



УДК 374 (477.84)

Оксана БОДНАР

## МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АНАЛІТИКО-ЕКСПЕРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У статті розглянуто методологічні підходи до оцінки ефективності та результативності освітніх явищ і процесів; розроблено методологію їх оцінки в управлінні аналітико-експертною діяльністю у сфері освіти регіону; подано результати експериментального дослідження.

*Ключові слова:* методологія, ефективність, результативність, управління аналітико-експертною діяльністю, індекси.

**Оксана Боднар. Методология оценки эффективности и результативности управления аналитико-экспертной деятельностью.** В статье рассмотрены методологические подходы к оценке эффективности и результативности образовательных явлений и процессов; разработана методология их оценки в управлении аналитико-экспертной деятельностью в сфере образования региона; представлены результаты экспериментального исследования.

*Ключевые слова:* методология, эффективность, результативность, управление аналитико-экспертной деятельностью, индексы.

**Oksana Bodnar. Methodology of the assessment of efficiency and productivity of managements analytical and expert activity.** In article methodological approaches to an assessment of efficiency and productivity of the educational phenomena and processes are considered, the methodology of their assessment in management of analytical and expert activity in region education is developed, results of a pilot study are presented.

*Keywords:* methodology, efficiency, productivity, managements of analytical and expert activity, indexes.

*Мета:* зробити огляд досліджень у сфері методології оцінювання освітніх явищ та процесів; розкрити змістову сутність понять "ефективність" та "результативність" як головних параметрів оцінювання процесів управління; описати структуру методології оцінки ефективності та результативності управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону та проілюструвати прикладами експериментального дослідження.

Сьогодні оцінювальний менеджмент в освіті тільки починає виокремлюватись у самостійний науковий напрям. Методологія оцінки у вітчизняній теорії управління розвинута у працях В. Олійника, В. Маслова, В. Пікельної, Г. Дмитренка, Г. Сльникової, О. Касьянкової, Т. Лукіної, Л. Даниленко, К. Корсака, О. Ляшенка, С. Павлутенкова, О. Мармази та інших. До здобутків у сфері методології оцінювання управлінських явищ та процесів відносимо розв'язання таких проблем: виокремлено принципи оцінювання; сформовано технології моніторингового, діагностичного, експертного оцінювання; згруповано методи оцінки; описано методики використання різних технологій. Однак актуальність дослідження з питань методології оцінок ефективності та результативності управління аналітико-експертною діяльністю надалі зростає за наявності низки суперечностей між: потребами споживачів освітніх послуг щодо обґрунтованості і точності оцінок та недостатнім використанням менеджерами освіти теоретичних надбань; об'єктивною необхідністю технологізації оцінювання управління освітою і недостатньою розробленістю даної проблеми в освітньому менеджменті; науковими здобутками в галузі оцінювання та практикою їх використання. Відтак інтенсивне впровадження у практику

управління аналітики та експертизи зумовлює необхідність розширення та поглиблення розробок з методології оцінювання ефективності і результативності управління аналітико-експертною діяльністю (далі – АЕД).

А. Новиков і Д. Новиков, аналізуючи предмет і структуру сучасної методології освіти, підкреслюють, що постійні зміни у її трактуванні пов'язані зі вступом суспільства в постіндустріальну епоху, характерними рисами якої інформатизація, глобалізація та переосмислення ролі науки в суспільстві [8, 6].

Методологія управління освітою увібрала у себе окремі наукові концепції та методи цілої низки наукових дисциплін: соціології, логіки, математики, психології, економіки, інформатики, кібернетики та ін. Методологія – структурована сукупність взаємозв'язаних методів, які слугують для досягнення деякої системи цілей [4, 63].

В. Маслов наголошує, що "...методологією є не сама дефініція з її ознаками, а системний підхід, тобто концептуальний процес декомпозиції цілісності на її головні складові і визначення їх ролі, функцій, регулятивних причинно-наслідкових зв'язків між ними, що забезпечують стабільне існування головної системи, а також адекватна практична діяльність з досягнення мети, тобто розвитку системи" [7, 9]. Ю. Курносов визначає, що методологія покликана забезпечити наукових працівників "зручною формальною системою для вираження наукових суджень, сукупністю базових методів дослідження, технологією і інструментальними засобами їх проведення" [4, 38].

Методологія оцінювального менеджменту формується на засадах теорії якості освіти – квалітології і науки про вимірювання якості освіти – кваліметрії. Більшість науковців стверджують, що

технологія саме оцінювання має багато спільного з науково-педагогічним дослідженням [1, 3, 5, 6, 7]. Крім цього, на думку В. Маслова, оцінювання як процедуру можна покращити, якщо застосувати до нього способи підвищення ефективності управління [7, 110].

В освітньому менеджменті розроблено різні підходи до оцінювання: науковий, експериментальний, творчий, процесуальний [9, 6–7]; системно-комплексний, аспектний та фрагментарний [10]. А. Фурман розглядає три моделі оцінювання педагогічних та освітніх інновацій: змістово-параметричний, інформаційно-статистичний, аналітико-кваліметричний [13, 57].

У методології оцінювання управлінських процесів вироблено системи принципів, серед яких визначають: інформативність; інтегративність; оптимальність; точність; доказовість; технологічність [5, 23], а також принципи рамковості і реконструкції; стандартизації; варіативності змісту; системності [11, 13–14].

Оскільки управління освітою розглядається як процес, то до його оцінювання застосовують найчастіше параметричний підхід. Як параметри часто використовують: *продуктивність, якість, інтенсивність, надійність, стійкість*, але перевага віддається таким, як *ефективність та результативність*. Попри великий спектр пояснень цих понять в освітньому менеджменті головна їх сутність полягає в наступному: *ефективність* пов'язана з порівнянням затрат та отриманого результату, а *результативність* – з предметиццями реалізації цілей управлінського процесу, тобто отриманням управлінського продукту. Н. Волкова, аналізуючи генезис параметра ефективності в управлінні, доходять висновку, що він характеризує результат (ефект) з погляду оптимальності використання ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних) і має початкове значення для визначення параметрів *результативність* і *продуктивність* [2]. Т. Лукіна пропонує в оцінюванні освітніх процесів опиратись на концепцію "Трьох Е" (ефективність, результативність та економичність – відповідно до англ. effectiveness, efficiency, economy) [6]. Ю. Курносов розглядає ефективність як показник, який характеризує абстрактну систему, що описується сукупністю таких елементів, як: ціль, якість, результат, метод досягнення і затрати ресурсів [4, 426].

Результативність управління є менш досліджуваним об'єктом у методології оцінки. В. Маслов трактує це поняття як здатність організувати, забезпечити

стабільне функціонування та прогресивний розвиток керованої підсистеми, на що нездатна жодна окрема управлінська функція або її елемент [7, 29]. Л. Карамушка наголошує на специфіці результату діяльності освітніх організацій, яка полягає в тому, що продуктом діяльності є живий об'єкт – суспільна особистість, крім цього результати пов'язані з перспективними напрямками управлінської діяльності та не мають чітко вираженого зворотного зв'язку [3, 124]. В. Симонов пропонує відрізнити критерії і показники ефективності від критеріїв і показників результату, оскільки, на його думку, ефективність характеризує процес, а якість відповідно – результат [12]. Проблема оцінки якості ефективності та результативності управління освітою детермінована відсутністю еталонних показників якості освіти.

Отже, попри значні успіхи у структуруванні цих параметрів для оцінки економічної та освітньої діяльності однозначних трактувань сутностей понять *ефективність та результативність* управління освітою немає. Проблема формування методології оцінювання ефективності та результативності ще до кінця не розв'язана, через те що продовжується пошук параметрів і критеріїв оцінювання.

Розглянемо структуру методології оцінки управління аналітико-експертної діяльності у сфері освіти регіону, яка включає, з нашої точки зору, такі компоненти: *логічну структуру, характеристики оцінювання, принципи, закономірності, функції, методи і методики*. Ця методологія розроблена для експериментальної перевірки дієвості моделі управління АЕД в Тернопільській області на базі семи районів.

*Логічна структура оцінювання:* суб'єкт (органи управління освітою); об'єкт (управління освітою в регіоні), предмет (ефективність та результативність управління АЕД); засоби (критерії оцінювання за базовими параметрами *ефективність та результативність*), кількісні методи оцінювання; результат (інтегральні індекси ефективності та результативності).

*Характеристики предмета оцінювання.* Управління АЕД є багатовимірним об'єктом, оскільки відповідно до нашої моделі здійснюється за похідними параметрами. Генеральний параметр *ефективність* декомпозиується на такі похідні параметри: актуальність, оптимальність, системність, технологічність, демократичність та гуманістичність. Для опису генерального параметра результативності дібрано похідні параметри: наступність, правомірність, продуктивність, інноваційність та стратегічність.

*Специфіка оцінювальної діяльності:* опирається на загальну методологію оцінювання явищ і процесів; має складний характер, оскільки передбачає збір оцінок за десятьма похідними параметрами, описаними градаційними показниками; включає три алгоритми: проектування оцінок; реалізації процесу оцінювання, систематизації оцінок та отримання інтегральних індексів.

*Принципи оцінки.* Оцінювання управління АЕД базується на таких принципах: *критеріальної визначеності* (розроблено градаційні критерії, при яких показники структуруються від максимального числового значення 4 бали до нуля); *цільового призначення* (мета оцінювання спрямована на отримання числових значень рівня розвитку управління АЕД); *оптимізації* (наявність ідеальних значень оцінок стимулює респондентів до оптимізації зусиль для прийняття рішень, що зумовляють розвиток управління до ідеальної моделі); *пріоритету самооцінки* (самооцінювання підносить відповідальність суб'єктів управління, дає змогу виявити проблеми і бачити перспективи вдосконалення управлінських процесів); *орієнтації на поступальний розвиток* (було проведено три заміри індексів ефективності та результативності й доведено, що розвиток управління можливий через використання наукових підходів та навчання персоналу).

*Закономірності.* На основі констатувального експерименту визначено такі закономірності оцінки: 1) оцінки будуть адекватніші та об'єктивніші за умови використання валідних критеріїв; 2) якщо організувати систематичне навчання працівників органів управління освітою, РМК та керівників навчальних закладів з проблем освітньої аналітики та експертизи, управління цими процесами здійснюватиметься на засадах теоретико-методологічного супроводу, а оцінки будуть обгрунтованими, прозорими і зрозумілими всім суб'єктам; 3) оцінки матимуть стимулювальний вплив на управління АЕД за умови інтеграції ієрархічних цілей управління, тобто якщо на всіх рівнях управління АЕД цілі будуть збігатись, а оцінки відображатимуть якість перетворень в управлінні; 4) рівень оцінки регіонального управління зростатиме, якщо він буде збільшуватись на всіх попередніх ієрархічних рівнях; 5) валідність оцінки безпосередньо залежить від компетенцій оцінювачів. Практика доводить: чим вищий рівень експертних компетенцій оцінювачів, тим адекватнішою буде оцінка. Нерозуміння сутностей управлінських процесів призводить до двох крайнощів: або завищених, або занижених оцінок.

*Функції оцінки. Мотиваційна* – оцінка стимулює до пошуку шляхів удосконалення управління АЕД, зумовлює формування функціональної грамотності. *Розвивальна* – оцінка сприяє розвитку компетенцій суб'єктів управління та формуванню оцінювальної політики. *Контрольовальна* – оцінка є механізмом контролю, дає змогу побачити успіхи, проблеми та визначити позитивні й гальмівні тенденції в управлінні. *Соціологічно-адаптаційна* – суб'єкти оцінки між собою змушені контактувати і брати відповідальність за оцінку, таким чином, оцінка мотивує до утворення команди й допомагає адаптуватись до процесу оцінювання; виробляються відповідні навички.

*Виховна* – оцінка сприяє вихованню самокритичності, самовизначеності, соціальної активності суб'єктів дослідження.

*Методи оцінки* відбирались відповідно до завдань та етапів дослідження: для формування концепції оцінювання – *метод термінологічного аналізу та операціоналізації понять, генералізації ідей, мозкового штурму*; для планування оцінки – *метод проектування, декомпозиції мети, моделювання*; для оцінки компетенцій суб'єктів (експертів) – *метод самооцінки, метод взаємооцінки, метод рекомендацій, тестовий метод, рейтингування*; для розробки критеріїв оцінки – *метод генерування ідей, моделювання, систематизації, класифікації,*

*мінімізації, фільтрування, оптимізації, градації, шкалювання та ранжування вагомості*; для підготовки до процедури оцінювання – *індивідуальні (консультація, бесіда), групові (інструктаж, нарада, збори)*; для процедури оцінювання – *діагностичні методи (анкетування, спостереження, фокус-інтерв'ю, експертний аналіз, документаційний метод), індивідуальної та колективної експертної оцінки, самооцінки, метод комісії*; для обробки статистичної інформації – *метод обчислення індексів, кореляції, порівняння, рейтингування.*

Експериментальне дослідження щодо перевірки ефективності та результативності АЕД передбачало використан-

Таблиця 1

### Критерії оцінювання параметра “Результативність управління аналітико-експертною діяльністю”

№ з/п	Похідні параметри	Показники
1	НАСТУПНІСТЬ	1. Передача досвіду успіхів та помилок в управлінні АЕД в типових процедурах 2. Вивчення організаційної культури діяльності експертних груп 3. Врахування індивідуальних рис особистості при комплектуванні аналітико-експертних груп 4. Вивчення рівнів адаптації новопризначених керівників закладів освіти 5. Організація наставництва серед експертів 6. Поступальність дій у плануванні розвитку управлінської культури суб'єктів АЕД
2	ПРАВОМІРНІСТЬ	1. Дотримання нормативно-правових засад у процедурах 2. Легітимність статусу процедур та управлінських рішень 3. Збереження цілісності експертних висновків та статистичної бази 4. Прозорість використання аналітико-експертних висновків 5. Обумовленість прав і обов'язків усіх суб'єктів управління АЕД 6. Якість сертифікації експертів 7. Дотримання нормативно-правових вимог в атестації кадрів 8. Дотримання нормативно-правових вимог в атестації закладів освіти 9. Контроль за правомірністю поведінки суб'єктів АЕД
3	ПРОДУКТИВНІСТЬ	1. Якість аналітико-експертного продукту відповідно до критеріїв 2. Повнота та глибина аналітичного компонента в аналітико-експертному продукті 3. Раціональне поєднання кількісних та якісних оцінок об'єктів 4. Планування контролю за маршрутами руху АЕД по інформаційних каналах 5. Оцінка продуктивності роботи кожного експерта та цілої групи 6. Рівень формалізації аналітико-експертного продукту 7. Проектування аналітико-експертних висновків на алгоритми альтернативних рішень 8. Оцінка й корекція результатів та процесу АЕД
4	ІННОВАЦІЙНІСТЬ	1. Застосування інноваційних методів аналітики та експертизи в АЕД 2. Використання ІКТ в управлінні АЕД: для навчання експертів, обробки інформації, оприлюднення результатів 3. Обмін досвідом щодо використання інновацій в управлінні в межах регіону та з іншими областями 4. Експертиза інновацій в управлінні АЕД 5. Використання експертного підходу у нестандартних ситуаціях аналізу та оцінки 6. Стимулювання впровадження інновацій в управління освітою регіону
5	СТРАТЕГІЧНІСТЬ	1. Врахування в управлінні АЕД концепцій розвитку навчальних закладів 2. Використання прогностичних методів при моделюванні очікуваних результатів АЕД 3. Передбачення розвитку кризових ситуацій та моделювання можливих їх розв'язку 4. Діагностика ефективності прогностичних управлінських рішень 5. Пошук позабюджетних асигнувань в управлінні АЕД 6. Формування кадрового резерву для управління АЕД 7. Прогнозування інституційного розвитку аналітико-експертних послуг

Таблиця 2

## Отримані оцінки за параметром ефективність управління АЕД

Показники	Рівні замірів	Райони						Середні	
		А	Б	В	Г	Д	Е		Є
Системність	I замір	0,555	0,593	0,743	0,432	0,632	0,325	0,722	<b>0,572</b>
	II замір	0,665	0,688	0,820	0,575	0,748	0,457	0,792	<b>0,678</b>
	III замір	0,713	0,770	0,912	0,673	0,848	0,572	0,888	<b>0,768</b>
Технологічність	I замір	0,700	0,659	0,694	0,395	0,509	0,323	0,750	<b>0,576</b>
	II замір	0,817	0,747	0,808	0,561	0,692	0,491	0,877	<b>0,713</b>
	III замір	0,872	0,817	0,888	0,650	0,823	0,580	0,939	<b>0,796</b>
Адаптивність	I замір	0,702	0,686	0,683	0,477	0,613	0,411	0,767	<b>0,620</b>
	II замір	0,758	0,766	0,786	0,616	0,748	0,484	0,816	<b>0,711</b>
	III замір	0,817	0,859	0,875	0,709	0,795	0,569	0,889	<b>0,788</b>
Оптимальність	I замір	0,613	0,614	0,625	0,467	0,550	0,336	0,785	<b>0,570</b>
	II замір	0,694	0,716	0,755	0,595	0,661	0,444	0,829	<b>0,671</b>
	III замір	0,831	0,814	0,855	0,684	0,772	0,547	0,885	<b>0,770</b>
Демократичність та гуманістичність	I замір	0,629	0,700	0,621	0,519	0,612	0,362	0,627	<b>0,581</b>
	II замір	0,726	0,776	0,729	0,650	0,713	0,482	0,721	<b>0,685</b>
	III замір	0,837	0,893	0,824	0,734	0,797	0,544	0,823	<b>0,779</b>
Індекс ефективності (I замір)		0,639	0,641	0,686	0,444	0,578	0,345	0,741	0,582
Індекс ефективності (II замір)		0,734	0,731	0,790	0,589	0,714	0,471	0,820	0,693
Індекс ефективності (III замір)		<b>0,808</b>	<b>0,818</b>	<b>0,880</b>	<b>0,681</b>	<b>0,813</b>	<b>0,567</b>	<b>0,896</b>	<b>0,781</b>

ня наступних методик: розробки алгоритмів, укладання планів, сценаріїв, перевірки моделі, структурування критеріїв, навчання суб'єктів управління, збору та обробки інформації, формування експертних висновків, використання ІКТ для обробки інформації, оприлюднення даних, моделювання рішень на основі отриманих результатів.

Кожен похідний параметр описувався системою показників. Оцінка параметра ефективності подана у статті [1]. Параметр результативності оцінювався за показниками, поданими у табл. 1.

Оцінка базових параметрів ефективності та результативності управління АЕД здійснювалась у семи районах на основі обчислення індексів. Кожен параметр описаний певною сукупністю критеріїв похідних параметрів, оцінки яких відображено у табл. 2 і табл. 3.

Назви районів умовні. При обчисленні індексів враховувалось відношення набраних балів до максимально можливих. Якщо використати градаційну

шкалу оцінювання: 1–0,750 – високий рівень, 0,749–0,550 – достатній, 0,549–0,350 – середній рівень, нижче 0,340 – низький, то видно, що за першим заміром індексу ефективності жоден з районів не досягав високого рівня, 5 районів – на достатньому, один – на середньому і один – на низькому рівнях. За індексом результативності три райони отримали достатній рівень, чотири – на середньому. Проведення семінарів, надання безпосередніх консультативних послуг, навчання експертів-аналітиків та їх сертифікація привели до якісного покращення значень індексів. Після третього заміру індексу ефективності 5 районів отримали індекси високого рівня і два – достатнього. Зростання результативності доводять такі результати: два райони на високому рівні, чотири – на достатньому і один – на середньому. У середньому приріст між першим і третім замірами за індексом ефективності по області зріс на 34,1 відсотка, а індекс результативності – на 32,1 відсотка.

Отже, методологія оцінювання удосконалюється у напрямках адаптування до практики управління освітою та урахування рівня розвитку аналітики й експертизи. Сьогодні головні методологічні аспекти оцінки освітніх явищ та процесів в основному вивчені. Однак управління різного роду діяльністю в освіті зумовлює пошук нових механізмів і методик оцінювання. Управління аналітико-експертною діяльністю потребує перевірки його ефективності та результативності. Методологія таких оцінок спрямована на їх структурування через виділення головних компонентів: логічної структури, характеристик, принципів, функцій, методів і методик. Експериментальне дослідження на основі розробленої методології довело нарощення значень індексів заданих параметрів шляхом проведення семінарів, консультативних послуг, запровадження інноваційних моделей управління аналітико-експертною діяльністю. Подальших досліджень потребують такі проблеми: розроблення інструментів

Таблиця 3

Отримані оцінки за параметром *результативність управління АЕД*

Показники	Рівні замірів	Райони						Середні	
		А	Б	В	Г	Д	Е		Є
Наступність	I замір	0,515	0,610	0,585	0,398	0,544	0,275	0,627	<b>0,508</b>
	II замір	0,692	0,785	0,690	0,560	0,667	0,373	0,721	<b>0,641</b>
	III замір	0,802	0,873	0,760	0,654	0,727	0,425	0,823	<b>0,723</b>
Правомірність	I замір	0,575	0,750	0,616	0,483	0,563	0,409	0,659	<b>0,579</b>
	II замір	0,750	0,829	0,704	0,599	0,686	0,484	0,729	<b>0,683</b>
	III замір	0,836	0,924	0,818	0,713	0,770	0,581	0,845	<b>0,784</b>
Продуктивність	I замір	0,599	0,739	0,553	0,544	0,519	0,374	0,660	<b>0,570</b>
	II замір	0,696	0,831	0,661	0,649	0,644	0,463	0,772	<b>0,674</b>
	III замір	0,863	0,917	0,760	0,786	0,719	0,469	0,868	<b>0,769</b>
Інноваційність	I замір	0,625	0,741	0,605	0,464	0,539	0,400	0,639	<b>0,573</b>
	II замір	0,695	0,771	0,638	0,518	0,545	0,414	0,682	<b>0,609</b>
	III замір	0,748	0,827	0,679	0,566	0,591	0,452	0,757	<b>0,660</b>
Стратегічність	I замір	0,431	0,412	0,365	0,260	0,379	0,285	0,807	<b>0,397</b>
	II замір	0,500	0,479	0,429	0,360	0,408	0,367	0,685	<b>0,461</b>
	III замір	0,587	0,556	0,525	0,4239	0,508	0,419	0,777	<b>0,542</b>
Індекс результативності (I замір)		0,559	0,671	0,548	0,448	0,511	0,363	0,651	<b>0,536</b>
Індекс результативності (II замір)		0,675	0,751	0,629	0,551	0,597	0,434	0,723	<b>0,623</b>
Індекс результативності (III замір)		<b>0,779</b>	<b>0,833</b>	<b>0,718</b>	<b>0,648</b>	<b>0,672</b>	<b>0,483</b>	<b>0,821</b>	<b>0,708</b>

діагностики для виявлення динаміки змін ефективності та результативності, встановлення факторів впливу на ці параметри, пошук нових параметрів оцінювання, дослідження закономірностей управління аналітичними та експертними процесами в освіті.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Боднар О. Оцінка ефективності аналітико-експертної діяльності / О. Боднар // Освіта Луганщини. – 2012. – № 2 (37). – С. 103–109.
2. Волкова Н. В. Визначення ефективності державного управління освітою [електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-1/doc\\_pdf/VolkovaNV.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-1/doc_pdf/VolkovaNV.pdf).
3. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
4. Курносів Ю. В. Аналітика: методологія, технологія і організація ін-

формаційно-аналитической работы / Ю. В. Курносів, П. Ю. Конопатов. – М. : РУСАКИ, 2004. – 550 с.

5. Лобашев В. Д. Характеристики процесов і елементів оцінювання / В. Д. Лобашев, И. В. Лобашев // Стандарти і моніторинг. – 2005. – № 5. – С. 23–30.

6. Лукіна Т. О. Державне управління якістю середньої освіти в Україні / Т. Лукіна. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 292 с.

7. Маслов В. І. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом / Маслов В. І., Боднар О. С., Гораш К. В. – Тернопіль : Крок, 2012. – 320 с.

8. Новиков А. М. Методологія управління / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М. : Либроком, 2011. – 128 с. – (Серія “Умное управление”) : [Електронний ресурс] // Режим доступу: [mtas.ru/about/smartman](http://mtas.ru/about/smartman).

9. Одерій Л. П. Кваліметрія вищої освіти: методологія та інструментарій: монографія / Л. П. Одерій. – К. : МКА,

ІЗМН, 1996. – 264 с.

10. Островецька Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островецька, Л. І. Даниленко. – К. : Школяр, 1995. – 302 с.

11. Оцінювання: образовательные возможности: сб. науч.-метод. статей / [редкол. Т. И. Краснова (отв. ред.) и др.; под общ. ред. М. А. Гусаковского]. – Мн. : БГУ, 2006. – 257 с. – (Современные технологии университетского образования).

12. Симонов В. П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учеб. пособ. / В. П. Симонов. – М. : Высшее образование, 2007. – 357 с. – (Основы наук).

13. Фурман А. В. Система інноваційної освітньої діяльності модульно-розвивальної школи та її комплексна експертиза / А. В. Фурман // Психологія і суспільство. – 2005. – № 2. – С. 29–75.

Стаття надійшла 25.02.2013 р.