свідомо компетентність. Відповідно аналітична діяльність може здійснюватися на різних *рівнях*: стихійному, емпіричному й науковому.

Так, несвідома компетентність, що знаходить прояв у відсутності в керівника свідомої необхідності покращення своєї роботи, характерна для стихійного рівня аналітичної діяльності. Стихійний рівень має ознаки, які зумовлені тим, що мета аналізу відсутня чи не усвідомлюється керівником. Відтак діяльність керівника під час реалізації функції невпорядкована. Об'єкт і предмет аналізу чітко не визначено, тому аналізуються розрізнені явища, факти, які між собою не пов'язані. Керівник не встановлює взаємозв'язки між основними компонентами організації як системи. Аналіз має хаотичний, безсистемний характер. Висновки поверхові, базуються не на глибокому аналізі систематизованих фактів, а на рівні їх розуміння керівником. Як правило, стихійний рівень аналізу засвідчує низьку теоретичну підготовку керівника до управління в цілому й організацію діяльності методом «спроб і помилок».

Частково усвідомлена компетентність характеризується розумінням необхідності підвищувати професійний рівень і відсутністю активної діяльності керівника в цьому напрямі. Вона проявляється на емпіричному рівні аналітичної діяльності таким чином: мета аналізу полягає у встановленні

зв'язків між окремими фактами та явищами; факти не аналізуються, а констатуються; як правило, аналіз замінюється контролем. При цьому керівник має усталені об'єкти аналізу: уроки, виховні заходи, шкільна документація, трудова й навчальна дисципліна. Використовуються такі традиційні методи аналізу, як: спостереження, бесіди, опитування, а сучасні діагностичні методики залишаються поза увагою керівника. Висновки мають загальний характер, рекомендації повчального змісту, реальні причини залишаються не викритими. Емпіричний рівень аналітичної діяльності говорить про недостатню увагу керівника до наукової думки й перебільшення значення свого власного практичного досвіду.

Свідома компетентність керівника знаходить прояв у вміннях виконувати поставлені перед собою завдання на підставі набутих знань і навичок; постійному обмірковуванні своїх дій; аналізі досягнутих результатів діяльності. Відповідним свідомій компетентності є науковий рівень аналітичної діяльності, що має такі ознаки: єдина цільова організація аналізу; планування й систематичність аналітичної діяльності; реалізація вихідних принципів аналітичної діяльності; поєднання аналізу із самоаналізом; застосування теоретичних і емпіричних наукових методів пізнання; проведення комплексних досліджень; моніторинг важливих об'єктів і проблем; формулювання змістовних висновків і прогнозів розвитку. Керівник, який здійснює аналітичну діяльність на науковому рівні, має ґрунтовну науково-теоретичну підготовку й позитивний досвід роботи.

Аналітична діяльність із часом потребує оновлення. Це відображується в підходах до функції, в напрямках та змісті аналізу. Інноваційними підходами до аналізу є: аналіз навчального закладу, кількісних і якісних показників його діяльності для цілеспрямованого розвитку (замість констатації стану об'єкту аналізу); вивчення професійних мотивів, цінностей і компетентності вчителів (замість аналізу стану роботи вчителів); створення системи збору, обробки й збереження інформації (замість ситуативного встановлення каналів надходження інформації та методів її обробки); колегіальний підхід до аналізу важливих показників і проблем (замість адміністративно-одноосібного); самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа його вдосконалення (замість традиційної віри керівника у свою непогрішність).

Протиріччя функції аналізу пов'язані з тим, що постійне удосконалення педагогічного процесу висуває перед управлінням усе більш складні аналітичні задачі; а поглиблення знань, удосконалення умінь керівника веде до глибшого усвідомлення проблем і розв'язання більш

складних проблем. До основних протиріч функції можна віднести такі: протиріччя між необхідністю викривати причини педагогічних явищ і недостатньо глибоким характером аналітичної діяльності керівника; протиріччя між кількістю інформації, яка надходить до керівника, та можливістю й умінням її обробити.

Типові недоліки аналітичної діяльності керівника закладу освіти – це передусім: безсистемність, випадковість, епізодичність; відсутність цілеспрямованості; недостатня теоретична й методична підготовка до аналітичної діяльності; обмеженість вивчення об'єктів одноразовими спостереженнями й висновками; відсутність планів і алгоритмів аналізу; невміння виділити головне, суттєве, проблемний блок; неспроможність узагальнити матеріали, зробити висновки, розробити рекомендації.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Актуальність аналізу в управлінській діяльності підсилюється тим, що суттєво збільшилися динамізм і мінливість оточуючого середовища; водночас зросли обсяг і складність інформації та загрози негативних наслідків від некомпетентного прийняття управлінських рішень. Це зумовлює невідкладну потребу всебічного дослідження аналітичної діяльності керівника сучасного навчального закладу; обґрунтування значення та місця аналізу в удосконаленні управління, теоретико-прикладного вивчення особливостей цього виду діяльності, що стане підґрунтям підвищення аналітичної компетентності й удосконалення професіоналізму керівника.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алексеєнко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті / Т. Алексеєнко // Педагогіка та психологія : наук. зб. – Чернівці : Чернівецький університет, 2005. – Вип. 224. – С. 3–9.
2. Афанасьєв В. Г. Социальная информация и управление обществом / В. Г. Афанасьєв. – М. : Политиздат, 1981. – 432 с.
3. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. А. Зінчук. – Київ, 2010. – 23 с.
4. Конаржевський Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой / Ю. А. Конаржевский. – М. : Педагогика, 1986. – 144 с.
5. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.

РЕЗЮМЕ

А. И. Мармаза Анализ как функция управления учебным заведением.

В статье теоретически обоснована сущность аналитической деятельности руководителя; раскрыта ее важность для эффективного управления современным учебным заведением; определено место функции анализа в управленческом цикле; описаны принципы анализа (научности, объективности, преемственности и

развития, систематичности, коллегиальности); дана характеристика основным видам анализа с разных подходов: по объекту анализа, целью, периодичностью, субъекту анализа, содержанию и характеру анализа; представлена система методов функции (теоретические, информационно-констатирующие, рейтинговые, продуктивные); описаны уровни анализа и содержание работы руководителя на разных этапах аналитической деятельности.

Ключевые слова: *функции управления, управленческий цикл, функція «анализ», принципы анализа, уровни анализа, этапы анализа.*

SUMMARY

A. Marmaza. Analysis as function of management of educational establishment

The article gives a theoretical argumentation the nature of manager's analytical activity; its importance for effective management of educational establishment is exposed; place of function of analysis in the administrative cycle is determined; principles of analysis (science, objectivity, continuity and development, systematic, collective) are characterized; the basic types of analysis with different approaches: the object of analysis, to analyze, frequency analysis of the subject, content and character analysis is determined; the system function methods (theoretical, information stating, rating, productive) is presented; levels of analysis and substance of manager's work at the different stages of analytical activity are described.

Key words: *management functions, administrative cycle, function «analysis», analysis principles, analysis types, analysis methods, analysis levels, analysis stages.*