

РОЗДІЛ V. МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ: ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

УДК 373.51

О. С. Боднар

Тернопільський обласний комунальний інститут
післядипломної педагогічної освіти

АНАЛІЗ СИТУАЦІЙ В УПРАВЛІННІ АНАЛІТИКО-ЕКСПЕРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В РЕГІОНІ

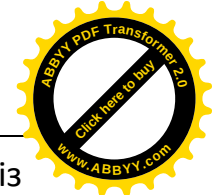
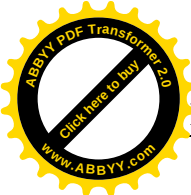
У статті розглянуто сутність понять «ситуація», «управлінська ситуація», «аналіз ситуації»; проведено класифікацію ситуацій в управлінні аналітико-експертною діяльністю; досліджено алгоритм та критерії аналізу ситуацій.

Ключові слова: аналітико-експертна діяльність, управлінська ситуація, класифікація ситуацій аналітико-експертної діяльності, функція аналізу ситуації.

Постановка проблеми. Проблеми реформування освіти, мінливість соціального середовища, нестійкість суспільних процесів зумовлюють пошук ефективних інструментів у системі управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону. Актуальність розвитку функції аналізу ситуацій мотивована також специфікою освітніх явищ і процесів, які не можна діагностувати лише за кількісними показниками. Освітні об'єкти є багатограними і динамічними, тому їх об'єктивна оцінка можлива за умови повного використання механізму аналізу ситуацій, в яких вони функціонують і розвиваються.

Функція аналізу ситуацій досліджена у багатьох сферах суспільної діяльності: соціально-педагогічній (С. Д. Ільєнкова, В. Н. Журавльова, Л. Л. Козлова, Е. Дюркгейм); психолого-педагогічній (В. І. Бондар, С. У. Гончаренко, В. А. Семиченко, А. В. Фурман, М. Н. Скаткін, В. П. Симонов, Н. В. Кузьміна, Ю. Н. Кулюткін, Ю. А. Шубін, Н. В. Москаленко); управлінській (Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, В. В. Олійник, В. І. Маслов, О. І. Мармаза, Є. М. Павлютенков, В. С. Пікельна, М. М. Поташник, В. С. Лазарєв, Г. Кунц).

Однак у системі управління освітою структура аналізу ситуацій не повністю досліджена, зокрема не розкрита специфіка управлінських ситуацій в аналітико-експертній діяльності, не адаптовано алгоритми та критерії, потребують уточнення класифікації таких ситуацій. Дослідження названих проблем допоможе чіткіше структурувати функції управління аналітико-експертною діяльністю в освіті регіону, сприятиме формуванню ґрунтовного наукового супроводу, прискорить процес прийняття аналітико-експертних висновків та рішень.



Аналіз актуальних досліджень. В управлінській діяльності аналіз ситуацій є елементом технології ухвалення рішень. Поняття «ситуація» активно використовується у термінологічних системах педагогіки та управління освітою. Ситуація – сукупність зовнішніх умов, які впливають на людину і зумовлюють її діяльність поряд з суб'єктивними, внутрішніми умовами [7, 528]; сукупність обставин (умов), що виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які порушують задане функціонування системи, спонукають її перехід у новий стан [10, 140]. Ситуація виникає в результаті особливого поєднання обставин і власних можливостей суб'єкта діяльності [9, 101].

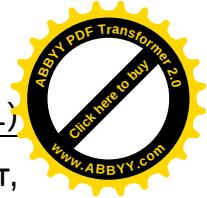
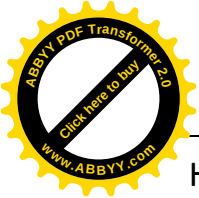
Попри значну кількість різновидів ситуацій найчастіше зустрічаються поняття педагогічна, управлінська, проблемна ситуація. *Педагогічна ситуація* – стан педагогічного процесу, в якому наявні розбіжності між бажаним і реальним, досягнутим у формуванні особистості. Ланцюг педагогічних ситуацій утворює навчально-виховний процес [7, 528].

Управлінська ситуація – прояв конкретної дійсності, яка впливає тепер або буде впливати у майбутньому на функціонування організації, на досягнення поставлених цілей [4, 105]. За В. Юкаєвою, управлінські ситуації поділяються за: *масштабом дії*: загальносистемні, у підсистемах, в елементах системи; *причинами* виникнення: збереження функціонування об'єкта, виникнення нової мети, штучно створені труднощі, випадкові обставини; *змістом*: виробничі, психологічні, економічні, організаційні, соціальні; *часовою ознакою*: короткотривалі, довготривалі; *рівнем складності*: прості і складні; *рівнем структуризації*: добре структуровані ті, що важко піддаються аналізу, *оцінкою суб'єкта управління*: задовільні, проблемні [10, 115]. Ситуації поділяють також на поточні і повні [1].

Проблемною можна назвати управлінську ситуацію будь-якого типу, за якої цілі не досягнуті чи існують відхилення від заданого рівня, як потенційну можливість підвищення ефективності діяльності організації [3, 13]. Проблемна ситуація стимулює появу пошукової потреби, прагнення знайти необхідні знання і способи діяльності для вирішення [7, 474].

В. А. Семиченко наголошує на тому, що будь-яка педагогічна ситуація має риси системного об'єкта, вона є динамічною, виникає спонтанно, має не об'єктивну, а часову вісь організації подій [8, 281].

У теорії ухвалення рішень визначають характер ситуації: економічний, організаційний, виробничий, морально-етичний, соціальний, політичний.



Найчастіше характер є комплексним. Складовими ситуації є: об'єкт, суб'єкт, умови, обставини, характер розвитку, фактор часу, підстави, рішення.

Для аналізу ситуацій використовують кейси: малі і великі описові; за галузями знань; діагностичні і прогностичні, творчі і репродуктивні [2, 822]. Оцінкою ситуацій вважають спосіб її фіксації, переведення з невизначеного стану у визначений. Оцінка допомагає суб'єкту забезпечити рефлексивний контроль за ситуацією [5, 66–67].

Ситуацію можна описати, побудувати модель, аналізувати, оцінити, порівнювати з іншими, прогнозувати її розвиток, розробити критерії умов, моніторити її хід, визначати фактори впливу, втручатися, нівелювати, доповнювати, перетворювати в інший тип тощо.

Алгоритм процесу огляду ситуацій Є. М. Павлютенков пропонує проводити за такими чотирма кроками: виявлення і розгляд задачі, поділ та уточнення задач, установлення пріоритетів (значущість, терміновість, тенденція, підсумковий пріоритет), визначення вихідної точки аналізу [6, 37].

Для розв'язання ситуацій необхідно встановити причини і джерела її виникнення, визначити об'єкти, на які можуть бути направлені управлінські дії, розробити процедури управлінського впливу на ситуацію, адекватні цілям [1, 9].

Отже, незважаючи на те, що аналіз ситуацій достатньо вивчений у педагогіці, психології, соціології, освітньому менеджменті, його адаптація до управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону потребує подальшого дослідження.

Мета статті – розкрити сутність понять «ситуація», «ситуація в управлінні аналітико-експертною діяльністю», «аналіз ситуації» та їх властивості в управлінні аналітико-експертною діяльністю, класифікувати різновиди ситуацій, дослідити алгоритм та критерії аналізу ситуацій як управлінської функції, визначити фактори впливу на алгоритми.

Виклад основного матеріалу. З нашої точки зору, *аналітико-експертна діяльність (АЕД)* – це процес моделювання й організації науково обґрунтованих та практико орієнтованих аналітико-експертних досліджень, направлених на пізнання та професійну об'єктивну, вичерпну оцінку складних педагогічних об'єктів. На наш погляд, *ситуація в системі управління аналітико-експертною діяльністю* – це події або явища, детерміновані часом, специфікою об'єкта, обставинами існування, що

потребують аналізу та оцінки для підвищення якості аналітико-експертних процедур та валідних управлінських рішень.

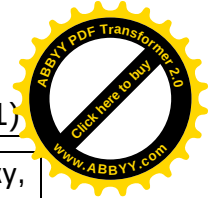
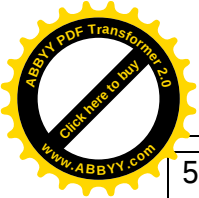
Аналіз ситуацій здійснюється з позиції системно-діяльнісного підходу і є передумовою об'єктивного розв'язання аналітико-експертних задач. Ситуацію розглядаємо як об'єкт аналізу та експертної оцінки. *Аналіз ситуації* трактуємо як функцію управління АЕД, яка спрямована на повне дослідження факторів впливу на об'єкт, середовища, в якому цей об'єкт функціонує, з метою підготовки інформації для розв'язку задачі АЕД (структурування показників, критеріїв для аналізу та оцінювання; формування рекомендацій для експертів).

Ситуація може піддаватися аналізу безпосередньо перед початком укладання робочої програми, напередодні або у процесі аналітико-експертних процедур чи перед ухвалення управлінських рішень. Класифікація ситуацій, які розглядаються експертами, подана у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація ситуацій у системі управління АЕД

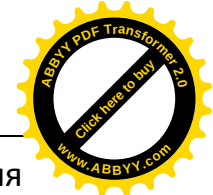
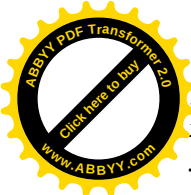
№	Класифікаційна ознака	Вид ситуацій
1.	Ступінь відомості	<i>Типові, нові, неординарні.</i>
2	Момент виникнення	<i>Випадкові</i> (спричинені суб'єктивними факторами: поведінкою об'єктів, які досліджуються; зовнішніми змінами в освітній політиці); <i>причинно-наслідкові</i> (виникають після проведення АЕД або як наслідок ухвалення управлінських рішень); <i>непередбачувані</i> (управлінські рішення спричинили непрогнозовані зміни).
3	Психологічний фактор	<i>Проблемні</i> (сформовані на психологічному фоні управлінської задачі). <i>Критичні</i> (викликані діями суб'єктів або розвитком об'єкта). <i>Стресові</i> (суб'єкти діють під впливом негативних емоцій в умовах нерегульованої несвідомої поведінки); <i>Кризові</i> (ситуація на піку розвитку і потребує негайного вирішення). <i>Сприятливі</i> (всі суб'єкти ситуації мають розвинений емоційний інтелект). <i>Успіху</i> (учасники ситуації позитивно налаштовані, успіх роботи забезпечений).
4	Шляхи вирішення	<i>Ситуації</i> , які передбачають механізми обов'язкового втручання; <i>ситуації</i> , які мають лінійний розв'язок; <i>ситуації</i> , які можуть розв'язатись самостійно, але вимагають консультативної допомоги.



5	Ступінь розвитку	Початкового ступеня, кульмінаційного розвитку, завершальної стадії.
6	Структура	<i>Прості, складні.</i> <i>Структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані.</i>
7	Рівень ідентифікації	<i>Ідентифіковані</i> (піддаються класифікації та аналізу); <i>нечіткі</i> (потребують з'ясування та дослідження).
8	Місце у процедурі АЕД	Допроцедурні, процедурні, післяпроцедурні.
9	Кількість учасників	Односуб'єктні, полісуб'єктні, колективні.
10	Прогнозування розв'язку	Прогнозовані, непрогнозовані.
11	Час розвитку	Статичні, миттєві, короткотривалі, детерміновані часом процедур АЕД.
12	Способом виникнення	Самоутворені, створені через управлінські дії керівників, викликані поведінкою експертів-аналітиків.
13	Рівень впливу на аналітико-експертні висновки	Нейтральні, доповнювальні, суттєво впливові.
14	Рівень управління	Всеукраїнського, регіонального, районного (міського), локально-інституційного (відділу, закладу, класу, групи).

Ця функція виконується за таким алгоритмом: прийняття сигналу про ситуацію та її головну сутність; ідентифікація ситуації та обґрунтування її значення для управління АЕД; визначення виду ситуації за класифікаційними ознаками; збір інформації для осмислення ситуації; розгляд структури та основних властивостей; аналіз характеру дій (хто, коли, де, чому діяв); укладення критеріїв оцінки ситуації; уявлення суб'єктів, яким необхідна консультація; розробка плану розв'язку; визначення порядку дій у певній ситуації; передбачення конфліктів; обговорення технічних і психологічних моментів поведінки; розробка тактики втручання у ситуацію; окреслення об'єктів ситуації, які потребують зміни чи підтримки; прогнозування розвитку ситуації; оцінка варіантів розвитку; виділення показників для формування критеріїв аналізу та оцінки об'єктів АЕД; моделювання альтернативних рішень, які будуть використані в АЕД.

Зміст алгоритму аналізу ситуації залежатиме від таких факторів: під впливом яких управлінських дій вона виникла (функціональних керівників чи формальних лідерів); вона є типовою чи неординарною; до якого типу ситуацій належить; чи містить ситуація відомості або інформацію, необхідну для аналітико-експертної діяльності; які показники ситуації можна використати для моделювання критеріїв об'єкта пізнання, аналізу

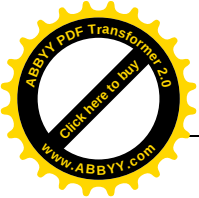


та оцінки; як через ситуацію можна вплинути на ефективність управління аналітико-експертною діяльністю; які уроки із ситуації можна винести для планування процедур аналітико-експертної діяльності.

Аналітична оцінка ситуації здійснюється за такими критеріями: час виникнення і термін існування; фактори зовнішнього та внутрішнього впливу; рівень самоорганізації ситуації; рівень інтеграції та адаптації до мети АЕД; рівень стадії розвитку; ставлення суб'єктів управління та учасників до змісту ситуації; статус та специфіка формального керівника ситуації; можливість використання інструментарію для аналізу та оцінки; рівень ілюзій у віртуальних рішеннях суб'єктів (учасників) ситуації; виявлення продуктивних моментів та позитивних аспектів розвитку; з'ясування проблемних точок та ступінь їх впливу на розв'язок управлінської задачі; наявність перешкод до її розв'язку чи розвитку; рівень впливу ситуації на аналітико-експертні висновки та оцінки; ступінь використання окремих компонентів для моделювання критеріїв АЕД; кількість та якість ефектів та затрат для їх реалізації; ступінь відповідності моделі альтернативних рішень експертів та учасників.

Важливість цієї функції продиктована складністю ухвалення рішень в умовах повної новизни ситуації або подібності об'єктів. Наприклад, у районі проводиться атестація трьох загальноосвітніх шкіл, які мають приблизно однакові стартові матеріально-технічні та фінансові умови, ті самі результати (відсутність переможців предметних олімпіад на обласному рівні за якості навчальних досягнень понад 60%, стабільний кадровий потенціал, відсутність правопорушень тощо). Саме аналіз ситуації допоможе експертам та членам робочої групи націлитися на різні експертні висновки за однакової атестаційної оцінки (атестовано). Тобто мета функції аналізу ситуації – віднайти такі специфічні показники, які б зорієнтували експертів на пошук невикористаних резервів та виокремлення проблем, які адміністрація закладу залишила поза увагою.

Висновки. Таким чином, функція аналізу ситуацій є необхідною умовою валідності аналітико-експертних висновків та управлінських рішень, оскільки її дослідження дає можливість не тільки вивчити об'єкт аналізу та оцінювання, але й урахувати специфічні умови його функціонування, адаптувати інструментарій, передбачати стратегії розвитку ситуації для вдосконалення ефективності управління аналітико-експертною діяльністю в регіоні.



Подальшого дослідження потребує розв'язання таких проблем: моделювання аналітико-експертних ситуацій, побудова алгоритмів з урахуванням специфіки регіону, формування аналітико-експертних задач для аналізу ситуацій, включення аналізу ситуацій в інформаційну складову управління, вивчення та класифікація зв'язків ситуації із зовнішнім і внутрішнім середовищем.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воробьев Л. А. Управленческие ситуации: классификация и стратегии разрешения / Л. А. Воробьев, Л. А. Казакевич, Т. В. Кудрявцева // Известия Академии аграрных наук Республики Беларусь. – 2000. – № 3. – С. 7–12.
2. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; [голов. ред. В. Г. Кремень]. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
3. Злобина Н. В. Управленческие решения : учеб. пособ. / Н. В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
4. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2007. – 448 с.
5. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою / Є. М. Павлютенков. – Х. : Основа, 2011. – 320 с.
6. Оценивание: образовательные возможности : сб. науч.-метод. ст. / [редкол. Т. И. Краснова (отв. ред.) и др. ; под общ. ред. М. А. Гусаковского]. – Мн. : БГУ, 2006. – 257 с.
7. Педагогика. Большая современная энциклопедия / Сост. Е. С. Рапацевич. – Мн. : Соврем. слово, 2005. – 720 с.
8. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності : навч. посіб. / В. А. Семиченко. – К. : Вища шк., 2004. – 335 с.
9. Социальный менеджмент : учеб. для вузов / [С. Д. Ильенкова, В. Н. Журавлева, Л. Л. Козлова и др.] ; под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 271 с.
10. Юкаева В. С. Управленческое решение / В. С. Юкаева. – М., 1999. – 291 с.

РЕЗЮМЕ

О. С. Боднар. Анализ ситуаций в управлении аналитико-экспертной деятельностью в регионе.

В статье рассмотрено сущность понятий «ситуация», «управленческая ситуация», «анализ ситуации»; проведено классификацию ситуаций в управлении аналитико-экспертной деятельностью; исследовано алгоритм и критерии анализу ситуаций.

Ключевые слова: аналитико-экспертная деятельность, управленческая ситуация, классификация ситуаций аналитико-экспертной деятельности, функция анализу ситуаций.

SUMMARY

O. Bodnar. Analysis of situations in the management analyst-expert activities in the region.

The essence of concepts «situation», «management situation», «analysis of the situation» was considered. The classification of situations in the management of analytical and expert activity was conducted, investigated algorithm and criteria for analysis of situations.

Key words: analytical and expert activity, managerial situation analysis of the situation, classification of situations in the management of analytical and expert activity, function of situation analysis.