

## НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВОЛОДИМИРЕЦЬКОГО РАЙОННОГО КОЛЕГІУМУ НА ЗАСАДАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ

### **4. 1. Концептуальна модель системи управління інноваційним розвитком Володимирецького районного колегіуму на засадах інформаційної культурології**

В Україні відбувається зміна суспільного устрою, об'єктивно зумовлена стійкою тенденцією переходу людства (друга половина ХХ ст.) від індустріальної цивілізації до інформаційної, яка формує моделі науково-технічного та інноваційного розвитку держави, інноваційного розвитку освіти.

Розвиток теорії загального, освітнього, інформаційного та інноваційного менеджменту, прийняття Закону України «Про інноваційну діяльність», зумовили важливий напрям наукових розвідок, а саме: інноваційного та інформаційного менеджменту в галузі освіти, зокрема систем управління інноваційним розвитком та інноваційної інфраструктури системи освіти, інноваційної діяльності в ЗНЗ, інноваційних моделей шкіл через кардинальні зміни у парадигмах освіти, змістових, технологічних, управлінських домінантах.

Прогностичну значущість для теорії і практики управління інноваційними системами в Україні має підсумковий документ Саміту «Групи восьми» «Освіта для інноваційних суспільств у ХХІ столітті» (Санкт-Петербург, 16 липня 2006 року), який спрямовує науковців і педагогічну спільноту на модернізацію національної системи освіти, проектування і моделювання інноваційних освітніх систем інвестиційно-інноваційним шляхом запровадження інноваційної стратегії, принципів сталого розвитку збільшення інвестицій та інновацій з одночасним зростанням інноваційних проєктів, ролі і ефективності освітніх послуг, розвитком інформаційних ресурсів і НІТ та інноваційної інфраструктури.

Сучасні розвідки вітчизняних учених в інноваційній сфері — С. І. Архієреєв, Н. І. Ваніліна, В. М. Геєць, А. М. Гуржій, Ю. В. Каракай,

Т. К. Куранта, Ю. В. Макагон, Т. С. Медведків, З. О. Петренко, В. П. Семиноженко, Т. В. Тарасенко [11; 13; 36; 37] – репрезентують інноваційну політику держави та пріоритетні напрями інноваційного розвитку соціальної сфери, розбудову та модернізацію інноваційної структури соціальної сфери та економіки в Україні, інноваційні бізнес-інкубатори і навчальні центри інноваційного та інформаційного менеджменту, інноваційні центри та інші перспективні напрями.

Над проблемою інноваційної діяльності в сфері освіти працюють вітчизняні вчені Л. М. Вашенко, М. І. Бурда, Н. М. Бібік, В. Г. Кремень, В. М. Мадзігон, В. І. Маслов, В. В. Мелешко, О. І. Поментун, О. Я. Савченко, О. В. Сухомлинська, Г. Д. Щекатунова [6; 7; 14; 34; 38; 39; 41] та практики.

У європейському освітньому просторі з'явилися новітні концептуальні моделі розбудови освіти: стандартно зорієнтована, ціннісно зорієнтована, цілезорієнтована, або прагматична, ринкова – зарубіжних учених Л. Де Калуве, Р. Фогарті, Ж. К. Форкін, Л. Легран, А. Поротті, М. Петрі, Р. Салмон, М. Камільєрі, Т. Мартіне, які репрезентували перспективні і продуктивні напрями розвитку освіти на інноваційних засадах та ідеях сталого розвитку європейської спільноти.

Для висвітлення експериментально установлених достовірних результатів й істинності гіпотетичних положень стану управління інноваційним розвитком загальноосвітніх навчальних закладів, зокрема і колегіуму, в освітній практиці нами здійснено добір методів теоретичного та емпіричного дослідження з урахуванням специфіки предмету, мети, сформульованих завдань та ресурсного забезпечення (технічне, інформаційне, фінансове, кадрове) експерименту. Постановка завдання щодо здійснення аналізу стану розробленості проблеми – моделі систем управління інноваційним розвитком колегіумом – і його реалізація в сучасній освітній практиці викликала необхідність застосовувати такі методи дослідження, як: теоретичний аналіз наукової літератури, вивчення нормативних, законодавчих та організаційно-методичних матеріалів з проблеми та аналіз функціонально-посадових обов'язків суб'єктів управління ЗНЗ щодо здійснення інноваційного розвитку ЗНЗ для забезпечення рівного доступу до якісної освіти учнівської молоді; складання експлоративного прогнозу, який базується на аналізі існуючих моделей систем управління ЗНЗ і визначення зон їхнього актуального інноваційного розвитку.

На *аналітико-пошуковому етапі* проведено констатувальний етап експерименту; вивчено практичний стан розробки проблеми з використанням емпіричних методів: діагностичних (анкетування, бесіда, опитування керівників ЗНЗ щодо існування систем управління інноваційним розвитком ЗНЗ та їх характерних ознак); обсерваційних (пряме, побічне, включене спостереження, безпосереднє й опосередковане спостереження інноваційної діяльності керівників ЗНЗ); прогностичних (виявлення моделей інноваційного розвитку ЗНЗ і систем управління ними, з'ясування сутності

концептів понять «розвиток», «інноваційний розвиток», «управління інноваційним розвитком», «моделі інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу», моделювання системи управління інноваційним розвитком колегіуму та ін.); праксиметричних (аналіз діяльності адміністративно-управлінської ланки загальноосвітнього навчального закладу, професіографічний аналіз управлінської діяльності керівника); *методів математичної статистики* (здійснення аналізу та статистичної обробки даних про керівників-респондентів з метою визначення їхньої компетентності з проблеми дослідження та їхнього ставлення до моделей інноваційного розвитку ЗНЗ).

На констатувальному етапі експерименту проведено також аналіз, систематизацію та узагальнення директивно-нормативних документів у галузі управління освітою та визначено експериментальну базу, кількісний та якісний склад учасників дослідно-експериментальної роботи.

Володимирецький районний колегіум є експериментальним майданчиком лабораторії управління освітніми закладами з 2000 року, на якому апробувалися розроблені авторські моделі та концептуальні ідеї спільно з учасниками експерименту.

#### **4. 1. 1. Вихідні методологічні положення побудови системи управління інноваційним розвитком колегіуму**

Важливим для даного дослідження є визначення сутності методології дослідження (від грецького «методос» — шлях, «логос» — поняття), що розглядається, як правило, у таких основних контекстах: наука про методи, теорія методів, теорія наукового пізнання в конкретних наукових дисциплінах, наука «...про деякі принципи побудови діяльності, про види діяльності: пізнавальну, практичну й оцінну [14, с. 21]. Управлінська діяльність керівника закладу є полідіяльним і системним утворенням [19–21], в якому реалізуються філософські, «...гностичні, праксеологічні, аксіологічні аспекти методології» [14, с. 21].

У дослідженні зміст методології відбивається через сучасні філософсько-управлінські концепції, закономірності й принципи соціального управління, управлінської діяльності та її інформаційної складової. Тому в нашому розумінні методологія є сукупністю певних концептуальних поглядів і методів, яка забезпечує ефективне здійснення управлінської діяльності та регулювання інформаційних відносин суб'єктів управління під час взаємодії на всіх ієрархічних рівнях системи управління ЗНЗ на правих та інформаційних засадах.

Знання системи загальних закономірностей управління ЗНЗ створює вихідні умови наукового пізнання, що є засобом виявлення нових закономірностей, обґрунтування та розвитку знань, зокрема про систему інформаційного забезпечення управління закладом; визначення, формування і практичної перевірки принципів її побудови, функціонування та розвитку. Принципом «...ядро теорії, ... фундамента кої він складає, ... є заключним, а не початковим етапом дослідження...» [1, с. 34].

Принцип (від латинської «першооснова») в науці трактують як вихідне положення, що лежить в основі певної сукупності знань, будь-якої концепції, теорії, керівні ідеї, які дозволяють розкрити тенденції подальшого розвитку теорії чи діяльності, основу яких вони утворюють.

Доцільним, на наш погляд, є аналіз і виокремлення тих фундаментальних принципів державного і соціального управління, управлінської діяльності, які можуть бути застосовані в процесі моделювання *експериментальної системи управління інноваційним розвитком колегіуму* і її впровадження, а також під час розробки та обґрунтування специфічних принципів побудови та функціонування моделі. Принципи соціального управління, управління ЗНЗ, управлінської діяльності та підходи до їх систематизації ґрунтовно з'ясовано, обґрунтовано і висвітлено у науковому доробку вчених Г. В. Атамчука [2], Л. І. Даниленко [14], В. І. Маслова [28–30], Г. В. Єльнікової [16], М. О. Кириченко [24], В. І. Лугового [25], Т. О. Лукіної [26], В. В. Шаркунової [29].

У теорії соціального, державного управління, менеджменті освіти існує багато авторських класифікацій принципів, які формуються не тільки як основні правила, положення та норми поведінки, якими керуються суб'єкти управління для підвищення якості функціонування системи або оптимізації зв'язків цієї системи, а й очікувані результати за певних умов функціонування системи, що вивчається та досліджується.

Розгляд принципів із позицій наукових підходів дозволяє утворити певну їх систему і визначити форми їх реалізації в управлінській діяльності, які, на нашу думку, найбільше впливають на процес побудови та впровадження системи управління інноваційним розвитком колегіуму відображають доцільність фундаментальних положень, від яких залежить його якісне функціонування, ефективність управління та розвиток процесів у ньому.

Реалізація задуму, мети і завдань дослідження потребувала конкретизації вихідних методологічних положень, що випливають з тенденцій існування розвитку систем, відображають причинно-наслідкові зв'язки, стали тенденції або закономірності, притаманні системі управління ЗНЗ, зокрема і колегіуму, і забезпечують їх функціонування та розвиток.

До них ми віднесли ті принципи управління ЗНЗ, які теоретично обґрунтовані сучасними вітчизняними та зарубіжними вченими і слугували науковим субстратом для побудови *експериментальної моделі системи управління інноваційним розвитком колегіуму*.

Це принципи: науковості (В. І. Маслов, В. В. Шаркунові, М. О. Кириченко, Л. Л. Товажнянський, О. С. Пономарьов, О. Г. Романовський, З. О. Черваньова, В. С. Пікельна, Ю. В. Васильєв, Б. А. Гаєвський, Г. В. Єльнікова, М. І. Кондаков, Ю. А. Конаржевський, Е. Р. Лихацька, І. Ф. Прокopenко, Г. Ф. Пономарьова, Г. І. Рузавін, Ф. І. Хміль); системності (В. С. Пікельна, О. А. Удод, Б. А. Гаєвський, А. Д. Урсул, Г. В. Єльнікова, Г. І. Рузавін); демократизації (В. С. Пікельна, О. А. Удод, Б. А. Гаєвський, Г. В. Єльнікова, А. Д. Урсул, Г. І. Рузавін, Ю. А. Конаржевський).

Цінними і практично значущими для дослідження є й такі принципи: соціальної детермінації (В. І. Маслов, В. І. Драгун, В. В. Шаркунова, І. Ф. Прокопенко, Г. Ф. Пономарьова, Г. В. Єльнікова, Ф. І. Хміль); інформаційної достатності та надійності (В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова); повної і правдивої інформації (Б. А. Гаєвський, І. Ф. Прокопенко, Г. Ф. Пономарьова); інформаційної надійності (М. О. Кириченко); правової пріоритетності та законності (В. І. Маслов, Н. Р. Нижник, В. Г. Атамчук, Б. А. Гаєвський, В. І. Кнорринг); принцип зворотного зв'язку (В. І. Маслов); фінансово-економічної раціональності та раціонального господарювання (В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова, М. О. Кириченко, Б. А. Гаєвський, М. М. Дарманський, В. І. Кнорринг); економізації (Є. С. Березняк); спрямовуючої вирішальності державно-суспільного впливу на мету, зміст і методи управління (М. О. Кириченко, В. І. Маслов, В. М. Бегей); оптимізації управління школою (М. М. Поташник, В. І. Кнорринг, В. Т. Воронін, О. С. Разумовський, Н. Н. Семенова, Н. Р. Нижник, Б. А. Гаєвський, Ю. А. Конаржевський, Ф. І. Хміль); впровадження нових технологій (Л. І. Даниленко).

Для даного дослідження важливими є структурні принципи управління. До цієї групи Г. В. Атамчуком віднесено структурно-цільові, що відображають закономірності раціональної побудови цілей управління; структурно-функціональні, що характеризують закономірності та взаємозв'язки побудови функціональної структури управління; структурно-організаційні, які пов'язані із закономірностями та взаємозв'язками побудови організаційної структури управління; структурно-процесуальні, що дають уявлення про визначальні закономірності та взаємозв'язки раціонального й ефективного ведення управлінської діяльності [2, с. 192, с. 197–199].

Таким чином, ми розглянули основні методологічні принципи управління ЗНЗ, які використовувалися в процесі *проекткування системи управління інноваційним розвитком колегіуму* і мають бути реалізовані керівниками під час здійснення процесу управління. Проте на досягнення мети ефективного управління колегіумом впливають також і специфічні принципи інформаційного забезпечення управління ЗНЗ, які в процесі дослідження нами науково обґрунтовані, практично реалізовані та згідно з якими формувалася й має функціонувати система інформаційного забезпечення управління та автоматизована система управління АСУ «Колегіум».

Спираючись на методологічні підходи дослідження, закономірності процесу соціального управління та управління навчальними закладами, закон необхідного різноманіття, закономірності цілісності системи, цілеутворення, ієрархічності, комунікативності, еквіфінальності, ефективності управлінських рішень та ін., фактори вибору, принципи наукового управління ЗНЗ, ми виокремили систему конкретних принципів інформаційного забезпечення управління ЗНЗ [17].

Основними характеристиками системи конкретно-специфічних принципів є функціонування об'єкта управління колегіуму на основі правил і

нормативних вимог до організації і здійснення інформаційного забезпечення процесу управління; відповідність циклу управління цілям й інформаційним потребам суб'єктів управління і НВП та запитам об'єкта управління; доцільний характер суб'єкт-об'єктних відносин завдяки інформаційно-комунікаційним зв'язкам в організаційній структурі управління.

Реалізація задуму потребувала конкретизації фундаментальних вихідних положень, які впливають з тенденцій, закономірностей існування систем управління ЗНЗ, відображають причинно-наслідкові зв'язки у них і забезпечують їх функціонування та розвиток. До них ми віднесли: *наукові підходи, базові принципи управління ЗНЗ; систему конкретно-специфічних принципів інформаційного забезпечення управління ЗНЗ*, які відображають вимоги до побудови, функціонування системи та управлінської діяльності; фактори вибору інформації, які є основою теоретичного обґрунтування, створення *системи управління інноваційним розвитком колегіумом* та її функціонування.

Креативно-прогностичне осмислення її компонентів, змісту, зв'язків, особливостей функціонування актуалізували необхідність розробки відповідної моделі, яка дозволила б вивчити цей процес до її практичного запровадження, побачити її цілісно, досліджувати не тільки окремі компоненти (елементи), а й інформаційно-функціональні зв'язки між ними, здійснювати теоретичний аналіз системи. За допомогою моделі також можна інтерпретувати основні концептуальні положення дослідження щодо визначення оптимального обсягу систематизованої інформації та забезпечення доступу користувачів до різноманітних масивів інформації, що необхідні для інноваційного розвитку колегіуму, спроектувати технологізацію інформаційних процесів й управлінської діяльності суб'єктів та інформаційної її складової.

У наукових працях з філософії, соціології, менеджменту, кібернетики існують різні підходи до вилучення поняття «модель» (від латинського «*modulus*» — міра, мірило, взірець), що є «умовним зразком (зображення, схема, опис тощо) якогось об'єкта (або системи об'єктів), який зберігає зовнішню схожість й пропорції частин при певній схематизації й умовності засобів зображення» [12, с. 213].

Існує чимало визначень та інтерпретацій терміна «модель»: узагальнене та абстрактне подання схеми явища, що вивчається; своєрідний еталон, який втілюється в педагогічний процес; об'єкт системної побудови, утворений на основі безпосереднього чи опосередкованого чуттєвого пізнання; умовний образ якогось об'єкта чи системи об'єктів для вияву відношення між людськими знаннями про них; штучно створений об'єкт у вигляді схеми, креслення, логіко-математичних знакових формул, аналогічний або подібний до об'єкта дослідження, що відтворює його структуру, властивості, взаємозв'язки й відношення між елементами, безпосереднє вивчення якого пов'язане з певними труднощами, великими витратами коштів й енергії чи є просто недоступним й тим ускладнює здобуття інформації про об'єкт, який нас цікавить [5, с. 51; 31, с. 313; 32, с. 582; 40, с. 19].

Семантичне значення сутності поняття «модель» багатозначне й означає зразок якогось об'єкта чи системи об'єктів, представлений у найбільш загальному вигляді при певній схематизації структурних компонентів і зв'язків між елементами та відтворює його окремі аспекти, характеристики, властивості, функції. Модель є системою, штучно утвореною людиною, що набуває змісту аналога, має пізнавальний потенціал лише тоді, коли відтворює і заміщує об'єкт дослідження та в процесі його вивчення дає змогу отримати нову інформацію. Отже, термін «модель» базується на абстрактно-логічних процедурах наукового дослідження та використовується тоді, коли виникає необхідність відобразити об'єкт, процес або явище сукупність явищ за допомогою інших об'єктів, процесів, явищ, які досконаліше вивчені, зрозумілі, досліджені або коли виникає потреба суб'єкта пізнати, обґрунтувати, пояснити складні явища й поняття.

Моделювання як методуніверсальний спосіб пізнання використовується в науці з метою вивчення й перетворення явищ у будь-якій сфері діяльності, зокрема в управлінні галуззю освіти. Моделювання виконує такі функції: ілюстративну, пояснювальну, критеріальну, евристичну, прогностичну, перетворювальну. Метод моделювання широко використовується в сучасних педагогічних дослідженнях, свідченням цього є праці українських (В. І. Бондар, В. Ю. Биков, М. І. Бурда, Г. В. Єльнікова, С. У. Гончаренко, М. В. Гриньова, В. Г. Кремень, В. І. Маслов, В. С. Маслов, Н. Г. Ничкало, В. В. Олійник, В. С. Пікельна, Н. Г. Протасова, О. Я. Савченко, О. С. Сухомлинська та ін.) і російських (П. І. Третяков, Ю. А. Конаржевський, О. А. Орлов, Т. І. Шамова, Л. І. Фішман та ін.) учених.

Побудувати модель — означає провести міслену або реальну імітацію об'єкта шляхом створення аналогів, у яких відтворюються мета, структура, принципи організації, параметри функціонування об'єкта як системи. Цільова варіативність побудови певної моделі впливає і на вибір її форм (текстова, описова, графічна, комбінована) та видів (структурні й функціональні, формалізовані й імітаційні у вигляді схем, графіків, рисунків; інформаційні, моделі-аналоги тощо).

#### **4. 1. 2. Експериментальна модель системи управління інноваційним розвитком Володимирецького районного колегіуму**

У межах даного дослідження ми обираємо форму концептуальної, комбінованої моделі, що являє собою сукупність ідей, принципів, наукових підходів, інформаційних процесів і дій суб'єктів управління, на основі яких буде охарактеризовано предмет дослідження та забезпечено інформацією процес *управління інноваційним розвитком колегіуму*.

Розкриємо основні етапи моделювання складних об'єктів, яким і є *система управління інноваційним розвитком колегіуму*: визначення об'єкта дослідження; встановлення мети й формулювання завдань дослідження; вибір форми та визначення виду моделі; перехід від об'єкта дослідження до моделі, тобто побудова моделі; вивчення стану функціонування моделі або поведінки моделі та її структурних компонентів, функцій за певних

створених умов на основі визначених кількісних і якісних показників процесів, явищ; фіксація, порівняння, аналіз кількісних і якісних показників моделі; узагальнення даних і формулювання висновків щодо стану функціонування або поведінки моделі; перехід від моделі прототипу до об'єкта дослідження – оригіналу – Володимирецького районного колегіуму.

Під час розробки моделі ми дотримувалися певних вимог, які дозволили зробити її чіткою, зрозумілою й простою: реалістичність осмислення задуму; подібність моделі об'єкта та оригіналу; цілеспрямованість моделі, тобто визначення й узгодження параметрів моделі зі встановленою метою функціонування або розвитку об'єкта вивчення; раціональність і доцільність визначення мети, структурних компонентів, імітаційних процесів, кількісних показників, станів і умов функціонування об'єкта; гнучкість, тобто певна трансформація компонентів об'єкта моделювання при зміні умов його функціонування; повнота відображення об'єкта-оригіналу при мінімізації складових компонентів; продуктивність, яка забезпечує отримання реального кінцевого результату.

Слід врахувати особливості моделювання як інструмента пізнання системи управління інноваційним розвитком (СУ ІРК), що дозволяють:

- вивчити СУ ІРК як інформаційну систему, в основі якої лежить процес створення й підготовки інформації або інформаційного ресурсу з притаманним їй життєвим циклом від періоду створення до періоду її впровадження та використання; різні стани її функціонування, інформаційні процеси та їх практичну реалізацію під час здійснення управління;
- визначити та цілісно вивчити архітектуру системи СУ ІРК й функціонально-інформаційні зв'язки між її компонентами;
- з'ясувати зміст й оптимізувати інформаційні потоки в організаційній структурі управління колегіуму між компонентами підсистем і суб'єктами управління та НВП із урахуванням посадових повноважень;
- компактно та цілісно представити управлінські, освітні, фінансово-економічні, інформаційні та інноваційні процеси, явища на об'єкті дослідження і їх взаємозалежність;
- здійснити моніторинг й аналіз якісних та кількісних показників параметрів процесів, які досліджуються, вивчаються та контролюються; планувати нові спостереження у звичайних природних умовах експерименту;
- генерувати або відібрати: ідеї, цілеспрямовані на результат розв'язання конкретної проблеми, спроектований результат абстрагування; принципи організації системи, закономірності, які будуть слугувати концептуальною основою системи СУ ІРК, АСУ «Колегіум»;
- сформувати необхідний і достатній обсяг інформації та її зміст;
- спрогнозувати своєчасність надходження та передачі інформації завдяки високій пропускній спроможності каналів зв'язку до суб'єктів управління й споживачів інформації;
- досягти економії часового ресурсу та раціонально спланувати його використання. Таким чином, цільове призначення моделі, згідно з метою нашого дослідження, – створити *систему управління інноваційним*



*розвитком колегіуму*, яка була б спрямована на підвищення процесу ефективності управління та результативності освітнього процесу, організацію інформаційного забезпечення управління, сприяла б формуванню та розвитку управлінської компетентності керівників, вдосконаленню змісту управлінської діяльності та прийняттю управлінських рішень.

Базовою основою моделі є уявлення суб'єкта про *систему управління інноваційним розвитком колегіуму* як об'єкта вивчення та моделювання. Відповідно до завдань дослідження та теоретичного загальнонаукового методу абстрагування ми сконцентрували увагу на найбільш важливих компонентах (елементах) системи, властивостях, прямих і зворотних інформаційних зв'язках і потоках.

Сутність абстрагування полягає в тому, що система як об'єкт пізнання – Володимирецький районний колегіум – розглядається не на всій нескінченній сукупності ознак, зв'язків, властивостей та відношень між ними, а тільки на її найістотнішій частині, що є системотвірною. Обмеження та вилучення сукупності несуттєвих і другорядних ознак, властивостей і відношень між ними зумовлено принципом ігнорування другорядних аспектів об'єкта дослідження з метою виокремлення головних. Окрім того, ми враховували, що суб'єкт пізнання з усього нескінченного розмаїття об'єктивної реальності має виокремити чітко визначену сукупність явищ, фактів, процесів, об'єктів, проаналізувати їх, сформулювати висновки та використати їх в процесі діяльності або дослідження.

Пріоритетними функціями моделювання в умовах реалізації поставлених у дослідженні завдань є прогностична та перетворювальна. Вивчення *системи управління інноваційним розвитком колегіуму як об'єкта дослідження здійснювали за допомогою моделі*, що здатна замінити її в процесі пізнання і є засобом здобуття нової інформації про неї. Науковими підходами і методами, що використовувалися у дослідженні *системи управління інноваційним розвитком колегіуму*, є системний, діяльнісний, синергетичний, інформаційний наукові підходи, компонентний, системний та креативно-прогностичний аналіз.

Морфологічний аспект системного аналізу дозволить з'ясувати, з яких підсистем, блоків, елементів, утворено *систему управління інноваційним розвитком колегіуму*, їх зміст й оптимальність за допомогою декомпозиції. У зв'язку з тим, що будь-який елемент системи є носієм зв'язку і характеризується тільки через зв'язки з іншими елементами, тобто через його структуру, необхідно, окрім морфологічного аспекту аналізу, здійснити й вивчення структури.

Мета структурного аспекту системного аналізу полягає у з'ясуванні та розкритті внутрішньої структури *системи управління інноваційним розвитком колегіуму*, яка визначає спосіб взаємозв'язку та взаємодії твірних її компонентів із врахуванням їхньої природи; виявленні та оцінці характеру інформаційно-комунікаційних зв'язків між компонентами і елементами, що її утворюють, специфічних ознак і параметрів; визначенні субстратів

— «...те, що лежить в основі яких-небудь утворень» [8, с.1212], елементів і їх властивостей.

Функціональний аспект системного аналізу дозволяє визначити й вивчити функції системи управління інноваційним розвитком колегіуму, сприяє розкриттю механізмів внутрішньої функціональної взаємодії її елементів і взаємозв'язків із інституціями зовнішнього середовища та факторами його впливів, а також здійснити визначення соціально значущих результатів функціонування та розвитку системи.

З філософії відомо, що загальним принципом розвитку пізнання є перехід від явища до сутності речей. У системному аналізі цей принцип конкретизується під час переходу від дослідження функцій систем до вивчення їхньої структури. Метою аналізу є пізнання закономірностей функціонування системи при існуючій структурі. Завдання синтезу – спроектувати таку структуру, за якою якнайкраще будуть реалізовані задані функції. Інакше кажучи, функції визначатимуть структуру системи управління інноваційним розвитком колегіуму і архітектуру системи його інформаційно-го забезпечення та АСУ «Колегіум».

Основною процедурою системного аналізу є побудова узагальненої моделі системи управління інноваційним розвитком колегіуму, яка відображає логіку розвитку ЗНЗ: головна мета – цілі – функції – структура – результат, всі фактори і взаємозв'язки реальних процесів у ній, а також ті фактори і взаємозв'язки реальних процесів, які можуть виявитися в процесі її прогнозування.

У працях російського вченого А. М. Гаджинського [8] найкраще доведено, що сутність системного підходу чітко знаходить прояв під час його порівняння з класичним індуктивним підходом до формування систем будь-якої природи. Класичний підхід репрезентує перехід від часткового до загального (індукція). Формування системи за класичного підходу до цього процесу відбувається шляхом об'єднання її компонентів, які розробляються окремо (рис. 4.1).

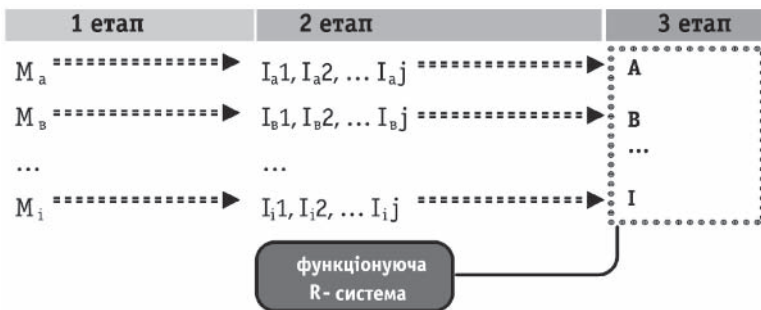


Рис. 4.1. Послідовність формування системи управління інноваційним розвитком колегіуму при класичному (індуктивному) підході

$M_i$  – мета функціонування окремої  $i$ -тої системи.  $I_{ij}$  – один із інформаційних масивів ( $j$ -тий інформаційний масив), який необхідно вивчити для формування  $i$ -тої інформаційної системи.  $I$  – сформована підсистема.

На першому етапі визначаються цілі функціонування окремих підсистем; на другому – аналізується інформація, необхідна для формування й функціонування окремих підсистем; на третьому етапі формуються підсистеми, що в сукупності утворюють ефективно функціонуючу систему.

На відміну від класичного, системний підхід припускає послідовний перехід від загального до частини, коли в основі розгляду лежить кінцева мета, заради якої створюється система. Послідовність формування моделі системи управління інноваційним розвитком закладом за системного підходу містить у собі кілька етапів (рис. 4. 2).

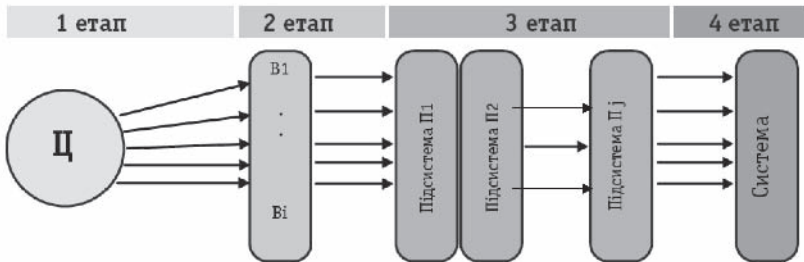


Рис. 4.2. Послідовність формування системи управління інноваційним розвитком колегіуму при системному підході

$\mathcal{C}$  – сукупність цілей функціонування системи управління інноваційним розвитком ЗНЗ.  $V_i$  – сукупність вимог, яким повинна відповідати система.  $P_j$  – різні варіанти підсистем.

На першому етапі визначається методологічна й практична основа побудови моделі системи управління інноваційним розвитком колегіуму (ідеї, наукові підходи, закономірності, принципи, системотвірні фактори), формулюється мета її функціонування, а також компоненти та причинно-наслідкові залежності їх елементів, визначаються властивості, функції компонентів і елементів, з яких вона утворена.

*Другий етап.* На підставі аналізу мети функціонування системи та її декомпозиції в низку завдань суб'єктів управління щодо забезпечення функціонування колегіуму й обмежень зовнішнього середовища визначаються вимоги, яким повинна відповідати інформація в системі управління інноваційним розвитком колегіуму, принципи її функціонування та організації інформаційного забезпечення управління. Ймовірні реакції системи на вплив зовнішніх факторів, які зумовлюють зміни її внутрішніх станів: система під впливом зовнішніх чинників прагне зберегти свою організаційну структуру, що детерміновано об'єктивним законом її самозбереження; система потребує цілеспрямованого управління; системи можуть бути притаманні властивості, що не є характерними для її елементів, хоч вона може не мати властивостей елементів, з яких вона утворена.

*Третій етап.* На базі цих вимог визначається склад системи, тобто формуються деякі підсистеми та відповідно ті підрозділи й суб'єкти управління, які будуть брати участь у процесах для досягнення конкретизованих цілей. Формування компонентів СУ ІРК базується на системно-

кібернетичному, функціональному, діяльнісному, інформаційному, ресурсному наукових підходах, сутність яких розкрито нами у низці наукових праць [18; 22; 23]. Єдність і взаємодія компонентів та елементів *системи управління інноваційним розвитком* визначається внутрішніми й зовнішніми системотвірними факторами.

До внутрішніх системотвірних факторів відносимо: цілі, зв'язки (внутрішні прямі, функціональні, субординації та координації, інформаційно-комунікаційні зв'язки та *зв'язки розвитку*), що є компонентами інформаційних потоків і підсистем, процес обміну інформацією в архітектурі системи.

Зовнішніми системотвірними факторами нами визначено зворотні інформаційно-комунікаційні зв'язки в архітектурі системи, фактор часу, інформаційні потоки з соціальними інституціями зовнішнього середовища. Відповідно до основних положень теорії ймовірності та теорії ієрархії понятійного ряду впливають такі постулати на процес функціонування СУ ІРК: прийняття рішень і їх реалізація здійснюються в умовах дії фактора часу; неврахування фактора часу може призвести до припинення дії зворотного зв'язку; дотримання вимоги оперативного надходження інформації, оптимізації функціонування інформаційних потоків у системі, врахування фактора часу під час здійснення інформаційних процесів збору, опрацювання, аналізу, передачі інформації.

Функціонування *системи управління інноваційним розвитком колегіуму* є більш ефективним за умов вивчення та урахування інформаційних запитів суб'єктів управління й самоуправління та замовників освіти; реалізації принципів класичного управління та інформаційного забезпечення управління; структурування змісту, інформаційних потоків у організаційній структурі відповідно до ієрархічних рівнів управління колегіуму.

*Четвертий етап.* Найбільш складний етап синтезу системи – аналіз різних варіантів і вибір підсистем, об'єднання їх у єдину систему з використанням критеріїв їх відбору.

Розкриємо сутність першого етапу. *Система управління інноваційним розвитком колегіуму* базується на ідеях мінімальної достатності кількості інформації, що є вичерпною для здійснення ефективного управління ЗНЗ, синкретизму видів соціальної інформації, що утворюють інформаційні потоки, оптимізації змісту та обсягу інформації, зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків в архітектурі системи; визнання особистості, освіти, інформації й знання стратегічними ресурсами та найістотнішими цінностями; взаємозумовленості розвитку інформаційної формації в країні як суспільного явища; міжгалузевої інтеграції наукових здобутків і змісту управління й змісту освіти в колегіумі; розподілу повноважень і відповідальності суб'єктів управління та навчально-виховного процесу в організаційній структурі для ефективного функціонування та інноваційного розвитку колегіуму.

Відповідно до закономірностей цілеутворення [2, с. 109; 9, с. 39–40; 15, с.73–75] у практиці здійснення управління колегіумом виділяють

низку взаємопов'язаних етапів: визначення головної мети (місії); продумана й обґрунтована структуризація цілей, тобто поділ головної мети на підцілі, що забезпечують досягнення основної цілі; визначення завдань, реалізація яких сприяє досягненню головної мети; прогнозування шляхів реалізації цілей та можливостей виникнення побічних цілей, які потребуватимуть додаткового ресурсного забезпечення; вимірювання спрогнозованих й отриманих результатів.

На даному етапі визначається *стратегічна мета управління* колегіумом, яка належить «до цілей інноваційного розвитку» та має узгоджуватися з виконанням соціального замовлення суспільства щодо «...формування особистості учня (вихованця), розвитку його здібностей і обдарувань, наукового світогляду; виховання громадянина України; виконання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти; підготовки до подальшої освіти та трудової діяльності...» (ст. 5 Закону України «Про загальну середню освіту», тобто забезпечення якісного всебічного розвитку цілісної особистості учня, його здібностей та обдарувань від дошкільника до випускника закладу «відповідно до освітнього рівня, який забезпечується ЗНЗ (початкова загальна освіта, базова загальна середня освіта, повна загальна середня освіта»).

Результатом діяльності керівника й суб'єктів управління колегіуму є власне виконання соціального замовлення щодо забезпечення всебічного розвитку особистості, рівного доступу до якісної освіти; сформована особистість випускника як громадянина України, здатна до свідомого суспільного вибору, розвиток її здібностей та обдарувань; створення оптимальних організаційно-педагогічних, матеріально-технічних, санітарно-гігієнічних умов функціонування та інноваційного розвитку колегіуму.

Таким чином, *управління інноваційним розвитком колегіумом* у даному дослідженні розглядаємо як цілеспрямовану взаємодію суб'єктів управління, самоуправління і державно-громадського самоврядування колегіуму на основі системи інформаційного забезпечення, оскільки основним системотвірним фактором є мета його функціонування й розвитку – цілісна особистість – як прогнозований результат і продукт його діяльності.

Їй підпорядковані: завдання (що, коли, хто і чому має зробити згідно з посадово-функціональними обов'язками суб'єктів у колегіумі); організаційна структура об'єкта управління та спеціалізація й організація діяльності працівників (розподіл функціональних обов'язків і визначення кількості осіб, підлеглих тому чи іншому керівникові; організація діяльності суб'єктів управління і НВП щодо збору, змістового наповнення системи, технологічного опрацювання, збереження та використання інформації, інформаційних ресурсів, ІП, ІД систем); технології (як це слід виконувати, технологічні описи процесів й операцій); професійна діяльність працівників і їх особливості (індивідуально-психічні особливості, здібності, творчий та інтелектуальний потенціал, система професійно-особистісних цінностей, мотивація).

Наступним кроком цілеутворення є декомпозиція *стратегічної мети* на підцілі, що вказують на специфічні результати діяльності, які планують

досягти суб'єкти управління, самоуправління, державно-громадського самоврядування в колегіумі.

Проведене дослідження свідчить, що для досягнення цілей необхідно визначити:

- конкретну ціль управління, спрямовану на розвиток учнів і якісні характеристики особистості школярів на кожному ступені навчання та випускників колегіуму, тобто змодельовати результати діяльності учнів колегіуму, які є суб'єктами самоуправління та саморозвитку;

- діагностичні методи, методики й засоби вимірювання спрогнозованих результатів та якісних характеристик учнів колегіуму;

- вимоги до діяльності педагогів і її результатів (кваліфікаційні вимоги до діяльності вчителя, професійна компетентність, професійно-особистісні якості педагогів), тобто визначити цілі педагогічної діяльності, ієрархічно підпорядковані цілям управлінської діяльності;

- вимоги до управлінської діяльності адміністративно-управлінської ланки колегіуму та її результативності, ієрархічно підпорядковані дереву цілей управління;

- варіативні методи й засоби контролю за досягненням цілей управління, які б вмотивували суб'єктів управління і НВП контролювати та аналізувати результати власної діяльності та освітнього процесу. При плануванні способів досягнення поставленої мети управління інноваційним розвитком колегіуму суб'єктам необхідно її декомпонувати без втрати їх цілісності для кожного ієрархічного рівня управління тобто необхідно здійснити взаємоузгодження процесу формулювання і процесу досягнення цілей.

Для даного дослідження важливими є позиції провідних вітчизняних учених В. І. Бондаря [3–4] і В. І. Маслова [28–30] щодо визначення та обґрунтування цільових функцій, які частково уточнені з урахуванням сучасних умов функціонування.

Розкриємо визначені цілі управління колегіумом: 1.Управління системою навчально-пізнавальної діяльності (НПД) учнів у колегіумі. 2.Управління системою виховної роботи у колегіумі. 3. Управління діяльністю адміністративно-управлінської ланки (АУЛ) та колективу колегіуму. 4.Управління дослідно-пошуковою роботою у колегіумі. 5.Фінансово-господарська діяльність. 6. Суспільно-громадська діяльність. Означені вище цілі конкретні, вимірювані, реальні, враховують особистісні та організаційні цінності й потреби, відображають напрями діяльності, забезпечують об'єднання зусиль суб'єктів управління й НВП; зорієнтовані на досягнення результату і є системотвірним компонентом факторно-критеріальної моделі ефективності управління колегіумом, яка нами обґрунтована та апробована під час експерименту.

Таким чином, визначення *мети стратегічного управління* колегіумом та її декомпозиція, наявність системотвірних факторів із позицій системного аналізу дозволяють конкретизувати мету створення системи управління інноваційним розвитком колегіуму як «...ідеального образу, який є

відображенням бажаного, можливого й необхідного станів ...» [31, с.73] системи, що потрібно досягти, та моделі очікуваних результатів функціонування й інноваційного розвитку системи, засобів зворотного зв'язку, факторів впливу зовнішнього середовища, оптимального змісту та обсягу інформації; суб'єктів, які здійснюють інформаційні процеси й визначають засоби досягнення мети. Отже, цілі – це прогнозований результат.

Створення моделі *системи управління інноваційним розвитком колегіуму* потребує проведення аналізу потреб в інформації суб'єктів управління і самоуправління і підрозділів, оскільки вони є неоднаковими й визначаються, передусім, функціональними обов'язками, широтою тематичних рамок, професійних інтересів, ієрархічністю рівнів у системі управління колегіуму, тими завданнями, які розв'язує в процесі діяльності той чи інший керівник, учитель, учень.

Як приклад наведемо анкету для вивчення потреб суб'єктів управління і НВП та проектувальників моделей шкільного інноваційного розвитку.

#### Анкета

*Будь ласка, дайте відповідь на такі запитання щодо школи, в якій Ви працюєте (Ваша особиста думка).*

Які рішення приймаються у школі?

Які створені умови для професійного розвитку персоналу у школі?

Які створені умови для запровадження стратегії інноваційного розвитку та принципів сталого розвитку у школі?

Які створені умови для запровадження «стратегічного набору» у школі?

Яку роль відіграє адміністративно-управлінська ланка школи?

Яку відповідальність несе керівництво?

Яку роль відіграє громада та громадські організації у житті школи?

Яку відповідальність несе громада та громадські організації?

Хто відповідальний за учнівське керівництво в школі?

Яку роль відіграє учнівська молодь взагалі?

Які учнівські групи є у Вашій школі?

Які учнівські організації є у школі?

Яку відповідальність несе учень, учні та учнівські організації?

Яку роль відіграють науково-педагогічні працівники у школі?

Які організації персоналу є у школі?

Яку відповідальність несуть науково-педагогічні працівники у школі?

У школі, якій Ви працюєте, дослухаються до думки шкільництва?

Хто є агентами інновацій у процесі освіти?

Яка функціональна роль керівництва?

Яка функціональна роль громадського самоврядування?

Потреба в інформації завжди конкретна, оскільки конкретні функціонально-посадові обов'язки, функції й завдання, які розв'язують суб'єкти під час здійснення процесу управління.

Сутність другого етапу побудови *системи управління інноваційного розвитку колегіуму* складають вимоги, яким повинна відповідати інформація

в системі СУ ІРК, принципи управління та її функціонування висвітлено нами вище в цьому підрозділі.

Реалізуючи мету нашого дослідження і зважаючи на те, що *система управління інноваційним розвитком колегіуму*, як об'єкт вивчення, є цілісною, характеризується кількісним та якісним аспектом, ми зробили спробу визначити її структурні складові – соціотехнічна система колегіуму (рис. 4. 3) й чітко охарактеризувати їх на 3-му етапі її формування та цілісно розглянути й об'єднати на четвертому етапі.

Слід зазначити, що нами враховано висновки, отримані під час вивчення й аналізу авторських інформаційних управлінських систем за різних умов функціонування вітчизняної та зарубіжної систем освіти стосовно виокремлення розробниками авторських систем компонентів – змістових, операційних, результативних; спроектоване поле бінарних позицій: «Просте – Диференційоване – Складне», «Вертикальне – Горизонтальне», «Внутрішнє – Зовнішнє» під час моделювання елементів інноваційного розвитку в колегіумі (рис. 4. 5), координаційний механізм Г. Мінтцберга (рис. 4. 6).

Наведемо розроблені схеми різних видів освітніх моделей інноваційного розвитку в колегіумі ( рис. 4. 4), характеристики освітніх моделей інноваційного розвитку і організаційних субсистем (рис. 4. 7), які можна об'єднати у єдину модель прогнозування ЗНЗ як об'єкта інноваційного розвитку в полі бінарних позицій «Просте – Диференційоване – Складне», «Вертикальне – Горизонтальне», «Внутрішнє – Зовнішнє» з використанням раціональних критеріїв відбору процесів у колегіумі та визначеної колективом педагогічної доцільності. Гіпотетично припускаємо, що у результаті реалізації компонентів та їх синергетичної дії можливі як це показано на рис. 4. 3 – 4. 9 інноваційні перетворення у межах структурних складових системи, що будуть сприяти ефективності управління на вищому й достатньому рівнях.

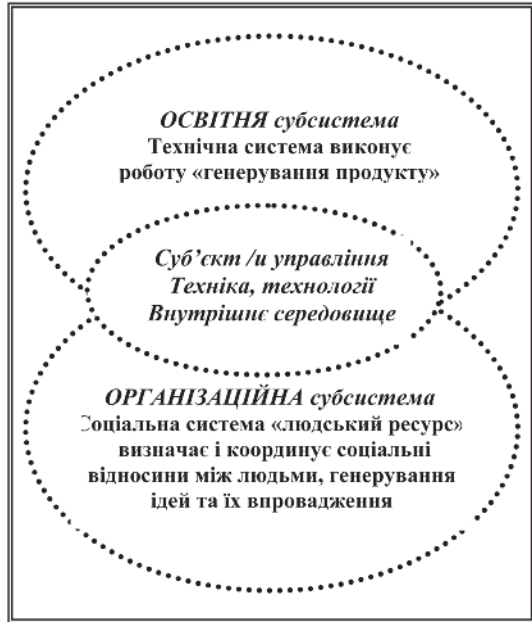


Рис 4. 3. Соціотехнічна система колегіуму та її складові



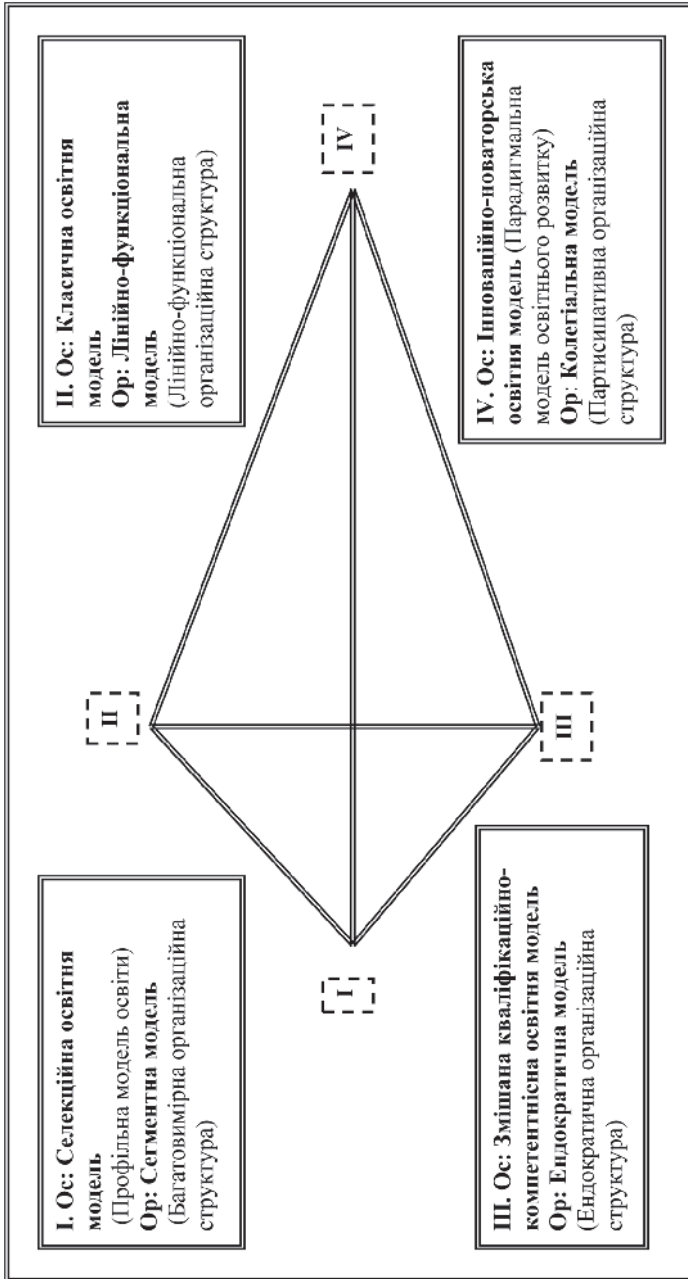


Рис. 4.4. Схеми різних видів освітніх моделей інноваційного розвитку в колегіумі

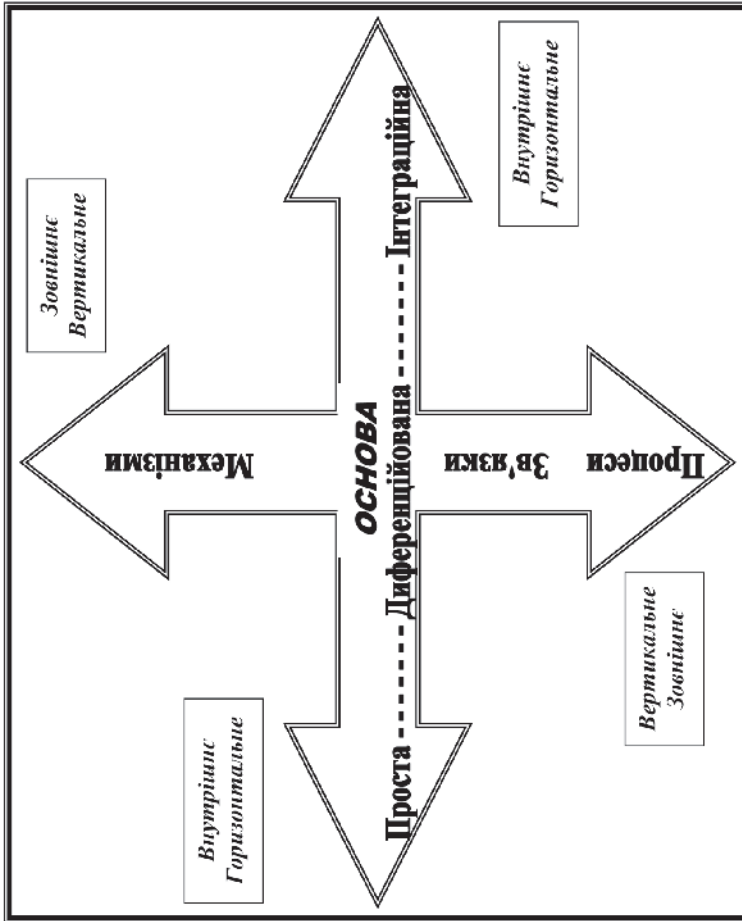


Рис. 4.5. Поле бінарних позицій «Просте – Диференційоване – Складне», «Вертикальне – Горизонтальне», «Внутрішнє – Зовнішнє» під час моделювання елементів інноваційного розвитку в колегіумі

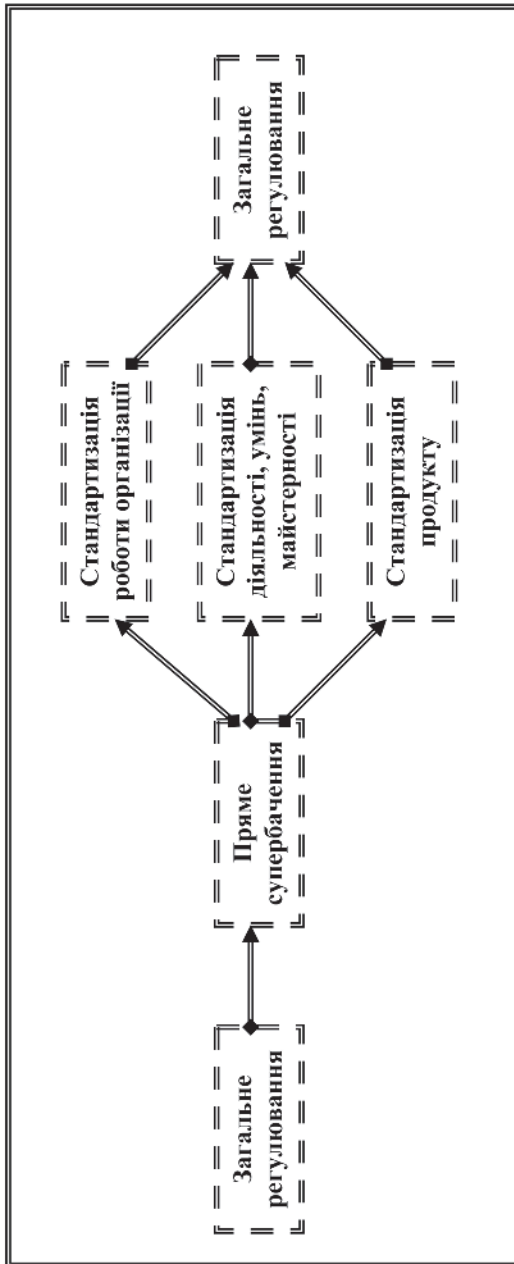


Рис. 4. 6. Схема координаційного механізму Г. Мінтцберга

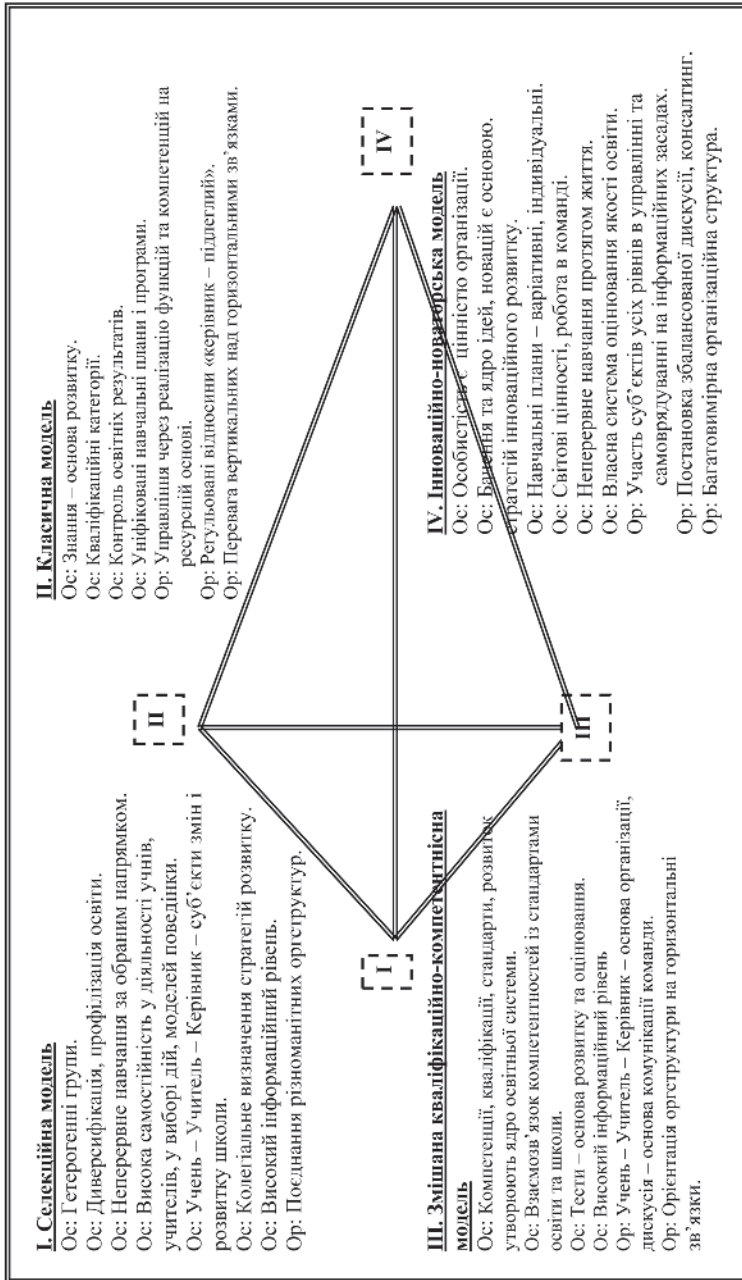


Рис. 4.7. Освітні моделі інноваційного розвитку в колегіумі

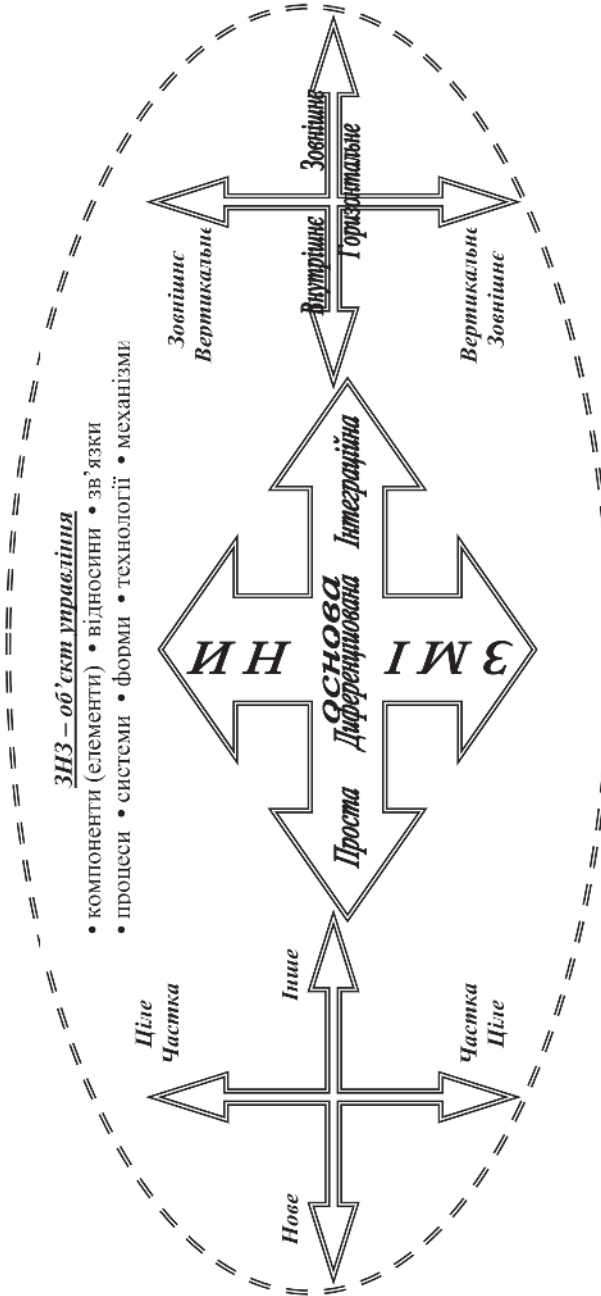


Рис. 4.8. Модель прогнозування ЗНЗ як об'єкта інноваційного розвитку в полі бінарних позицій «Просте – Диференційоване – Складне», «Вертикальне – Горизонтальне», «Внутрішнє – Зовнішнє»

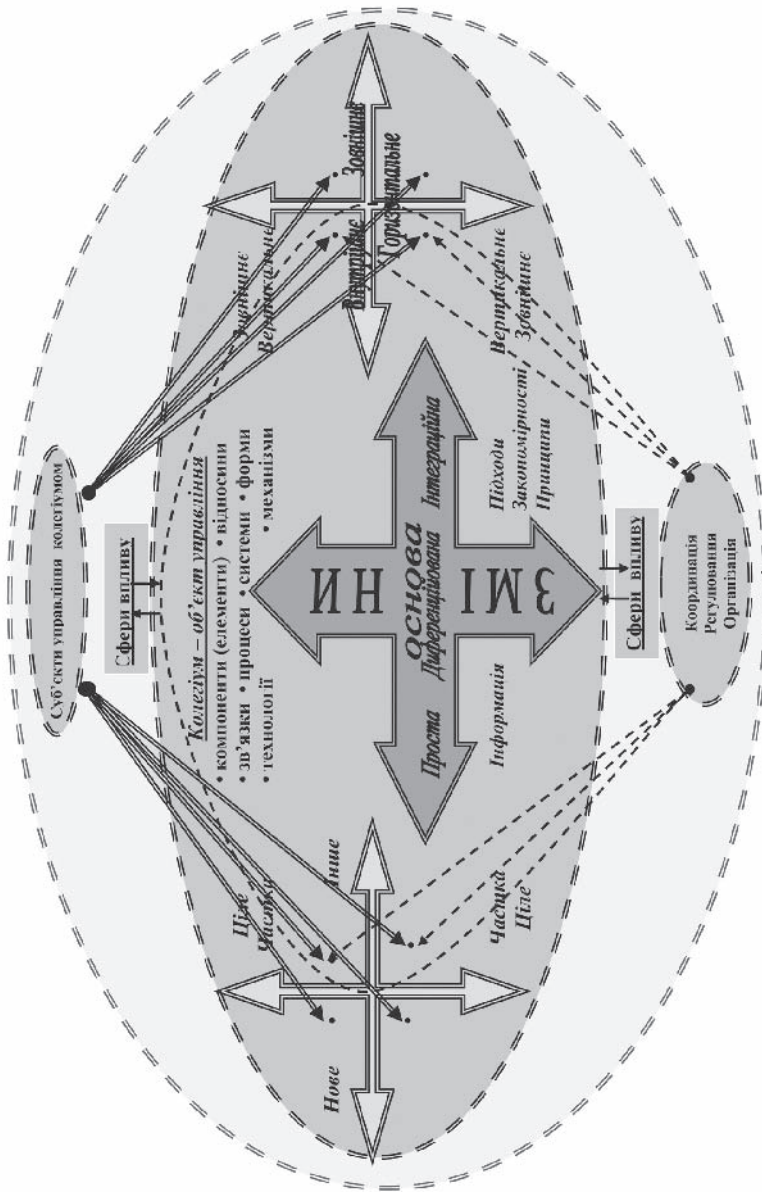


Рис. 4.9. Модель прогнозування системи управління ЗНЗ як об'єкта інноваційного розвитку в полі бінарних позицій «Просте – Диференційоване – Складне», «Вертикальне – Горизонтальне», «Внутрішнє – Зовнішнє»

Попередні етапи експериментальної роботи, висновки, зроблені на кожному з них, дають підстави узагальнити напрацьований матеріал й акцентувати увагу на сутнісних характеристиках компонентів моделей.

Компоненти системи реалізуються через умови і засоби цілеспрямованого і опосередкованого впливів внутрішнього і зовнішнього середовища на колегіум з метою досягнення результативності дії суб'єктів управління та забезпечення якісної освіти учнівської молоді.

У ході моделювання *системи управління інноваційним розвитком колегіуму* реалізовано семантичний аспект проблеми відбору змісту інформації та вимоги до інформації щодо неможливості використання моделей «чорного ящика» у зв'язку з тим, що керівник, суб'єкти НВП й самоврядування доволно опрацьовують інформацію, яка ними одержана, та суб'єктивно інтерпретують її, залежно від власного «тезауруса користувача», як засвідчують результати сучасних педагогічних досліджень проблеми.

Узагальнюючи наведене вище, відмітимо: система управління інноваційним розвитком колегіуму, як цілісна, за кібернетичним трактуванням, може існувати й ефективно функціонувати лише за умови її внутрішньої організованості, що передбачає реальне поєднання безлічі структурних компонентів і їх елементів, які виконують певні функції, зумовлені спеціальним призначенням, у єдине ціле, приведення в дію каналів зв'язку між керівною й керованою підсистемами та упорядкування інформаційних потоків. Щоб система була справді цілим, вона повинна, по-перше, розвиватися відповідно до визначеної стратегічної мети (місії), для досягнення якої існує (цілеспрямованість); по-друге, має бути забезпечена взаємодія всіх її структурних компонентів (елементів) різного функціонального призначення завдяки стійким зв'язкам між ними, підпорядковуючись меті [27, с. 32–136].

Таким чином, репрезентовані вище вихідні методологічні положення побудови системи управління інноваційним розвитком колегіуму, освітні моделі інноваційного розвитку в колегіумі, модель прогнозування ЗНЗ як об'єкта інноваційного розвитку в полі бінарних позицій «Просте – Диференційоване – Складне», «Вертикальне – Горизонтальне», «Внутрішнє – Зовнішнє» є підтвердженням необхідності переходу від інтуїтивного управління до управління інноваційним розвитком колегіуму, реалізації принципів інноваційного управління ЗНЗ, ефективних механізмів управління інноваційним розвитком ЗНЗ, запровадження інноваційних технологій управління в ЗНЗ, науково обґрунтованих критеріїв оцінювання інноваційного розвитку ЗНЗ та науково обґрунтованих засад для досягнення соціального, науково-технічного, економічного ефектів. Такі наші переконання підтверджені результатами самооцінки респондентів рівнів управління інноваційним розвитком ЗНЗ, які Вони очолюють: високий – 3,94%, достатній – 30,26 %, середній – 42,1 %, низький – 23,68 % (експериментальної групи) та високий – 7,31 %, достатній – 17,07 %, середній – 39,02 %, низький – 36,58 % (контрольної групи).

#### **4. 2. Факторно-критеріальна модель ефективності управління колегіумом на засадах культурно-інформаційної теорії освіти та інформаційного менеджменту**

Педагогічна дійсність, представлена множиною різноманітних складних систем — соціальних, педагогічних, соціотехнічних, фінансово-економічних, технічних, інформаційних, стохастично гуманітарних, управлінських — які утворені з сукупності компонентів і взаємозалежних елементів, об'єднаних спільністю мети і функцій, єдністю процесів функціонування, розвитку та саморозвитку, руйнації і, власне, потребують їх конструктивно-критичного вивчення з застосуванням системології в єдності з низкою сучасних наукових підходів.

Акцентуємо увагу, що не існує єдиної й до того ж «правильної» інтерпретації реальної дійсності, а значить — і явищ, і процесів, і різних систем у рамках поліпарадигмального простору. Тому є сенс говорити тільки про більшу або меншу відповідність інтерпретації нашому практичному досвіду, що охоплює лише окреме обмежене коло явищ порівняно з непізнаним. Проблеми взаємозв'язку якості освіти та ефективності управління ЗНЗ в сфері освіти, розробки та обґрунтування нових моделей управління освітніми закладами різного типу мають міждисциплінарний характер та потребують для їх розв'язання застосування системології в єдності з низкою сучасних наукових підходів.

Результати досліджень, які здійснені в США та країнах Західної Європи на початку 70-х рр. ХХ ст., засвідчують про невідповідність існуючих систем управління ЗНЗ реаліям сьогодення, невчасне їх реагування на зміни в державній освітній політиці, неспрацьовування на інноваційний розвиток та на підвищення ефективності управління. Однією з причин такої ситуації є недостатня розробленість і теоретичне обґрунтування критеріїв якості освіти та механізмів визначення ефективності управління в соціально-педагогічних системах, зокрема в колегіумі, а іншою — є проблема термінологічної невизначеності суті терміна «ефективність», коли може йтися про висування певних вимог до здійснення процесу управління або про оцінювання власне самого процесу управління. Існує також потреба в розробці методики оцінювання ефективності управління колегіумом, що базуватиметься на наявному аналітичному підґрунті оцінювання параметрів його ефективності.

З'ясуємо та уточнимо сутність понять «ефективність», «ефективність управління» з метою термінологічної узгодженості та визначення їх змістового наповнення. У науковій літературі, коли мова заходить про ефективність управління, то може йтися, по-перше, про висування певних вимог до здійснення процесу управління, а, по-друге про оцінювання управління. В обох цих випадках ми зустрічаємось з термінологічною проблемою: як розуміти поняття «ефективність» в сфері соціального управління і якою мірою наше розуміння співпадає із змістовим наповнення цих понять в інших мовах, перш за все, в англійській. Ми погоджуємось з твердженням



вітчизняного вченого В. В. Олійника, «...що в теорії управління поняття «ефективність» розроблено недостатньо», та професора В. Цветкова про те, що це поняття не набуло «...навіть завершеної концептуальної розробки», а також із провідним фахівцем у галузі державного управління Т.О. Лукіною про відсутність усталених позитивних методик оцінки ефективності діяльності державних органів управління.

Терміну «effectiveness» краще відповідає поняття «результативність», «кінцеві результати» як ступінь досягнення об'єктом управління кінцевих (запланованих) результатів, як міра наближення фактичних результатів до задекларованих цілей або завдань. Інтегративним критерієм ефективності у такому сенсі виступає суспільна значущість і корисність, що дуже природно випливає із наведеного вище. Отже, визначені термінологічні відмінності сутності понять «effectiveness» і «efficiency», представлені нами вище, дають можливість конкретизувати сутність терміна «ефективність управління ЗНЗ» як характеристику, що відбиває ступінь досягнення цілей згідно зі «стратегічним набором» розвитку закладу.

Отже, здебільшого поняття ефективності в освіті розроблено стосовно визначення ефективності окремих процесів (ефективність навчання, ефективність виховання, ефективність розвитку школи, ефективність розвитку інноваційних процесів), а не управління ними (за певних умов функціонування системи освіти й типу закладу). Розгляд і аналіз наукових праць з проблеми оцінювання ефективності управління закладом дозволяє зробити висновки про розробленість лише окремих її аспектів, відсутність загальної теорії ефективності управління, не вирішеність методологічних проблем кількісного вимірювання: результатів і витрат часу на управлінську діяльність, досягнення мети управління та ефективності діяльності педагогічного колективу, економічної доцільності сфери освіти; відсутність розробки практичних механізмів ефективного управління.

Уточнення та деталізація термінологічної сутності поняття і специфіка об'єкта дослідження зумовлює доцільність застосування терміна «цільова ефективність управління колегіумом» у розумінні результативності управління з позицій його функціональності, тобто оцінки результатів досягнення чи недосягнення стратегічних, тактичних, операційних цілей, реалізації «стратегічного набору», програм і проектів, розв'язання завдань, що поставлені перед колегіумом. Результативність має досягатися за рахунок ефективного використання людських та інших ресурсів, підвищення якісних характеристик процесів, сформованості особистісних якостей суб'єктів управління та НВП. Вимірювання якості результатів освіти, що лежать в основі оцінки ефективності управління колегіумом, є складною методологічною та технологічною проблемою, адже йдеться про характеристику якостей особистості, які через свою природу не можуть бути повністю вираженими в цифрах і формулах та бути співвідносними з фінансовими витратами, які до останнього часу не були предметом статистичного аналізу.

**Факторно-критеріальна модель ефективності управління колегіумом**

Фактори (F)	Вагомість факторів (m)	Критерії (показники)	Коефіцієнт прояву критерію
1	2	3	4
<b>Фактор Ф1. Ефективність функціонування підсистем колегіуму</b>			
1	2	3	4
<i>1.1. Управління системою НІІД у колегіумі</i>		<p>1. Забезпечення умов рівного доступу до якісної освіти та освітніх, культурно-національних потреб учнівської молоді (облік кількості дітей, які не охоплені навчанням у мікрорайоні закладу; кількість дітей, які протягом тривалого часу не відвідують колегіум без поважних причин; наявність системи обліку відвідування занять учнями та її ефективність (Постанова КМУ № 646 від 12.04. 2000 р.); забезпечення умов для відпочинку учнів перших класів: наявність спалень, ігрових кімнат, ГПД; дані про повне охоплення ЗСО учнівської молоді.</p> <p>2. Дотримання режиму роботи, Статуту колегіуму (наявність раціональної організації процесу навчання в закладі, відповідність обсягу тижневого навантаження нормативам, раціональне використання навчальних кабінетів, організація чергування в закладі, оперативність замін уроків, відповідність мережі класів і їх наповнюваність чинним нормативам).</p> <p>3. Відповідність навчального плану колегіуму нормативам, ступеню й типу закладу та фактичний стан його виконання (відповідність робочого навчального плану колегіуму вимогам типових навчальних планів, затверджених МОН України; збереження наступності і неперервності варіативної складової навчального плану для забезпечення освітніх потреб, можливостей, розвитку здібностей та інтересів учнів).</p> <p>4. Модернізація змісту освіти в колегіумі відповідно до нових педагогічних парадигм, освітніх потреб учнів, їхніх інтересів (введення нових навчальних предметів, спецкурсів, авторських та інтегрованих курсів, факультативів та ін.).</p> <p>5. Організація роботи з обдарованими та здібними учнями колегіуму та її результативність.</p> <p>6. Педагогічна доцільність використання різних форм навчання учнів колегіуму: індивідуальне навчання хворих дітей, екстернат).</p> <p>7. Стан виконання планів позаурочної навчально-пізнавальної діяльності учнів колегіуму.</p> <p>8. Забезпечення вибору та реалізація допрофільної підготовки та профільного навчання учнів колегіуму (рішення педради про доцільність організації профільних класів, пропозиції ради, наявність кадрового, програмно-методичного та матеріального забезпечення, погодження з органами управління освіти).</p>	

1	2	3	4
		<p>9. Забезпечення дотримання чинного законодавства щодо вивчення української мови та реалізації державної мовної політики України.</p> <p>10. Розробка та впровадження новітніх технологій навчання, інноваційних методів, форм і засобів навчально-пізнавальної діяльності в колегіумі.</p> <p>11. Стан організації процесу навчання (обізнаність учителів з вимогами навчальних програм, якість поурочного планування).</p> <p>12. Організація тематичного обліку навчальних досягнень учнів в колегіумі (ознайомлення учнів під час викладання з тривалістю вивчення теми, термінами та формами проведення підсумкового оцінювання за результатами її вивчення, критеріями оцінювання, навчальними завданнями; об'єктивність оцінювання).</p> <p>13. Результати використання ІКТ в колегіумі (питома вага забезпеченості програмним забезпеченням інваріантної та варіативної складових навчального плану, питома вага уроків, на яких використовується навчальне програмне забезпечення).</p>	

**Джерела інформації:** матеріали самоатестації та атестації колегіуму, ліцензування колегіуму; статут і режим роботи колегіуму, санітарний паспорт колегіуму, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, рішення органів вищих ієрархічних рівнів щодо статуту та його структурних підрозділів, концепції, угоди про співробітництво з різними соціальними інституціями, штатний розпис колегіуму; списки про кількість дітей, які не охоплені навчанням у мікрорайоні колегіуму; відомості про учнів, які не відвідували протягом тривалого часу колегіум; журнал обліку відвідування занять учнями, дані про умови навчання учнів перших класів; система планів у колегіумі: перспективний план роботи колегіуму, річний план роботи, рекомендації щодо планування роботи, щотижневі плани роботи, особисті плани роботи адміністрації, навчальні плани, робочий навчальний план, календарний план, поурочні плани, план роботи батьківського комітету; книга наказів; розклад уроків і роботи ГПД; дані педагогічного спостереження НВП; дані про дітей та учнівську молодь мікрорайону колегіуму та Володимирецького району; книга протоколів засідань педагогічної ради, матеріали анкетування та педагогічних спостережень, НВП, класні журнали, матеріали організації роботи з обдарованими й здібними учнями та її результативність; протоколи: нарад при директорі та заступниках директора, матеріалів засідань методичної ради та засідань ради закладу, засідань батьківського комітету, навчальні програми; матеріали бесід і співбесід з адміністрацією, вчителями, керівниками методичних об'єднань, учнями; шкільна документація; дані аналізу уроків і виховних заходів, зошити учнів; накази про рух учнів, кадри у колегіумі, організацію платних послуг, організацію навчально-виховного процесу та його результативність, загальні питання та інші аналітичні накази; річні

та аналітичні звіти, довідки, матеріали щодо забезпечення умов для отримання учнями повної загальної середньої освіти, алфавітна книга запису учнів, медичні картки учнів, документація з організації індивідуального навчання учнів, результати виконання контрольних робіт.

1	2	3	4
<p><b>1.2.</b> <i>Управління процесом виховання в колегіумі</i></p>		<p>1.Забезпечення розробки й реалізації системи виховання учнів у закладі (формування місії та визначення цілей виховання на основі принципів, закладених у Конституції України, законах та інших нормативно-правових актах України; конкретизація мети виховання через систему виховних завдань; реалізація принципів і напрямів (інтелектуальне, патріотичне, національне, інтернаціональне, правове, трудове, естетичне, економічне, валеологічне, фізичне, статеве, моральне, екологічне, сімейно-родинне виховання).</p> <p>2. Наявність раціональної організаційної структури управління системою виховання учнів у колегіумі, адекватної змісту та формам роботи.</p> <p>3. Забезпечення умов для розвитку учнів (емоційний, духовний, фізичний, соціальний, творчий) і їх саморозвитку та самореалізації у різних видах діяльності (вивчення інтересів і потреб учнів, охоплення гуртками, спортивними секціями та іншими об'єднаннями за інтересами безпосередньо в колегіумі, поза колегіумом).</p> <p>4. Дотримання режиму та статуту колегіуму при здійсненні виховного процесу.</p> <p>5. Результативність діяльності класних керівників.</p> <p>6. Ефективність діяльності органів учнівського самоврядування (структура і форми: учнівський комітет, парламентська республіка, шкільний прес-центр, шкільні музеї та ін., організація чергування учнів, активна позиція учнів у діяльності органів учнівського самоврядування).</p> <p>7. Ефективність роботи з учнями, схильними до девіантної поведінки.</p> <p>8. Забезпечення умов для самореалізації учнів у різних видах діяльності.</p> <p>9. Ефективність використання ІКТ у виховному процесі.</p>	

**Джерела інформації:** система планів колегіуму, протоколи загальних батьківських зборів, протоколи загальнокласних зборів, плани роботи батьківських комітетів, протоколи засідань батьківських комітетів, плани виховної роботи на семестр, плани виховної роботи класних керівників, особисті плани роботи педагогів-організаторів, тематичні плани з різних аспектів виховної роботи, плани роботи гуртків і спортивних секцій;

концепції, положення; розклад роботи гуртків і спортивних секцій на семестр, звіти, довідки щодо організації гурткової роботи та роботи спортивних секцій, розклад виховних годин на семестр, матеріали з попередження та профілактики правопорушень, злочинності, наркоманії та ВІЛ/СНІДу; програми з виховного аспекту роботи; результати анкетування, педагогічних спостережень, бесід; дані обліку учнів у різних видах об'єднань за інтересами, документація і матеріали органів учнівського самоврядування; сценарії, плани позакласних заходів, шкільна документація з виховного напрямку роботи колегіуму; дані обліку правопорушень, графіки чергувань учнів, документація класних керівників (кураторів); дані про учнів, схильних до девіантної поведінки; матеріали з працевлаштування та професійної орієнтації; медичні картки учнів, карти за інтересами учнів; нормативно-правові документи щодо організації навчально-виховного процесу учнів, аналітичні матеріали щодо результативності участі учнів у олімпіадах різних рівнів, конкурсах, МАН, турнірах і ін.; матеріали, звіти, довідки про роботу з дітьми, які потребують особливої педагогічної уваги; матеріали про роботу з учнями, які схильні до правопорушень; картотека учнів, які утримуються на внутрішньому обліку; звіти, довідки про роботу з дітьми, які потребують соціального захисту; матеріали з питань організації відпочинку та оздоровлення дітей; матеріали з питань про попередження дитячого травматизму; матеріали з питань організації правової освіти; матеріали з питань організації патріотичного виховання та допризовної підготовки юнаків; матеріали з питань організації фізкультурної та спортивно-масової роботи; нормативно-правові та аналітичні матеріали з питань виховної роботи учнів; документи і матеріали з питань забезпечення умов функціонування закладу та безпеки життєдіяльності; аналітичні матеріали щодо вивчення наслідків контролю системи виховної роботи; документи і матеріали з питань забезпечення виховної роботи та соціального захисту учнів; класні журнали; матеріали щодо надання платних послуг; матеріали олімпіад, турнірів, конкурсів щодо розвитку особистості; матеріали щодо організації роботи з обдарованими дітьми; документація з питань роботи підготовчих і спеціальних медичних груп.

1	2	3	4
<p><b>1.3.</b> <i>Управління персоналом колегіуму</i></p>		<p>1. Укомплектованість колегіуму педагогічними працівниками відповідно до штатного розпису та раціональність їх розстановки.</p> <p>2. Якісний склад педагогічних працівників колегіуму (освітній рівень педагогічних працівників, наявність педагогічних працівників із почесними педагогічними званнями та нагородами, відповідність базової освіти педагогічних працівників займаним посадам, професійний рівень учителів за кваліфікаційними категоріями у відсотковому відношенні, наявність учителів, чий учні стали призерами міських, обласних, Всеукраїнських олімпіад із базових навчальних предметів і конкурсів-захистів науково-дослідних праць за програмою МАН).</p>	

1	2	3	4
		<p>3. Забезпечення організації процесу підвищення кваліфікації педагогічних працівників і його результативність (забезпечення права педпрацівників на підвищення кваліфікації у системі ППО і умов щодо підвищення фахової майстерності та творчого потенціалу).</p> <p>4. Забезпечення проведення організації атестації педагогічних працівників і її результативність.</p> <p>5. Організація методичної (науково-методичної роботи) та її результативність (раціональність структури методичної роботи та її планування, організація роботи з молодими вчителями, координація методичної роботи на основі результатів моніторингу з базових дисциплін, аналізу якісного та кількісного складу педагогічних працівників, участь учителів у конкурсах педагогічної майстерності різних рівнів і номінацій у відсотковому співвідношенні від загальної кількості учителів закладу, науково-методичне забезпечення навчальних кабінетів згідно з вимогами програм, періодичність їх поповнення наочністю, дидактичними матеріалами тощо).</p> <p>6. Організація дослідно-пошукової роботи в колегіумі та її результативність (наявність розроблених педагогічними працівниками авторських програм, курсів, спецкурсів, факультативів, підручників, посібників, методичних рекомендацій, наукових статей, монографій тощо).</p> <p>7. Наявність цілеспрямованої системи організаційно-консультативної та індивідуальної роботи з педагогічними працівниками з різних аспектів діяльності.</p> <p>8. Дотримання режиму роботи колегіуму та санітарно-гігієнічних норм роботи працівниками закладу.</p> <p>9. Сформованість професійних взаємовідносин і взаємозв'язків у колективі колегіуму.</p> <p>10. Забезпечення розвитку творчого потенціалу та професійної компетентності педагогічних працівників.</p> <p>11. Наявність системи стимулювання працівників у колективі та ефективність її реалізації.</p> <p>12. Забезпечення організації роботи з адміністративно-обслуговуючим персоналом.</p>	

**Джерела інформації:** накази про тарифікацію, зарахування та звільнення працівників; дані про особистий склад педагогічних працівників, штатний розпис, режим колегіуму, книга наказів, дані результатів попередніх атестацій, дані про організацію підвищення кваліфікації педагогічних працівників; дані про наявність авторських програм, підручників, посібників, методичних рекомендацій, наукових статей, плани методичної (науково-методичної) роботи з педкадрами; дані про кількісний та якісний склад педагогічних працівників; матері-

али роботи методичних об'єднань, творчих звітів учителів та інших форм науково-методичної роботи; перспективний план підвищення педагогічної освіти і атестації педпрацівників; трудова угода між адміністрацією колегіуму та профспілковою організацією; документація ради та педагогічної ради колегіуму; документи і матеріали з питань науково-методичного та кадрового забезпечення колегіуму; матеріали самоатестації та атестації колегіуму, атестації педагогічних кадрів, документація атестаційної комісії за поточний рік; матеріали з питань забезпечення навчально-виховного процесу; аналітичні матеріали щодо вивчення стану викладання навчальних предметів, якості освіти учнів і результативності діяльності учнів у різних видах діяльності; класні журнали.

1	2	3	4
<p><b>1.4.</b> <i>Державно-громадське управління колегіумом</i></p>		<p>1. Сформованість та дієвість громадської складової в структурі системи управління колегіуму.</p> <p>2. Забезпечення співпраці колегіуму з організаціями, соціальними інституціями, установами, засобами масової інформації, науковими інституціями, вищими навчальними закладами.</p> <p>3. Забезпечення співпраці і результативності роботи суб'єктів управління та НВП із батьківським комітетом і батьками учнів (організація і проведення шкільних і класних батьківських зборів, батьківських комітетів, індивідуальної роботи з батьками, спільних виховних заходів, соціальних досліджень).</p> <p>4. Забезпечення організації діяльності піклувальної ради та її результативності.</p> <p>5. Створення умов щодо забезпечення прав батьків обирати і бути обраним до органів громадсько-державного самоврядування.</p>	

**Джерела інформації:** План роботи Ради колегіуму, піклувальної ради; угоди про співпрацю з організаціями, соціальними інституціями; матеріали щодо вивчення освітніх запитів і потреб учнів; класні журнали, тематика співбесід учителів із учнями, їхніми батьками; результати спостережень і досліджень, соціальний паспорт; акти обстежень побутово-житлових умов учнів; матеріали з питань організації відпочинку та оздоровлення, соціального захисту учнів; матеріали щодо участі в здійсненні державно-громадського управління батьків учнів; протоколи загальних, загальнокласних батьківських зборів, план роботи батьківського комітету, протоколи засідань батьківського комітету колегіуму.

1	2	3	4
<p><b>1.5.</b> <b>Зміцнення та розвиток матеріально-технічної та навчально-методичної бази колегіуму</b></p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність стану будівель і приміщень колегіуму державним санітарним нормам.</li> <li>2. Стан території колегіуму (освітленість території, наявність дослідних ділянок, географічного та спортивного майданчиків, озеленення, наявність огорожень).</li> <li>3. Відповідність естетичного оформлення приміщень і навчальних кабінетів у колегіумі існуючим нормативам.</li> <li>4. Стан матеріально-технічного забезпечення навчальних кабінетів, лабораторій, бібліотеки, спортзалів, спортмайданчиків, навчально-дослідних ділянок і відповідність їх обладнання типовим перелікам і вимогам навчальних програм (наявність ТЗН, їх стан і збереження; стан шкільних меблів і їх відповідність віковим та фізіологічним особливостям учнів).</li> <li>5. Стан комп'ютеризації в колегіумі (питома вага комп'ютерів від загальної кількості учнів, питома вага обладнання комп'ютерами предметних кабінетів, робочих місць адміністрації, бібліотеки та бухгалтерії, наявність локальної комп'ютерної мережі у колегіумі).</li> <li>6. Наявність ліцензійного програмного забезпечення та повнота використання пакету Microsoft Office.</li> <li>7. Програмно-методичне забезпечення функціонування колегіуму (наявність навчальних програм, рекомендованих МОН, авторських програм, програм факультативів, авторських та інтегрованих курсів, курсів за вибором).</li> <li>8. Забезпечення організації роботи бібліотеки (створення умов для використання учнями бібліотечного фонду, наявність вільного доступу учнів до мережі Інтернет, ведення необхідної бібліотечної документації, відповідність режиму роботи бібліотеки потребам учасників НВП, забезпеченість у відсотках підручниками, навчально-методичною літературою, художньою та довідковою літературою).</li> <li>9. Залучення батьків, підприємств, спонсорів до зміцнення матеріально-технічної бази колегіуму.</li> <li>10. Вироблення адміністрацією колегіуму стратегії розвитку матеріально-технічної бази та навчально-методичного забезпечення функціонування колегіуму та її запровадження.</li> </ol>	

**Джерела інформації:** паспорт санітарно-технічного стану колегіуму, акт прийому готовності колегіуму до нового навчального року, протоколи перевірок стану захисного заземлення та ізоляції електричних мереж, випробування електрозахисних засобів, паспорт на котельне обладнання, паспорт на вентиляційні установки, акт перевірки готовності до експлуатації тепломережі, акти СЕС щодо перевірки повітряно-теплого режиму, освітленості, запиленості, загазованості приміщень; річний план роботи колегіуму, санітарний паспорт колегіуму, план розміщення навчальних приміщень, акт випробування на міцність



кріплення спортивних снарядів, акт-дозвіл на експлуатацію навчальних кабінетів колегіуму, інструкції з техніки безпеки в навчальних кабінетах, майстернях, тирах, спортивних залах, харчовому блоці, котельнях, матеріали паспортизації кабінетів.

1	2	3	4
<p><b>1.6.</b> <b>Фінансово-господарська діяльність в колегіумі</b></p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективне використання державних коштів, матеріально-технічних, енергетичних і фінансових ресурсів і бюджетних асигнувань.</li> <li>2. Рациональне планування фінансово-господарської діяльності, реальність заходів і визначення термінів їх виконання.</li> <li>3. Відповідність фактичної кількості працівників штатному розпису колегіуму.</li> <li>4. Облік матеріальних цінностей.</li> <li>5. Залучення та рациональне використання позабюджетних коштів від оренди приміщень, обладнання, споруд для зміцнення матеріально-технічної бази колегіуму, надання додаткових платних освітніх послуг.</li> <li>6. Поповнення бюджету колегіуму за рахунок добровільних грошових внесків і меценатства підприємств, установ, організацій, окремих громадян, іноземних юридичних і фізичних осіб, громадських організацій.</li> <li>7. Забезпечення ведення фінансово-господарської, бухгалтерської, статистичної звітності згідно з чинним законодавством і звітування перед органами державного управління, контролю, замовниками освіти.</li> <li>8. Фінансування витрат на формування іміджу колегіуму та результатів його діяльності.</li> <li>9. Фінансування науково-теоретичних і методичних розробок, видання програм, методичних посібників, словників, дидактичних матеріалів.</li> <li>10. Облікування відпрацьованого робочого часу персоналом у колегіумі (заміна уроків педпрацівниками, облік уроків з учнями, які навчаються індивідуально, консультації з учнями екстернату, робота вчителів у канікулярний час, фактично відпрацьований робочий час техпрацівників і обслуговуючого персоналу).</li> </ol>	

**Джерела інформації:** нормативно-інструктивні документи з питань фінансово-господарської діяльності колегіуму, план роботи школи, штатний розклад, трудові книжки, кошторис, трудові угоди, книга наказів, класні журнали, журнал обліку заміни уроків, документація з обліку матеріальних цінностей, технічний паспорт школи, інвентарні списки основних засобів, книга складського обліку матеріалів, акти ревізії та перевірки фінансово-господарської діяльності колегіуму контрольно-ревізійним управлінням, відомості про видачу та акти списання витратних матеріалів, журнал обліку консультацій, табелі відпрацьованого робочого часу; статистичні звіти, дані, довідки щодо умов

функціонування та матеріально-технічного стану, фінансово-господарської діяльності та економіки освіти; журнал вхідного інструктажу з охорони праці та інструктажу на робочому місці; бізнес-план, аналітичні матеріали з питань позабюджетної діяльності; нормативні документи з питань позабюджетної діяльності; звіти, довідки про стан медичного обслуговування та організацію харчування учнів; нормативно-правові та законодавчо-директивні документи з питань охорони праці, протипожежної безпеки; акти-приписи санітарно-епідеміологічної служби, протипожежної охорони, прокуратури; інструкції, функціональні обов'язки з охорони праці, протипожежної безпеки; акти про нещасні випадки; журнал реєстрації та документація розслідування нещасних випадків; тарифікація, трудові книжки працівників, особові справи працівників, матеріали щодо розстановки працівників, особові картки, договори про матеріальну відповідальність, посадові інструкції та функціональні обов'язки персоналу щодо фінансово-господарської діяльності.

<b>Фактор 2. Ефективність управлінської діяльності адміністрації колегіуму</b>			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>2.1.</b> <i>Виконання функціонально-посадових обов'язків директором</i>		<p>1. Забезпечення організації діяльності членів адміністративно-управлінської ланки, педагогічного колективу, обслуговуючого персоналу; індивідуальної роботи з суб'єктами НВП; упровадження в навчально-виховний процес і процес управління досягнень педагогічної науки та перспективного педагогічного досвіду; виконання та контролю управлінських рішень; системи контролю та педагогічного аналізу з основних аспектів роботи колегіуму; інформаційного забезпечення управління колегіумом; освітніх послуг; консультацій; індивідуальної роботи з персоналом; роботи батьківського комітету, піклувальної ради, ради колегіуму; медичного обслуговування педагогічних працівників; відпочинку та оздоровлення учнів; роботи педагогічного колективу щодо профілактики дитячого травматизму згідно з директивно-нормативними документами щодо функціонування та розвитку галузі освіти та її результативність.</p> <p>2. Вироблення й прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень щодо функціонування та розвитку колегіуму (наявність концепції розвитку колегіуму та її відповідність концепції реалізації державної політики у галузі освіти, відповідність перспективного і поточного планування роботи колегіуму, участь педколективу у плануванні роботи та скоординованість усіх напрямів діяльності колегіуму).</p> <p>3. Регулювання та координування діяльності членів адміністративно-управлінської ланки, педагогічного колективу, обслуговуючого персоналу.</p> <p>4. Облік і контроль діяльності членів АУЛ, педагогічного колективу, обслуговуючого персоналу.</p>	

1	2	3	4
		<p>5. Забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колегіумі (коректність та узгодженість дій членів педагогічного колективу у професійній діяльності та співпраці, наявність атмосфери взаємодопомоги та творчої співпраці учнів і вчителів, педагогічна доцільність обраного керівниками колегіуму стилю спілкування в колективі; сформованість доброзичливих і демократичних стосунків між учасниками НВП).</p> <p>6. Соціальний захист (забезпечення соціальної підтримки дітей-сиріт, дітей з малозабезпечених сімей та інших учнів із соціально вразливих категорій, організація психолого-педагогічної допомоги сім'ям дітей соціально вразливих категорій, організація оздоровлення і підвозу дітей, організація харчування учнів. Забезпечення соціального захисту вчителів колегіуму: наявність колективного договору, Правил внутрішнього трудового розпорядку, оптимального розподілу педагогічного навантаження, дотримання Закону України «Про відпустки»).</p> <p>7. Організація харчування дітей в колегіумі (створення необхідної матеріально-технічної бази для організації харчування учнів, раціональність охоплення учнів гарячим харчуванням, дотримання санітарно-гігієнічних умов функціонування шкільної їдальні, здійснення громадсько-державного контролю за харчуванням учнів).</p> <p>8. Забезпечення умов для зміцнення та збереження здоров'я суб'єктів навчально-виховного процесу (організація медичного обслуговування учнів та аналізу стану їх здоров'я, організація роботи щодо профілактики різних видів захворювань, збереження психічного, фізичного та соціального здоров'я учнів в умовах навчально-виховного процесу; раціональна організація праці суб'єктів навчально-виховного процесу; забезпечення профілактики дитячого травматизму; забезпечення умов для збереження здоров'я педагогічних працівників).</p> <p>9. Охорона праці (дотримання техніки безпеки, охорони праці та пожежної безпеки, санітарно-гігієнічних норм, температурного режиму в колегіумі згідно з державними санітарними правилами та нормами).</p> <p>10. Забезпечення організації документообігу в колегіумі.</p>	

**Джерела інформації:** Документація – річний план роботи колегіуму, особистий план роботи директора, звіт колегіуму – І, класні журнали, книги внутрішкільного контролю директора та його заступників, книга наказів з питань навчально-виховної роботи, книга протоколів педагогічної ради, анкети, тести, графік тематичної атестації учнів з навчальних предметів, матеріали для тематичної атестації, облік тематичної атестації навчальних досягнень учнів в класних журналах; алфавітна книга запису учнів, особові справи учнів; класні журнали; журнали занять факультативів, журнали планування та обліку роботи гуртка; журнал ГПД; книга видачі атестатів, книга обліку бланків і видачі

свідощв про базову середню освіту; книга обліку видачі золотих і срібних медалей, книга обліку видачі похвальних листів і грамот; книга протоколів педагогічної ради; книга протоколів ради колегіуму; журнал пропусків уроків; книга наказів; книга запису наслідків ВШК; контрольно-візитачійна книга, акти, довідки про перевірку роботи колегіуму органами управління освітою; акти за формою Н-1, Н-2 про нещасні випадки; статистичні звіти: ф. колегіуму станом на 5 вересня, ф. № 83—РВК станом на 1 жовтня, ф. колегіуму станом на 1 жовтня; журнал реєстрації вхідних і вихідних документів; архів школи, зберігання, наявність актів на знищення, річний план роботи колегіуму, аналітичні матеріали адміністративно-управлінської ланки колегіуму; накази та рішення педради, матеріали нарад при директорові, книга контролю, нормативна документація, анкетування, журнали реєстрації вступного інструктажу з охорони праці, інструктажу на робочому місці, програма проведення вступного інструктажу, наказ про призначення відповідального за роботу з охорони праці і техніки безпеки, наказ про призначення відповідального за пожежну безпеку; план евакуації учнів на випадок виникнення пожежі; матеріали інструктажів з пожежної безпеки.

1	2	3	4
<p><b>2. 2.</b> <i>Виконання функціонально-посадових обов'язків заступником директора з НВР колегіуму</i></p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення умов для розвитку та саморозвитку учнів (інтелектуальний, емоційний, духовний, соціальний), позитивних нахилів, здібностей та обдарувань в колегіумі.</li> <li>2. Ефективність управління навчально-виховним процесом колегіуму (забезпечення освітніх, культурно-національних, соціальних потреб учнів; надання права учням вільного вибору форм набуття загальної середньої освіти в обсязі державного стандарту та понад ним; забезпечення високого науково-теоретичного рівня викладання базових предметів з основ наук, профільних дисциплін і формування наукового світогляду учнів; організація систематичного оновлення змісту освіти; виконання навчальних нормативів; впровадження інноваційних технологій навчання і розвитку учнів; наявність раціональної структури організації НВП; цілеспрямованість педагогічної діяльності вчителів на формування вучнів методів, способів та прийомів самостійного здобуття освіти).</li> <li>3. Науково-методична робота та її результативність (забезпечення активізації творчої ініціативи, здійснення диференційованого підходу до визначення змісту навчання і форм організації науково-методичної роботи).</li> <li>4. Організація і проведення атестації педагогічних працівників колегіуму.</li> <li>5. Психологічне забезпечення навчально-виховного процесу колегіуму.</li> <li>6. Взаємодія колегіуму з органами місцевого самоврядування, громадськістю та результативність їх співпраці .</li> <li>7. Дослідно-пошукова робота в колегіумі.</li> <li>8. Забезпечення умов щодо зміцнення та збереження здоров'я учнів і педагогічних працівників колегіуму.</li> <li>9. Індивідуальна робота та її результативність.</li> <li>10. Консультативна робота та її результативність.</li> </ol>	

**Джерела інформації:** Документація – річний план роботи колегіуму, звіт колегіуму – 1, особистий план роботи, класні журнали, книги внутрішкільного контролю заступників директора колегіуму, книга наказів з питань навчально-виховної роботи, книга протоколів педагогічної ради, анкети, тести, графік тематичної атестації учнів з навчальних предметів, матеріали для тематичної атестації, облік тематичної атестації навчальних досягнень учнів в класних журналах; навчальний план; навчальні програми; законодавчо-правові матеріали щодо організації навчально-виховного процесу та оцінки його результативності; педагогічні спостереження; річний план роботи колегіуму; концепція розвитку колегіуму; розклад навчальних занять, роботи гуртків, факультативів, секцій, наукових товариств, клубів, журнал обліку роботи гуртків і факультативів; дані обліку відвідування навчальних занять; результати психолого-педагогічних досліджень; протоколи засідань методичних об'єднань; накази з методичної роботи; план роботи шкільного психолога; накази та рішення педагогічних рад; графік тематичної атестації учнів з навчальних предметів; матеріали для тематичної атестації; дані обліку учнів, які не атестовані; журнал пропусків і заміщених уроків; статистичні звіти.

1	2	3	4
<p>2. 3. <i>Виконання функціонально-посадових обов'язків заступника директора з виховної роботи в колегіумі</i></p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективність управління системою виховної роботи в колегіумі.</li> <li>2. Забезпечення умов для зміцнення та збереження здоров'я учнів.</li> <li>3. Забезпечення соціальної підтримки дітей-сиріт, дітей з малозабезпечених сімей та інших учнів із соціально вразливих категорій.</li> <li>4. Організація фізично-оздоровчих заходів, спортивно-масової роботи в колегіумі та реалізації програми формування здорового способу життя.</li> <li>5. Організація роботи в колегіумі з класними керівниками щодо профілактики дитячого травматизму та її результативність.</li> <li>6. Організація та розвиток органів учнівського самоврядування в колегіумі та її результативність.</li> <li>7. Організація роботи з учнями, які потребують підвищеної педагогічної уваги та її результативність.</li> <li>8. Науково-методична робота в колегіумі та її результативність.</li> <li>9. Якість планування системи виховної роботи в колегіумі, якість системи контролю та регулювання виховним процесом (наявність систематичного контролю за поурочною роботою з учнями, вивчення результативності виховної роботи; координація взаємодії у виховному процесі педагогічного та учнівського колективів, сім'ї та громадськості).</li> <li>10. Організація роботи з класними керівниками та її результативність.</li> </ol>	

**Джерела інформації:** Документація – річний план роботи колегіуму, звіт колегіуму – 1, особистий план роботи, класні журнали, книги внутрішкільного контролю заступників директора колегіуму, книга наказів з питань навчально-виховної роботи, книга протоколів педагогічної ради, анкети, тести, графік тематичної атестації учнів з навчальних предметів, матеріали для тематичної атестації, облік тематичної атестації навчальних досягнень учнів в класних журналах; програми виховання; психолого-педагогічні характеристики учнів; річний план роботи колегіуму; розклад роботи гуртків, факультативів, секцій, наукових товариств, клубів; журнал обліку роботи гуртків, студій художньо-естетичного профілю, і факультативів; сценарії конкурсів, святкових дійств; матеріали психолого-педагогічних досліджень; плани виховної роботи класних керівників з учнями (групи ризику), іншими категоріями учнів, які потребують підвищеної педагогічної уваги; довідки; положення про проведення конкурсів, експедицій, матеріали виховних позакласних заходів; матеріали бесід з класними керівниками і учнями; дані спостереження за виховним процесом; програми психолого-педагогічного семінару.

1	2	3	4
<p><b>2.4.</b> <i>Виконання функціонально-посадових обов'язків заступника директора з адміністративно-господарської роботи колегіуму</i></p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Робота з адміністративно-господарським персоналом.</li> <li>2. Зміцнення та розвиток матеріально-технічної бази колегіуму (утримання приміщення колегіуму відповідно до санітарно-гігієнічних вимог, забезпечення регуляції температурного та повітряного режимів у приміщенні колегіуму) та залучення додаткових коштів для її зміцнення.</li> <li>3. Планування господарської діяльності в колегіумі.</li> <li>4. Облік матеріальних цінностей.</li> <li>5. Ведення фінансово-господарської документації згідно з чинним законодавством і ефективне використання бюджетних асигнувань.</li> <li>6. Дотримання техніки безпеки, охорони праці та пожежної безпеки адміністративно-господарським персоналом.</li> <li>7. Організація роботи з доцільної економії електроенергії, води, тепла.</li> <li>8. Забезпечення умов для збереження здоров'я персоналу в колегіумі.</li> <li>9. Організація роботи щодо забезпечення соціального захисту, відпочинку та оздоровлення персоналу колегіуму.</li> <li>10. Забезпечення нормативної освітленості навчальних кабінетів, класів, рекреацій, коридорів та службових приміщень колегіуму.</li> </ol>	

**Джерела інформації:** нормативно-інструктивні документи з питань фінансово-господарської діяльності колегіуму, штатний розклад, трудові книжки, кошторис, трудові угоди, книга наказів, журнал обліку заміни уроків, документація з обліку матеріальних цінностей, технічний паспорт школи, інвентарні списки основних засобів, книга складського

обліку матеріалів, акти ревізії та перевірки фінансово-господарської діяльності колегіуму контрольно-ревізійним управлінням, відомості про видачу та акти списання витратних матеріалів, таблиці відпрацьованого робочого часу; статистичні звіти, дані, довідки щодо умов функціонування та матеріально-технічного стану, фінансово-господарської діяльності та економіки освіти; журнал вхідного інструктажу з охорони праці та інструктажу на робочому місці; бізнес-план, аналітичні матеріали з питань позабюджетної діяльності; нормативні документи з питань позабюджетної діяльності; нормативно-правові та законодавчо-директивні документи з питань охорони праці, протипожежної безпеки; акти-приписи санітарно-епідеміологічної служби, протипожежної охорони, прокуратури; інструкції, функціональні обов'язки з охорони праці, протипожежної безпеки; акти про нещасні випадки; журнал реєстрації та документація розслідування нещасних випадків; тарифікація, трудові книжки працівників, особові справи працівників, матеріали щодо розстановки працівників, особові картки, договори про матеріальну відповідальність, посадові інструкції та функціональні обов'язки персоналу щодо фінансово-господарської діяльності, договори про матеріальну відповідальність.

<b>Фактор 3. Результативність освітнього процесу в колегіумі</b>			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Навчальні досягнення учнів і розвиток особистостей учнів колегіуму</b>		1. Високий рівень навчальних досягнень учнів колегіуму за результатами річного (семестрового) оцінювання (кількість учнів, які засвоїли зміст освіти в навчальних програмах на високому рівні). 2. Достатній рівень навчальних досягнень учнів колегіуму за результатами річного (семестрового) оцінювання (кількість учнів, які засвоїли зміст освіти в навчальних програмах на достатньому рівні). 3. Середній рівень навчальних досягнень учнів колегіуму за результатами річного (семестрового) оцінювання (кількість учнів, які засвоїли зміст освіти в навчальних програмах на середньому рівні). 4. Низький рівень навчальних досягнень учнів колегіуму за результатами річного (семестрового) оцінювання (кількість учнів, які засвоїли зміст освіти в навчальних програмах на низькому рівні). 5. Відповідність рівня загальноосвітньої підготовки вимогам Державних стандартів загальної середньої освіти. 6. Готовність учнів до профільного навчання та безперервної освіти. 7. Результативність участі учнів у міжнародних, всеукраїнських олімпіадах (кількість призерів у відсотковому (%) відношенні до загальної кількості учнів у колегіумі). 8. Результативність участі учнів у обласних, міських (районних) олімпіадах (кількість призерів у відсотковому (%) відношенні до загальної кількості учнів у колегіумі).	

1	2	3	4
		<p>9. Результативність участі учнів у шкільних олімпіадах (кількість призерів у відсотковому (%) відношенні до загальної кількості учнів у колегіумі).</p> <p>10. Результативність участі учнів у МАН (кількість призерів у відсотковому (%) відношенні до загальної кількості учнів у колегіумі).</p> <p>11. Результативність участі учнів у турнірах, творчих конкурсах, спортивних змаганнях та ін. (кількість переможців у відсотковому (%) відношенні до загальної кількості учнів у колегіумі).</p> <p>12. Вступ випускників 11(12)-х класів до вищих навчальних закладів різних рівнів акредитації (% відсоток вступу).</p> <p>13. Соціальна адаптація учнів до соціуму та їх підготовка до самостійного життя, рівень соціальної зрілості учнів.</p> <p>14. Рівень дотримання законів та законослухняності (необхідно врахувати стан правопорушень, кримінальних і адміністративних) у колегіумі.</p> <p>15. Кількість медалістів у відсотковому (%) відношенні до загальної кількості випускників 11-х класів, учнів 9-х класів, які отримали свідоцтво з відзнакою, у відсотковому (%) відношенні до загальної кількості випускників 9-х класів.</p>	

**Джерела інформації:** результати ДПА, тематичного обліку навчальних досягнень учнів, класні журнали, педагогічні спостереження, шкільна документація, облік правопорушень, правила внутрішнього розпорядку колегіуму, статут колегіуму, план роботи колегіуму, результати анкетування, матеріали обстеження психолога, матеріали обліку участі учнів у різних об'єднаннях за інтересами, сценарії, плани позакласних заходів, характеристики учнів, документи органів учнівського самоврядування, програми виховання, службові доповідні записки, положення про проведення конкурсів, експедицій, матеріали виховних позакласних заходів, дані аналізу шкільних документів; тематика бесід з класними керівниками, педагогічними працівниками, учнями, плани роботи гуртків, спортивних секцій, концепція розвитку колегіуму, план спортивно-масової роботи колегіуму, дані участі в спортивних змаганнях районного, регіонального, всеукраїнського рівнів, дані тематичного обліку навчальних досягнень учнів, результати контрольних випробувань з базових предметів інваріантної частини навчального плану; дані порівняльного аналізу результатів оцінювання навчальних досягнень учнів учителями, що викладають навчальні предмети; дані результативності участі учнів у олімпіадах різного рівня та конкурсах, матеріали атестації закладу, дані про ефективне використання варіативної частини навчального плану, звіти про подальше навчання випускників.



### Технологія статистичного опрацювання значень коефіцієнта ефективності управління ЗНЗ

1. За даними, отриманими для групи ЗНЗ і колегіуму, зокрема (на кожному етапі експерименту: констатувальному – КЕЕ, формувальному – ФЕЕ, до якого включено контрольний зріз – КЗЕ), обчислюємо значення коефіцієнта ефективності управління  $j$ -го як функцію факторів  $j$ -го ЗНЗ.

$$K_{eyj} = \sum_{i=1}^n \psi_i \cdot x_i \quad (1),$$

де  $\psi_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го фактора, а  $x_i$  – сумарне значення оцінки  $i$ -го фактора  $j$ -го ЗНЗ на певному етапі експерименту,  $x_i$  обчислюються за такою формулою:

$$x_i = \varphi_k \sum_{k=1}^D P_k \quad (2),$$

де  $D$  – кількість показників фактора (для  $\Phi_1$   $D=6$ , для  $\Phi_2$   $D=4$ , для  $\Phi_3$   $D=1$ );  $P_k$  –  $k$ -й показник  $i$ -го фактора,  $\varphi_k$  – ваговий коефіцієнт  $k$ -го показника у  $i$ -го фактора.

2. За математичне сподівання [33, с.19–23] прийнято середнє значення функції  $K_{ey}$ , яке обчислюється за формулою:

$$\langle M \rangle = \frac{\sum_{j=1}^m K_j}{m} \quad (3),$$

де  $K_j = K_{ey}$ ,  $m$  – розмір вибірки, що у нашому дослідженні представляє кількість ЗНЗ). Знаходимо математичне сподівання  $K_{ey}$  для певного району:

$$\langle K_{eyr} \rangle = \frac{\sum_{j=1}^m K_{eyj}}{m} \quad (4),$$

де  $K_{eyj}$  – значення коефіцієнта ефективності управління  $j$ -го ЗНЗ,  $j$  – номер (код) ЗНЗ, а  $m$  – кількість ЗНЗ у районі,  $r$  – код району, міста.

Наприклад, у Володимирецькому районі Рівненської області 43 ЗНЗ:

$$\langle K_{eyr} \rangle = \frac{\sum_{j=1}^{43} K_{eyj}}{43} \quad (5).$$

3. Визначаємо стандартне відхилення функції  $K_{ey}$  за формулою:

$$S = \sqrt{\frac{m \sum_{j=1}^m K_{eyj}^2 - \left( \sum_{i=1}^m K_{eyj} \right)^2}{m(m-1)}} \quad (6).$$

Стандартне відхилення представляє відхилення генеральної сукупності для інтервалу значень  $K_{ey}$ , які передбачаються відомими. Для кількості даних, які отримані в експерименті, можна вважати, що значення  $S$  наближається до дисперсії  $\sigma$  генеральної сукупності, тобто «...повного набору значень, який може набувати випадкова величина» [35, с. 44].

4. Для діапазону зміни значень  $K_{ey}$ , який становить  $0 \div 1$ , знаходимо відносні частоти  $V_K$  попадань значень функції у кожен із семи інтервалів ( $L=7$ ).

$L \in [0; 0,4); [0,4; 0,5); [0,5; 0,6); [0,6; 0,7); [0,7; 0,8); [0,8; 0,9); [0,9; 1)$ .

Відносні частоти обчислюються за формулою:

$$V_K = \frac{n_k}{\sum_{i=1}^N n_i} \quad (7),$$

де  $n_k$  – кількість попадань значень функції  $K_{ey}$  у  $k$ -й інтервал,  $N$  – загальна кількість значень  $K_{ey}$ . Відносній частоті  $V_K$  можна ставити у відповідність ймовірності попадання значення випадкової величини  $K_{ey}$  у  $k$ -й інтервал. Отримуємо гістограму, яка описує ймовірність попадання значень коефіцієнта ефективності управління  $K_{ey}$  в  $k$ -ий інтервал.

5. Перевіряємо розподіл частот  $V_K$  від  $k$  на відповідність нормальному розподілу.

6. Для значення коефіцієнта надійності  $t_\alpha = 0,95$  визначаємо ширину довірчого інтервалу відхилень вибіркової середньої величини. Довірчий інтервал  $X$  для математичного сподівання генеральної сукупності представляє собою діапазон значень  $K_{ey}$ , які використовуються для визначення рівня надійності. Рівень надійності даних  $K_{ey}$ , частоти яких знаходяться в цьому інтервалі, визначається за формулою  $100 \cdot (1 - \alpha) \%$ , де значення  $\alpha = 0,05$  і дорівнює  $95,0 \%$

7. Виконуємо процедури 1 – 6 для даних, які отримані на констатувальному та формуальному етапах класичного експерименту.

8. Здійснюємо порівняння отриманих даних.

9. Приймаємо за нульову статистичну гіпотезу незалежність вибірок, отриманих на констатувальному та формуальному, констатувальному та контрольному зрізі експерименту до однієї генеральної сукупності. Під час формулювання нульової гіпотези ми враховували, що розходження значень коефіцієнта ефективності управління ЗНЗ, зокрема і колегіуму,

для генеральної сукупності у процесі дослідно-експериментальної роботи може бути зумовлено і випадковими причинами.

$H_0$ : Отриманий емпіричний розподіл значень  $K_{ey}$  на формувальному етапі та його контрольному зрізі не відрізняється від теоретичного розподілу.

$H_1$ : Отриманий емпіричний розподіл значень  $K_{ey}$  на етапах ФЕЕ та КЗЕ, ФЕЕ відрізняється від теоретичного розподілу.

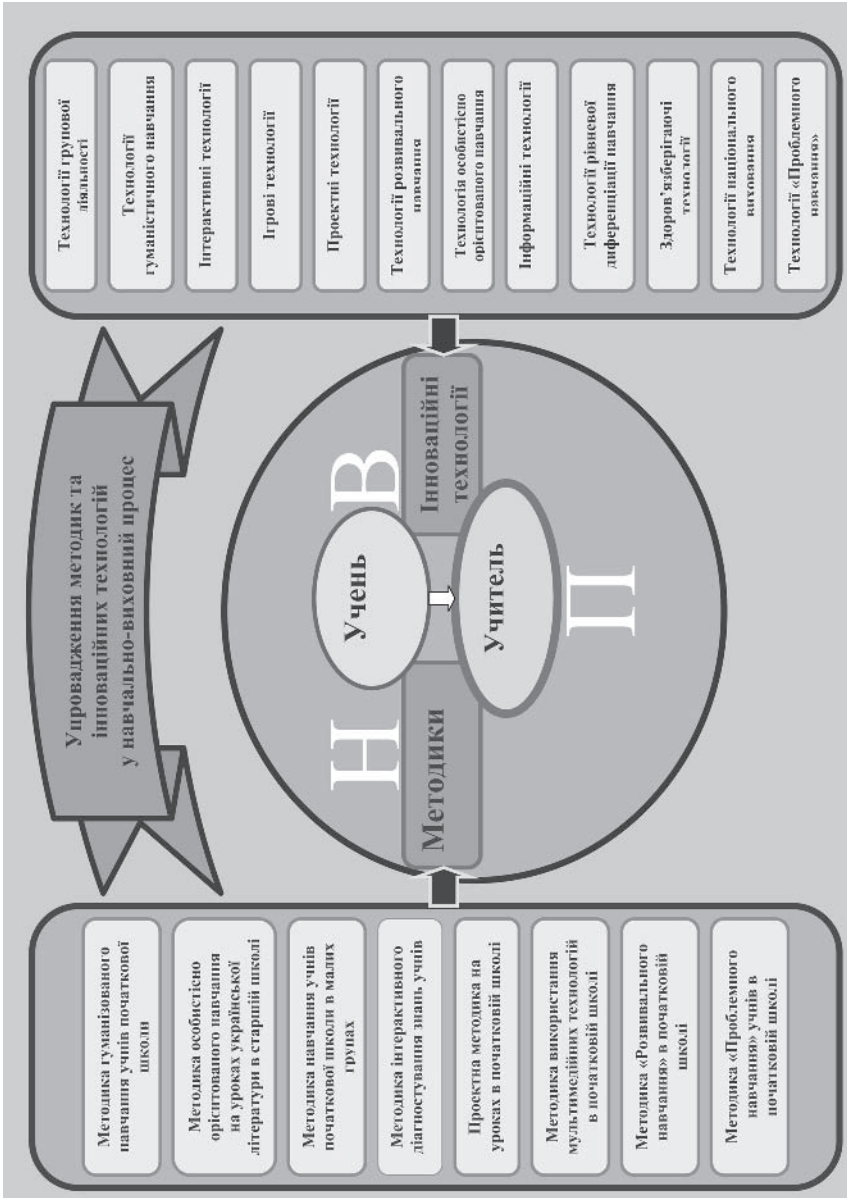
10. За критерієм К. Пірсона перевіряємо статистичну достовірність гіпотез.

#### Література до 4 розділу

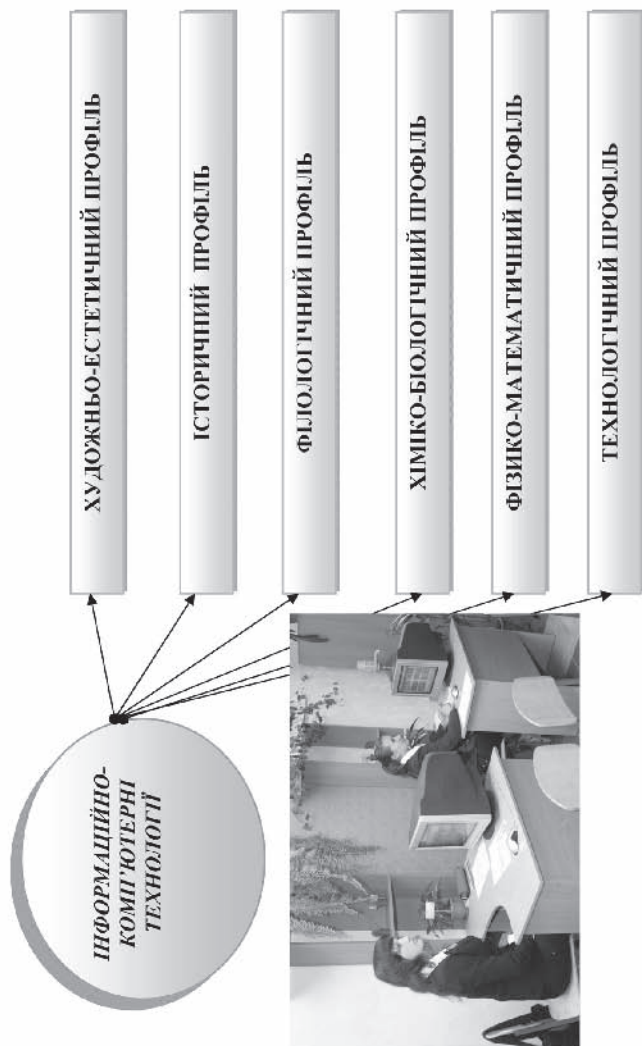
1. Андреев И. Д. Проблемы логики и методологии познания / И. Д. Андреев. – М. : Мысль, 1981. – 320 с.
2. Атамчук В. Г. Теория государственного управления : курс лекций / В. Г. Атамчук. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
3. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В. І. Бондар. – К. : Школяр, 2000. – 191 с.
4. Бондарь В. И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения : автореф. дис. на соискание учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.01. «теория и история педагогики» / В. И. Бондарь. – К. : КГПИ им. А. Горького, 1986. – 42 с.
5. Братко А. А. Моделирование психики / А. А. Братко. – М. : Наука, 1969. – 205 с.
6. Вашенко Л. М. Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: дис. ... доктора пед. наук : 13.00.01 / Л. М. Вашенко. – К., 2006. – 455 с.
7. Вдовиченко Р. П. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: моногр. / Р. П. Вдовиченко, Л. М. Калініна, В. Д. Чайка ; за ред. Л. М. Калініної. – К.: Миколаїв: Вид-во «Ліон», 2007. – 528 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1426 с.
9. Волков В. Н. Теория систем и методы анализа в управлении и связи / В. Н. Волков, В. А. Воронов, А. А. Денисов. – М. : Радио и связь, 1983. – 248 с.
10. Гаджинський А. М. Логістика / А. М. Гаджинський. – М., 1999. – 179 с.
11. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України : моногр. / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
12. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 373 с.

13. Гуржій А. М. Інноваційна діяльність в Україні: моногр. / А. М. Гуржій, Ю. В. Каракай, З. О. Петренко, Н. І. Ваніліна, Т. К. Куранда.– К.: УкрІНТЕІ, 2007. – 144 с.
14. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : моногр. / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.
15. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / [Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко та ін.] ; за заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 164 с.
16. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Г. В. Єльнікова. – Х. : Крок, 1999. – 303 с.
17. Калініна Л. М. Вихідні методологічні принципи системи інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом / Л. М. Калініна // Вісн. Чернігів. держ. пед. ун-ту : зб. наук. пр. Сер. Пед. науки. – Чернігів, 2008.– Вип. 53. – С. 201 – 205.
18. Калініна Л. М. Загальноосвітній навчальний заклад як соціально-педагогічна система і об'єкт педагогічної дійсності / Калініна Л. М. // Рідна шк. – 2009. – №5 – 6.– С. 12–17.
19. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи / Л. М. Калініна // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи : зб. наук. пр. – К. : Логос, 2000. – С. 35–42.
20. Калініна Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти : наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна. – Х. : Видавнича група «Основа», 2005. – 159 с.
21. Калініна Л. М. Управлінська діяльність сучасного керівника школи / Л. М. Калініна // Зб. наук. пр. Сер. Пед. науки – Херсон: Вид-во «ХДУ», 2000. – Вип. 16. – С. 24 – 32.
22. Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: моногр. / Л. Калініна.– К.:Інформатодор, 2008.– 472 с.
23. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: моногр. / Л. М. Калініна. – К.: Айлант, 2005. – 275 с.
24. Кириченко М. О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «теорія та історія педагогіки» / М. О. Кириченко. – К., 2001. – 19 с.
25. Луговий В. І. Управління освітою : навч. посіб. для слухачів спец. «Державне управління» / В. І. Луговий. – К. : Вища шк., 1997. – 302 с.
26. Лукіна Т. О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні : моногр. / Т. О. Лукіна. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 292 с.
27. Малафій І. В. Системний підхід у теорії і практиці навчання / І. В. Малафій. – Рівне, 2004. – 437 с.
28. Маслов В. И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ / В. И. Маслов. – К., 1990. – 258 с.
29. Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : навч. посіб. / В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова. – К., 1996. – 87 с.

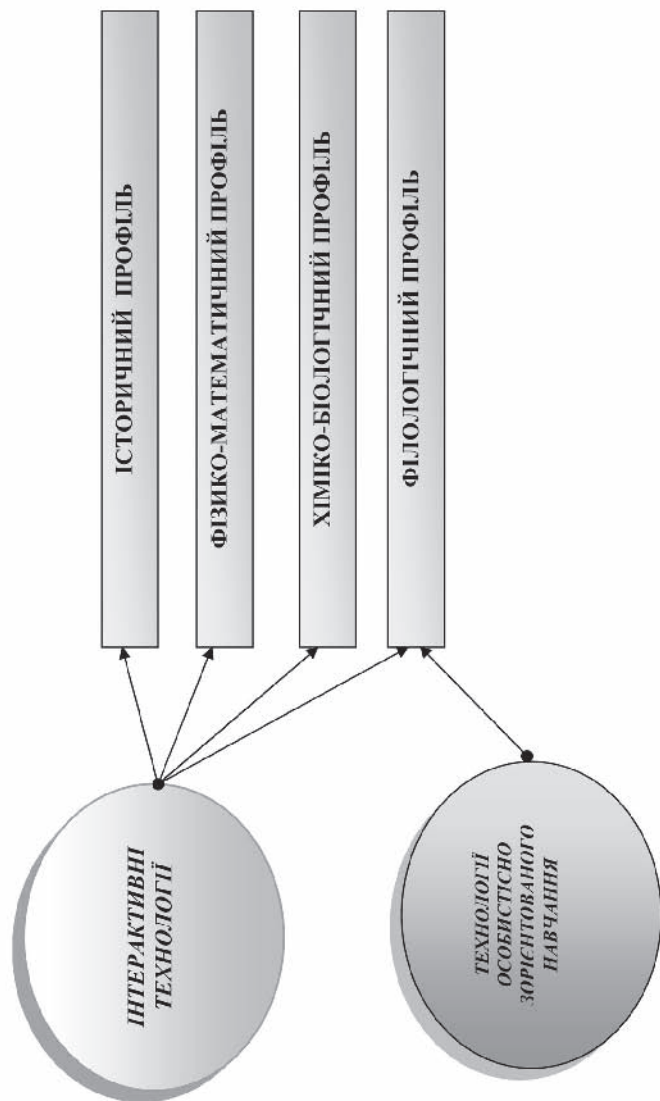
30. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.
31. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. – К. : Шкіл. світ, 2003. – 392 с.
32. Педагогическая энциклопедия : в 4 т. – М. : Сов. энцикл., 1965. Т. 2. – 911 с.
33. Румшинский Л. З. Математическая обработка результатов эксперимента: Справочное руководство / Л. З. Румшинский. – М. : Наука, 1971. – 192 с.
34. Стратегії управління закладами освіти в умовах формування інформаційного суспільства: 36. наук. праць / Ін-т педагогіки АПН України; За ред. Р. П. Вдовиченко, Л. М. Калініної. – Київ-Миколаїв: Вид-во «Ліліон», 2008. – Вип. 1. – 399 с.
35. Теннант-Смит Дж. Бейсик для статистиков / Дж. Теннант-Смит ; пер. с англ. – М. : Мир, 1988. – 208 с.
36. Україна в 2008 році: процеси, результати, перспективи. Біла книга державної політики / За заг. ред. Ю. Г. Рубана. – К.: НІС, 2008. – 186 с.
37. Україна в 2008 році: щорічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку: моногр. / За заг. Ред. Ю. Г. Рубана. – К.: НІС, 2008. – 744 с.
38. Україна: стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки / Заред. А. С. Гальчинського. – К. : НІС, 2003. – 328 с.
39. Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура : моногр. / За ред. В. Г. Кременя. – К.: Пед. думка, 2008. – 472 с.
40. Штофф В. А. Моделирование и философия / В. А. Штофф. – М. ; Л., 1966. – С. 19.
41. Щеулин А.С. Устойчивое инновационное развитие как научно-прикладное направление // Устойчивое развитие: Наука и практика.– 2004.– №2.– С. 13–17.
42. Emery, F.E., and Trist, E.L. «Socio Technical Systems». In Churchman and Verhulst, Management Science Models and Techniques, Vol. 2. Riverside, NJ: Pergamon, 1969.
43. Mintzberg, H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
44. Petri M. and Burkhardt, G. CaMaPe: An Organizational and Educational Systems Approach to Secondary School Development. Andover, MA: The Regional Laboratory for Educational Improvement of the Northeast and Islands in association with Al-gemeen Pedagogisch Studiecentrum, 1992. Now available from Learning Innovations, Inc., 91 Montvale Avenue, Stoneham, MA 02180. 781-279-8200.
45. Research and the Renewal of Education. A Report from the National Academy of Education.– Stanford, CA: Stanford University, 1991.– 49 p.
46. Weick, K. «Educational Organizations as Loosely Coupled Systems». Administrative Science Quarterly, 21. 1976.



# ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФІЛЬНИХ КЛАСАХ КОЛЕГІУМУ



# ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФІЛЬНИХ КЛАСАХ КОЛЕГІУМУ





# ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНИХ ТА ІГРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФІЛЬНИХ КЛАСАХ КОЛЕГІУМУ

