



## СПЕЦИФІКА ТА МОДЕЛІ ЕКСПЕРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ШКІЛ

**А** Піднімається проблема актуальності експертної діяльності з позиції теорії діяльності для оцінювання управлінської культури керівника школи. За допомогою порівняльного методу проводиться паралель між експертною діяльністю та людиною з точки зору філософії та педагогіки. Експертну діяльність пропонується розглядати у таких моделях: моделі аналогій, частково-пошукової та інноваційної.

**Ключові слова:** експертна діяльність, специфіка та моделі експертної діяльності.

**Постановка проблеми.** У час реформування освіти експертне оцінювання стало не тільки одним із ефективних механізмів отримання об'єктивної інформації про стан кожної з галузей освіти, але й почало сприйматись як вид професійної діяльності у сфері управління освітою. Попри вагомні доробки у царині освітньої експертизи, сама експертна діяльність ще недостатньо вивчена, оскільки практика управління навчальними закладами ставить нові завдання, пов'язані з активним упровадженням інновацій, побудовою державно-громадського управління, підвищенням суспільних вимог до менеджерів освіти та експертів. Використання експертизи для оцінювання різних освітніх об'єктів має свою специфіку, хоча загальні підходи до побудови траєкторії дій експертів, в основному, не змінюються.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим, експертне оцінювання управлінської культури не повною мірою досліджене з точки зору діяльнісного підходу, зокрема не повною мірою розглянута її специфіка при оцінюванні управлінської культури керівника школи, не визначені його моделі, не описані окремі елементи, що дадуть змогу експерту програмувати свої дії, формувати у свідомості образ експертної ситуації, передбачати ризики та прогалини у своїх знаннях і вміннях, що приведе до підвищення якості проведення експертизи.

**Мета статті** – обґрунтувати сутність експертної діяльності для з'ясування процесу експертного оцінювання управлінської культури керівників ЗНЗ, описати специфіку функції та моделі експертної діяльності у контексті оцінювання управлінської культури керівників шкіл.

**Аналіз фахових досліджень.** У теорії діяльності відомими є такі постулати: основним видом людської діяльності є праця; видами людської діяльності є гра, навчання, спілкування; розумова праця є суспільно необхідною теоретичною діяльністю. Відповідно до концепцій людська діяльність включає цілі, мотиви, засоби, цілеспрямовані дії, операції та умови отримання результатів. Усі ці компоненти між собою взаємопов'язані.

М.С. Каган під поняттям «діяльність» розуміє спосіб існування людини, що правомірно визна-

чає його як активного індивіда та містить інтелектуальні, духовні операції; внутрішні та зовнішні процеси, при чому, з точки зору автора, робота думки має таке ж важливе значення як робота руки, включає процес пізнання і людську поведінку [6, с. 5].

Д.А. Іванов стверджує, що діяльність конкретної людини характеризується свободою вибору, визначенням цілі, результатів, а також засобів їхнього досягнення. Мотивами можуть бути цінності, принципи, інтереси, переживання, тобто те, що стимулює до здійснення діяльності у визначеному напрямі у конкретній ситуації [4, с. 10–12].

В. В. Крижко підкреслює, що поняття «діяльність» виступає в контексті наукового мислення як пояснювальний принцип; як предмет об'єктивного наукового вивчення; як предмет управління [7, с. 28].

Експертна діяльність – форма розумової праці, і вона теж побудована на вищезазначених компонентах. Нині експертну діяльність визначають як особливий вид експертно-аналітичної діяльності, що вимагає спеціальних знань про об'єкт і предмет експертизи і професійних умінь (проєктувати, аналізувати, представлення мотивованого висновку. Вона відноситься за своїми сутнісними характеристиками до аналітичного і дослідницького типів діяльності, де об'єктом вивчення є розвивальна практика, а в якості продукту отримуємо висновок про рівень розвитку цього об'єкту [5].

С. Б. Кримський та ін. у поняття «експертна діяльність» включає стандартизовані, систематизовані й мотивовані форми відбору інформації, що мобілізують людські здібності на адекватне розпізнавання явищ об'єктивної та суб'єктивної реальності [8, с. 11].

О. Г. Берестнева розглядає це поняття як систему дій, які виконуються із залученням експертів для аналізу та оцінки якості освітнього процесу з метою підвищення обґрунтованості рішень в умовах часткової невизначеності, протиріч чи конфліктів [1].

О. С. Боднар в експертній діяльності пропонує з позиції діяльнісного підходу розглядати об'єднання різного роду діяльностей: управлінської, програмної, проєктної, моделюючої, дія-

гностичної, аналітичної, експертної, моніторинго-корекційної, комунікативної. Всі ці діяльності взаємопов'язані, вони проникають одна в одну, мають відносну самостійність; кожна з них має свою специфіку, систему організації, причинно-наслідкову природу, структуру функцій, тому їх можна розглядати як функціональні підсистеми [2, с. 73].

Залежно від цілей діяльність може мати такий тип характеру: перетворювальний, пізнавальний, матеріально-практичний, практично-духовний, виробничий чи споживчий, творчий (продуктивний) чи репродуктивно-механічний [6, с. 47].

Отже, відповідно до концепцій людської діяльності експертна діяльність включає цілі, мотиви, засоби, цілеспрямовані дії, операції та умови отримання результатів.

**Виклад основного матеріалу.** Експертна діяльність, з точки зору теорії діяльності, включає такі процеси: активну предметну діяльність, активне пізнання світу та комунікації. Якщо брати до уваги ці концепти, то активна предметна діяльність експерта полягає в освоєнні технології експертного оцінювання, розуміння кожного кроку в алгоритмічному ланцюгу інтелектуальної експертної праці. Пізнавальна діяльність в експертизі носить професійний характер, оскільки передбачає складну мисленнєву діяльність через сприймання, відображення, абстрагування і визначення спектру оцінок, пріоритетну з яких визначає сам експерт на основі власного досвіду та інтуїції. При цьому, важливо зазначити, що чим більше досвіду має експерт, тим мисленнєва діяльність його буде ефективнішою та продуктивнішою.

Наукове пізнання в експертній діяльності спрямоване на аналіз таких аспектів управлінської культури: досягнень організації у здійсненні процесу управління у ЗНЗ; використання техніки та інноваційних механізмів управління; культура умов праці; етичної складової комунікаційних зв'язків між керуючою та керованою системами; система цінностей та етичних норм педагогічного персоналу.

Не менш важливими в експертизі є комунікаційні процеси, через які не тільки проходить інформація від одного експерта до іншого, але й відбувається взаємонавчання експертів у засвоєнні елементів управлінської та експертної культури, що буде мати прагматичне значення, оскільки змінюватиме поведінку суб'єктів у процесі експертної діяльності.

Отже, з погляду філософії діяльності експертна діяльність є перетворювальною, пізнавальною, практично-відображувальною, творчо-продуктивною. Вона виконує наступні функції: відображувально-інформаційну (свідчить про розвиток об'єкта експертизи в інформації та знаннях експерта), наглядову (за допомогою експертизи проводить нагляд-контроль за дотримання принципів управлінської культури); консультативну (у ході експертизи об'єкт отримує консультативну допомогу у ракурсі компенсації знань); розвивальну

(інтелектуальний і досвідний розвиток отримує не тільки керівник школи, але й експерт); ціннісно-орієнтовану (сприяє формуванню мотиваційного компоненту директора школи, викликає потребу у засвоєнні понять, правил, оцінок, норм, переконань, поглядів щодо змісту управлінської культури); діагностико-прогностичну (дає змогу не тільки розпізнавати рівень управлінської культури, але й прогнозувати її подальший розвиток).

Відповідно до вищесказаного, моделі експертної діяльності можна поділити на три типи відповідно до критерію статус експерта (експерт-стажист; експерт, що має досвід в експертизі, але не оцінював управлінську культуру керівника; експерт-новатор, що має неординарне мислення і має сформовану компетентність щодо розроблення інноваційних рішень).

**Модель аналогії.** Експертна діяльність такого типу базується на основі використання механізму наслідування, методів аналогії та копіювання. Як правило, до такої діяльності залучається експерт-стажист, якому консультанти вибирають об'єкти, до яких можна застосувати типові процедури і шляхом використання напрацьованих алгоритмічних дій, прописаних у маршрутному листі проводить оцінювання. Алгоритм дій експерта-стажиста такий: з'ясування мети експертного оцінювання (далі ЕО); вивчення специфіки апробованого інструментарію; застосування інструментарію для оцінювання компонентів управлінської культури; аналіз отриманого результату разом з експертом-консультантом; формування експертних висновків з експертом-консультантом щодо рівня розвитку управлінської культури та можливих пропозицій. Модель використовується для оцінювання таких компонентів управлінської культури як: робота з документами, забезпечення умов праці та естетики приміщень, використання прав і повноважень в управлінні, забезпечення умов та культури праці.

**Частково-пошукова модель.** Цей тип експертної діяльності пов'язаний із механізмом засвоєнням відповідних експертних умінь і полягає в окремих спробах експерта застосувати свій інтелектуальний і діяльнісний апарат для нових об'єктів оцінювання. Основні дії експерта полягають у перетворенні спостережуваних дій із застосуванням апробованого інструментарію вимірювання та оцінювання управлінської культури керівників ЗНЗ частково через консультування. Алгоритм дій експерта: з'ясування мети експертизи; участь у декомпозиції мети разом із консультантом; відбір інструментарію (частково апробованого та власного); застосування інструментарію вимірювання (наприклад, критеріїв, анкет) та оцінювання управлінської культури; консультування з іншими експертами щодо отриманих результатів із використанням власного інструментарію; рефлексивний аналіз результатів, отриманих через застосування апробованого інструментарію; підготовка частково власних експертних висновків щодо рівня розвитку управлінської культури

та обговорення з експертом власних експертних оцінок, часткове консультування щодо прогнозу розвитку об'єкта. Ця модель застосовується для оцінювання навичок міжособистісних комунікацій, організаційних і контрольно-регульованих функцій керівника, соціальних ролей керівника, культурного аспекту методичної роботи.

**Інноваційна модель.** У такому разі дії експерта мають системний характер на основі глибоких знань, перевірених умінь та автоматизованих навичок, що дозволяє йому професійно застосовувати методи аналізу та експертизи, а також інших технологій оцінювання та вибудовувати експертні оцінки та висновки, що мають велику цінність для перспектив розвитку об'єкта. Експертна діяльність містить моделювання та розроблення дій із застосуванням власного інструментарію вимірювання та оцінювання управлінської культури керівників ЗНЗ. Алгоритм дій експерта: з'ясування мети експертної діяльності; представлення власного варіанту декомпозиції мети; розроблення інструментарію оцінювання; використання власного інноваційного інструментарію оцінювання управлінської культури; рефлексивний аналіз отриманих результатів; порівняння власних оцінок із попередніми та оцінками інших експертів; підготовка експертного висновку, пропозицій і прогнозу розвитку об'єкта. Використання цієї моделі важливе в оцінюванні самоспрямованості керівників шкіл на постійній саморозвиток в умовах інтерактивної конкуренції навчальних закладів, розвитку принципової громадянської позиції у керівників як носіїв національної ідеї та регіональної ментальності, встановлення залежності між якістю шкільної освіти та рівнем сформованості управлінської культури

керівника, соціально-психологічні вміння керівника щодо забезпечення сприятливого мікроклімату та особистісних рис керівника, що безпосередньо відображаються в управлінській культурі.

**Висновки.** Отже, дослідження моделей експертної діяльності у сфері оцінювання управлінської культури важливим є з приводу того, що в експертизі беруть участь експерти з різним професійним досвідом та обсягом експертних знань. В освіті на рівні міського (районного) рівнів дуже важко дібрати однорідну групу. Тому запропоновані моделі можна інтегрувати або використовувати окремо з метою проектування дій експертів, визначення типів процедур, обов'язків експерта і побудови алгоритмів процесу експертної діяльності.

**Подальших досліджень** потребує розроблення алгоритмів експертної діяльності у контексті оцінювання управлінської культури для кожного типу моделі.

#### Список використаних джерел

1. Берестнева, О. Г. Системы оценки контроля качества образовательной деятельности / О. Г. Берестнева, О. В. Марухина. – Режим доступу : [http://ifets.ieee.org/russian/depositary-/v5\\_i3/pdf/3pdf](http://ifets.ieee.org/russian/depositary-/v5_i3/pdf/3pdf)
2. Боднар, О. С. Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретико-прикладний аспект) : монографія / О. С. Боднар. – Тернопіль : Крок, 2013. – 544 с.
3. Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України ; головний ред. В. Г. Кремень. – Київ : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
4. Иванов, Д. А. Экспертиза в образовании : учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений / Д. А. Иванов. – Москва : Издательский центр «Академия», 2008. – 336 с.
5. Игнатъева, Г. А. Методология экспертизы инновационных образовательных проектов [Электронный ресурс] / Г. А. Игнатъева, В. И. Слободчиков. – Режим доступу : [http://andrienko.ucoz.ru/Pedagogy/Stati/Metodologiy\\_innaziionnx\\_proektov](http://andrienko.ucoz.ru/Pedagogy/Stati/Metodologiy_innaziionnx_proektov)
6. Каган, М. С. Человеческая деятельность (Опыт системного анализа) / М. С. Каган. – Москва : Политиздат, 1974. – 328 с.
7. Педагогика. Большая современная энциклопедия / сост. Е. С. Рапацевич. – Минск : – Современ. слово, 2005. – 720 с.
8. Экспертные оценки в социологических исследованиях / С. Б. Крымский, Б. Б. Жилин, В. И. Паниотто [и др.] ; отв. ред. С. Б. Крымский. – Киев : Наук. думка, 1990. – 320 с.

Дата надходження авторського оригіналу до редакції : 10.03.2015

**Ратушко В. А.** Специфика и модели экспертной деятельности в контексте оценивания управленческой культуры руководителей школ.

Ⓐ *Поднимается проблема актуальности экспертной деятельности с позиции теории деятельности для оценивания управленческой культуры руководителя школы. При помощи сравнительного метода проводится параллель между экспертной деятельностью и человеческой с точки зрения философии и педагогики. Экспертную деятельность предлагается рассматривать в таких моделях: модели аналогий, частично-поисковой и инновационной.*

**Ключевые слова:** экспертная деятельность, специфика и модели экспертной деятельности.

**Ratushko V.A.** The specificity and models of the expert activities in the context of the assessment of a school heads' management culture.

Ⓐ *The problem of the expert activity relevance from the perspective of the activity theory for the estimate of a school head's management culture is raised. Using the comparative method a parallel between the expert and the human activities in terms of philosophy and pedagogy art is drawn. The expert activities in such models as the model of analogies, partly retrieval and innovative is proposed to consider.*

**Key words:** expert activities, specificity and models of expert work.