



УДК 373.51:374.2



Ратушко В. А.

## ЗМІСТ І СТРУКТУРА МОДЕЛІ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗНЗ

**А** Розглядається проблема побудови моделі експертного оцінювання управлінської культури керівників шкіл з огляду на актуальність пошуку механізмів отримання інформації про їх рівень професійної компетентності. Підкреслюється, що подальших досліджень потребують питання опису технологічного забезпечення реалізації моделі, експериментальної перевірки її ефективності та розроблення методичних рекомендацій щодо її впровадження.

**Ключові слова:** модель, моделювання, керівники шкіл, управлінська культура, модель експертного оцінювання управлінської культури керівників шкіл.

**Постановка проблеми.** Для модернізації загальної середньої освіти необхідні керівники загальноосвітніх навчальних закладів з високим розвитком управлінської культури. Адже їм необхідно реалізувати завдання нової освітньої політики, які орієнтують на врахування індивідуальної траєкторії розвитку особистості учня, підвищення ефективності уроку, активне впровадження інновацій в освітню діяльність на основі дієвих механізмів експертного оцінювання управлінської культури керівників ЗНЗ. Відтак побудова моделі експертного оцінювання сприятиме реалізації можливостей отримання результатів про рівень розвитку управлінської культури керівників навчальних закладів. Поняття «управлінська культура» отримало значну увагу з боку науковців. Управлінська культура керівників стала предметом дослідження таких українських вчених, як: В. В. Вербицький, В. М. Гриньова, В. К. Мельник, Ю. І. Палеха, Р. Х. Шакуров та ін.

В українському менеджменті найповніше дано характеристику цьому феномену С. В. Корольок та І. Г. Осадчим, які не тільки глибоко проаналізували сутність, структуру, класифікації управлінської культури, але й розробила систему її діагностики. Разом з тим, на даний час немає моделі експертного оцінювання управлінської культури керівників школи.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на достатньо великий набір моделей експертного оцінювання для дослідження педагогічних об'єктів, практика диктує постійно нові запити на них. Зокрема, для атестації керівників ЗНЗ необхідна модель експертного оцінювання управлінської культури керівників, оскільки вона дасть змогу враховувати всі складові процесу експертизи, виважено відбирати час для її реалізації та вносити корективи для підви-

щення дієвості окремих компонентів моделі.

**Метою статті** є розгляд досліджень із проблеми побудови управлінських моделей і сутності управлінської культури, аналіз здобутків із експертного оцінювання, побудова та опис моделі експертного оцінювання управлінської культури керівників ЗНЗ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Дослідження будь-якого управлінського процесу стає потенційно якіснішим при наявності моделі системи. Саме модель дає змогу краще пізнати об'єкт, розглянути його структуру у взаємозв'язку підсистем та елементів та дібрати засоби для побудови технології її реалізації. Поняття *модель і моделювання* є достатньо прописані та обґрунтовані з теоретичної точки зору, оскільки використовуються в усіх галузях науки. На сьогодні є достатньо велика кількість трактувань поняття «модель». Під цим поняттям розуміють: копію оригіналу, уявний образ предмета, розумову реалізовану систему, схему для прояснення якогось явища або процесу, досить відносну й абстрактну копію оригіналу. На нашу думку, достатньо повним є опис названого поняття такий: будь-який образ, аналог (мисленевий або умовний: зображення, опис, схема, креслення, графік, план, карта і т. п.) будь-якого об'єкта, процесу або явища; допоміжний об'єкт, обраний або перетворений у пізнавальних цілях, що дає нову інформацію про основний об'єкт [8, с. 323].

Цікавим є той факт, що у педагогіці ідеально відтворити об'єкт неможливо, тобто будь-яка модель завжди різниться від оригіналу, але, як підкреслює Б. С. Гершунський, власне така властивість дозволяє використовувати її для прогнозування розвитку об'єкта, оскільки, на думку ав-

тора, будь-яка модель заснована на аналогії, вона втрачає свій зміст засобу пізнання як у випадку повної подібності, так і у випадку повної відмінності [1, с. 128].

Модель є певною формою абстракції, що дозволяє створити мисленнєво образ предмета через виділення суттєвих характеристик і встановлення зв'язків і закономірностей його розвитку. З філософської точки зору, виділяють шість видів абстракції: *ототожнення*, що демонструє загальну властивість досліджуваних об'єктів; *аналізування*, в результаті виявляються нові властивості, яким автор присвоює назви; *ідеалізації* (побудова ідеального об'єкта); *абстракція*, за якою безкінечні множини можуть за певних умов розглядатися як кінечні; *потенційної здійсненності*, що припускає можливість здійснювати певне число операцій і дій у процесі діяльності; *конструктивізації*, що дозволяє відволікатися від невизначеності меж реальних об'єктів [2].

Безумовно, модель має виключно пізнавальне призначення, оскільки вона, з точки зору Є. М. Павлютенкова, дає змогу визначати компоненти, розглядати зв'язки між ними, генерувати і породжувати питання, отримати інструмент для порівняльного дослідження різних об'єктів.

Моделювання вважають: провідним засобом пізнання дійсності; процесом «відтворення характеристик одного об'єкта на іншому, спеціально створеного для їх вивчення»; технологією засвоєння людського досвіду; методом наукового дослідження, за допомогою якого на основі кількісних та якісних характеристик прогнозується розвиток об'єкта, що дає можливість надати рекомендації щодо його використання, як засіб передачі інформації [10, с. 153].

Експертне оцінювання як ефективні сучасна технологія отримання об'єктивних оцінок про розвиток об'єкта має достатньо вагомий успіх. На сьогодні експертиза як наука достатньо розвинена галузь, зокрема: укладена методологія (С. Л. Братченко, В. В. Докучаєва, Л. Г. Євланов, Д. А. Іванов, Ю. М. Швалб, А. В. Фурман); виділені види експертизи (О. С. Боднар, Ю. О. Жук, Д. А. Новиков); розвинена інструментальна складова, прописані процедури, алгоритми (С. Д. Бешелев, Г. А. Ігнат'єва, В. І. Слободчиков); розроблені теоретичні засади підготовки експертів (О. М. Касьянова, І. Д. Чечель); обґрунтований метод експертного оцінювання (Г. М. Добров, М. М. Китаєв, М. В. Крулехт, Б. А. Малицький); доведена ефективність використання критеріального підходу в експертизі (Л. І. Даниленко).

Об'єктом експертного оцінювання у нашому дослідженні є управлінська культура керівника школи, яку І. Г. Осадчий трактує як «сукупність цінностей (організаційних принципів), яка визначає характер внутрішнього впорядкування професійних намірів і дій керівника, а також оцінок результатів власної діяльності та діяльності об'єкта (об'єктів) управління, що постійно об'єктивуються в артефактах його професійної діяльності на всіх етапах управлінського циклу» [9].

Управлінську культуру керівника сприймаємо

як складову професійної його компетентності, яка акумулює культурологічний аспект інтелектуальної, ціннісно-мотиваційної та мисленнєво-інтуїтивної сфер, що дозволяє йому виконувати управлінські функції (планування, організації, контролю, мотивації, регулювання) у процесі керівництва навчально-виховним процесом відповідно визнаних засад організаційної культури навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу.** У нашому дослідженні модель системи експертного оцінювання управлінської культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів (далі ЕО УКК ЗНЗ) має окремі характеристики. Вона є: *розумовою абстрактною*, тому що з'являється як результат мислєдіяльності на основі досвіду управлінської практики; *структурно функціональною*, оскільки відображає структуру процесу експертного оцінювання як діяльнїсної системи, що при постійному повторенні вдосконалюється, однак поява нових елементів не змінює підсистеми елементів; *детермінована* соціально-педагогічними умовами, зокрема інтелектуальними та матеріальними ресурсами, а також векторами державної та регіональної освітньої політики, завданнями освіти та специфікою загальноосвітніх навчальних закладів, для яких здійснюється оцінювання управлінської культури керівника закладу; *інгерентна*, тобто достатньо узгоджена зі специфікою регіонального освітнього середовища і містить компоненти, притаманні йому; має *евристичний* характер, оскільки її структурні компоненти виділені на основі управлінського досвіду з метою краще пізнати процес експертного оцінювання управлінської культури керівників ЗНЗ.

Система ЕО управлінської культури керівників є діяльнїсною, оскільки містить усі складники діяльності: *потреби*, що полягають у необхідності отримання прозорої професійної оцінки рівня сформованості УКК; *мотиви*, що спонукають органи управління освітою застосовувати експертне оцінювання як сучасну продуктивну технологію; *умови* (педагогічні); *мету*; *суб'єкти* (управлінці-керівники освіти, експерти, громадські експерти); *об'єкт* (управлінська культура керівників ЗНЗ), *засоби* (інструменти оцінювання: дооцінку, експертну оцінку, громадську оцінку, узгоджену оцінку, критерії, методи і технології); *процедури й алгоритми* (етапи ЕО); *результат* (корекція та прогнозування підвищення ефективності технології ЕО УКК ЗНЗ і використання підсумкової інформації для розвитку управлінської культури керівників ЗНЗ, її наслідки впливу на соціокультурні процеси у регіоні).

Запропонована модель системи ЕО УКК ЗНЗ (рис. 1) включає 4 модулі: концептуально-цільовий, теоретико-методологічний, організаційно-управлінський і результативний, які між собою взаємопов'язані, грані між ними є умовними, структура модулів може бути статичною, або наповнюватись новими елементами.

*Концептуально-цільовий модуль* призначений для врахування вектору суспільно-соціальних змін у державі та регіоні, виокремлення проблем

в ЕО УКК ЗНЗ та виділення системоутворювальних факторів моделі. Отже, завданням змісту концептуально-цільового модуля є: визначення мети, завдань ЕО УКК ЗНЗ у руслі трансформаційних освітніх змін і регіональних умов; обґрунтування державно-суспільних чинників об'єктивної потреби ЕО УКК ЗНЗ; аналіз наукових здобутків і практики ЕО УКК ЗНЗ, виділення позитивного досвіду для навчання експертів; проведення констатувального експерименту з метою виявлення проблем і нерозв'язаних завдань у контексті процесу експертного оцінювання; визначення ієрархічних рівнів ЕО управлінської культури керівників ЗНЗ і планування організації проведення ЕО; вироблення концепції організації та проведення ЕО УКК на засадах сучасних теоретичних положеннях менеджменту освіти та якісного стану практики; встановлення мети та завдань ЕО УКК ЗНЗ; обґрунтування сутності основних понять у руслі ЕО УКК ЗНЗ; розроблення завдань для експертів та інструкцій для виконання.

Системоутворювальним фактором запропонованої моделі системи ЕО УКК ЗНЗ є мета, яка полягає в адекватному професійному об'єктивному експертному оцінюванні рівнів сформованості управлінської культури керівників ЗНЗ на засадах здобутків науки та досвіду практики.

Однак останнім часом науковці (В. І. Луговий, О. Г. Ярошенко, О. І. Мармаза) визнають, що системоутворювальним фактором є також і результати діяльності, «відповідно до якого (як і цілі) організуються, добираються, узгоджуються, оптимізуються, гармонізуються всі інші компоненти освіти, включно з оцінюванням» [5, с. 15; 7, с. 97]. Відтак, будемо вважати, що у нашій моделі є два системоутворювальних фактори, які, з одного боку, є пусковими механізмами системи, а з іншого – її регуляторами. Цілі вважають орієнтиром та керівництвом до дії в управлінні системою, вони сприяють процесу пізнання як на рівні індивідуумів, так і на рівні організації [3, с. 189–195].

Метою ЕО УКК ЗНЗ є обґрунтування педагогічних організаційних процедур ЕО, встановлення рівнів сформованості та якості управлінської культури керівників ЗНЗ на засадах теоретичного обґрунтування принципів ЕО, ключових компетентностей управлінської культури керівників ЗНЗ, спеціальної підготовки експертів і використання різних інструментів оцінки (самооцінки, оцінки експертів, оцінки громадських експертів, узгодженої оцінки, критеріїв).

До суспільно-державних чинників об'єктивної потреби ЕО управлінської культури належать: визнання пріоритету демократичних цінностей в управлінні освітою, зміна жорсткої авторитарної парадигми освіти на м'яку систему, оновлення нормативно-правового поля освіти, запровадження концепції рівного доступу до якісної освіти, зростання вимог до професійної компетентності суб'єктів управління, впровадження атестації керівників та їх конкурсний відбір.

*Теоретико-методологічний модуль* призначений для формування теоретичного підґрунтя органі-

зації ЕО УКК ЗНЗ. Він включає такі складники: принципи ЕО УКК ЗНЗ; наукове обґрунтування ключових компетентностей управлінської культури керівників ЗНЗ, що підлягають ЕО та теоретичні засади, а також і критерії визначення якості управлінської культури та процедури ЕО.

Принципи організації експертної праці можна поділити на три групи: загальні, технологічні та психологічні.

*Загальні принципи: системності* (оцінювання ціннісного компоненту керівника разом з іншими складовими управлінської культури); *ситуативності* (оцінка має враховувати ситуацію та умови, в яких проходить оцінювання, враховувати фактори впливу на процес оцінювання); *гнучкості* (процедура експертного оцінювання повинна відповідати сучасним вимогам до експертизи і бути прилаштована до специфіки роботи керівника); *врахування неповноти інформації* (оскільки поняття «цінності» не має конкретних видимих ознак, будь яка інформація буде неповною); *відсутності категоричних оцінок* (є наслідком попереднього принципу).

*Технологічні принципи: врахування взаємозалежності цінностей та оцінки* (кожна цінність повинна відповідати певному числу на шкалі); *алгоритмічності* (експертне оцінювання повинно містити етапи, кроки, технічні прийоми, щоб можна було б побачити проміжні результати та не припуститись помилок); *валідної інструментальності* (для оцінки аксіологічного компонента застосовуються лише апробовані діагностики); *дослідницької позиції експерта* (експерт повинен володіти науковими дослідницькими методами для оцінки аксіологічного компоненту управлінської культури).

*Психологічні принципи: комфортності суб'єкта та об'єкта експертного оцінювання* (тобто, правило взаємної поваги та толерантності); *узгодження* (поєднання цінностей, які оцінюються з інтересами та потребами суб'єкта); *інтерактивності* (оцінка повинна моделюватись не тільки на основі застосування анкет, тестів, але й з'ясування додаткової інформації через взаємне спілкування); *подолання емоційних бар'єрів* (експерт повинен знати специфіку ціннісних орієнтацій керівника).

Крім цього, важливими є низка інших принципів: *принципи планування ЕО УКК ЗНЗ, принципи відбору і навчання експертів, принципи використання результатів експертного оцінювання.*

*Організаційно-управлінський модуль складається з педагогічних умов (зовнішніх, внутрішніх та інтегративних), що дозволяють побачити та зрозуміти сутність об'єкта дослідження в освітньому середовищі регіону; суб'єктів, серед яких спеціальності відділів освіти, методисти-експерти, громадські експерти; об'єкт – керівники ЗНЗ; етапи, функції процесу управління (підготовчий, організаційно-оціночний, підсумково-аналітичний; методи ЕО (методи проектування та планування ЕО, поточна діяльність та її регулювання, методи оброблення інформації); інструменти оцінки (самооцінка, оцінка експерта, узгоджена оцінка).*

Названий модуль передбачає з одного боку ор-

ганізацію ЕО УКК, а з іншого організацію управління цим процесом. Сама організація ЕО УКК передбачає планування етапів із метою технологізації процесу ЕО, впорядкування та узгодження дій усіх суб'єктів, прописування функцій процесу та вибір методів та інструментів.

Метою *результативного модуля* є компонування всіх експертних оцінок, які включають оцінку предметних характеристик, оцінку діяльнісних характеристик, оцінку динаміки розвитку управлінської культури керівника, оцінка впливу ЕО управлінської культури на систему управління школою. Зібрані оцінки дають змогу зробити прогноз щодо підвищення ефективності технології ЕО і використання підсумкової інформації для розвитку управлінської культури керівників ЗНЗ, її наслідки впливу на соціокультурні процеси у регіоні. Дослідники експертизи стверджують, що висновки експерта повинні бути раціональними та системними, а сам він має бути зацікавленим у максимально об'єктивному дослідженні. Кожен експерт має усвідомити, що результат його рекомендації чи експертної оцінки може відобразитися на житті багатьох людей і навіть держави в цілому.

**Висновки.** Таким чином, моделювання експертних процесів в управлінні освітою нині є актуальною проблемою, оскільки дозволяє не тільки краще пізнати розвиток педагогічних об'єктів і феноменів, але й побачити проблемні зони, вносити корективи у сам процес експертного оцінювання. Особливо це актуально для визначення рівня розвитку управлінської культури керівників шкіл у зв'язку з упровадженням конкурсного відбору

директорів шкіл. Запропонована модель експертного оцінювання управлінської культури керівників шкіл, яка включає чотири модуля, з яких два модулі є статичними, через те, що включають концепцію та теоретичний блок, а два – динамічними, якість яких напряму залежить від професійної готовності експертів і різного виду ресурсів. Орієнтуючись на цю модель, працівники органів управління освітою зможуть підсилювати ті складові моделі, які у певному освітньому середовищі дають найменший ефект.

*Подальших досліджень* потребують питання опису технологічного забезпечення реалізації моделі, експериментальної перевірки її ефективності та розроблення методичних рекомендацій щодо її впровадження.

### Список використаних джерел

1. Гершунский, Б. С. Прогностические методы в педагогике / Б. С. Гершунский. – Киев : Вища школа, 1974. – 186 с.
2. Дмитренко, Т. О. Абстрактні педагогічні об'єкти: минуле, теперішнє, майбутнє / Т. О. Дмитренко, К. В. Ярьсько. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc\\_dum/znrkhnru/Ped/2010\\_36/1](http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_dum/znrkhnru/Ped/2010_36/1).
3. Зайцева, О. А. Основы менеджмента / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева ; науч. ред. А. А. Радугин. – Москва : Центр, 1998. – 432 с.
4. Касьянова, О. М. Педагогічна експертиза розвитку загальної середньої освіти регіону : теорія і практика [Текст] : монографія / О. М. Касьянова. – Харків : НТУ «ХП», 2012. – 445 с.
5. Концептуально-методологічні основи проектування методів і засобів діагностики освітніх результатів у вищих навчальних закладах [Текст] : монографія / за заг. ред. В. І. Лугового, О.Г. Ярошенко. – Київ : Педагогічна думка, 2014. – 234 с.
6. Королук, С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу [Текст] : монографія / С. В. Королук. – Полтава: 2007. – 168 с.
7. Мармаза, О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Харків : Основа, 2007. – 448 с. – (Серія «Адміністратору школи»).
8. Новиков, А. М. Методология: словарь системы основных понятий / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – Москва : Либроком, 2013. – 208 с.
9. Осадчий, І. Г. Управлінська культура директора загальноосвітнього навчального закладу: модель, діагностика, розвиток // Народна освіта. – 2010. – №2 (11). – Режим доступу : <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/vupysku/11/statti/osadchiy.htm>.
10. Павлотенков, Є. М. Мистецтво управління школою / Є. М. Павлотенков. – Харків : Вид. група «Основа», 2011. – 320 с. – (Серія «Адміністратору школи»).

*Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 12.07.2016*

**Ратушко В. А.** Содержание и структура модели экспертного оценивания управленческой культуры руководителя ОУЗ.

**А** *Рассматривается проблема построения модели экспертного оценивания управленческой культуры руководителей школ, учитывая актуальность поиска механизмов получения информации об их уровне профессиональной компетентности. Подчеркивается, что в дальнейших исследованиях нуждаются вопросы описания технологического обеспечения реализации модели, экспериментальной проверки её эффективности и разработки методических рекомендаций относительно её внедрения.*

**Ключевые слова:** модель, моделирование, руководители школ, управленческая культура, модель экспертного оценивания управленческой культуры руководителей школ.

**Ratushko V.A.** The content and structure of the model of expert estimation of management culture of OU Head.

**S** *In the article the problem of model creation of expert estimation of administrative culture of school heads is considered, considering the relevance of search of mechanisms of obtaining information about their professional competence level. It is emphasized that the issues of the description of technological support of model realization, the experimental check of its efficiency and development of methodical recommendations concerning its implementation require further research.*

**Key words:** model, modeling, school heads, administrative culture, model of expert estimation of administrative culture of school heads.