

• № 22–24 (646–648) • СЕРПЕНЬ 2020 р. • ЗАСНОВАНИЙ У ЛИПНІ 2002 р. •
• ВИХОДИТЬ ТРИЧІ НА МІСЯЦЬ •

За сприяння Міністерства освіти і науки України
Учасники проекту: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, КМПУ ім. Б. Грінченка

Наукові основи управління в освіті та його психологічне забезпечення



О. І. Мармаза, кандидат педагогічних наук, професор,
професор кафедри наукови основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди

ЕКСПЕРТИЗА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА ЙОГО ОБ'ЄКТІВ У КОНТЕКСТІ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МЕНЕДЖМЕНТ»

У статті висвітлено сутність експертизи як раціональної технології оцінювання, що спрямована на вдосконалення проєктів розвитку закладу освіти, розкрито можливості її використання студентами менеджерської спеціальності під час підготовки випускних кваліфікаційних робіт.

Ключові слова: здобувач вищої освіти, кваліфікаційна робота, майбутній керівник, заклад освіти, проєкт розвитку, експертиза.

Чим більше людина знає про те,
що вже зроблено, тим більше в її силах
зрозуміти, що потрібно робити далі.

Б. Дізраелі

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За умов модернізації вищої освіти в Україні й інтеграції в єдиний Європейський освітній простір зростають вимоги до індивідуальної науково-пошукової та творчої діяльності студентів [4].

Основним видом такого доробку здобувача вищої освіти є випускна кваліфікаційна робота, що являє собою самостійне теоретико-прикладне наукове дослідження, яке «передбачає: а) систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань зі спеціальності та застосування їх у процесі виконання конкретних наукових, технічних, економічних,

виробничих та інших завдань; б) розвиток навичок самостійної роботи й оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов'язаних із темою роботи» [13, с. 3]. Вона сприяє розвитку здатності обирати й аналізувати наукову або практичну проблему, робити висновки й узагальнення, застосовувати знання для виконання конкретних наукових, виробничих та інших завдань, обґрунтовувати конкретні рекомендації, які можуть мати теоретичний і/або практичний характер; розвиває навички самостійної роботи та творчого пошуку; уможливорює оволодіння методикою наукових досліджень та експерименту відповідно до спеціальності; сприяє визначенню наявного рівня підготовленості випускника до майбутньої професійної діяльності, самовдосконалення та продовження навчання для здобуття наступного рівня вищої освіти [13, с. 3].

Стосовно спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Управління навчальним закладом») кваліфікаційна робота дає змогу виявити здатність і готовність майбутніх менеджерів до роботи на керівних посадах відповідно до об'єкта діяльності. Вимогами до випускної кваліфікаційної роботи із зазначеної освітньої програми передбачено, що має бути здійснений аналіз науково-методичних джерел за обраною темою, проведено комплексні дослідження в базовому закладі освіти, побудовано формалізовану модель оптимальної організації діяльності, запропоновано проект переходу до неї та здійснено експертизу розробленого проекту. Такі вимоги до випускної роботи майбутнього керівника за умов сучасного стану теорії і практики стратегічного управління закладом освіти, активізації діяльності педагогічних колективів із розроблення й упровадження інноваційних проектів є доцільними.

Водночас слід зазначити, що нове — це не завжди ефективне. Відтак зростає необхідність у проведенні експертних процедур, превентивному оцінюванні розроблених інноваційних проектів. Експертиза має допомогти заздалегідь виявити проблеми, утруднення, слабкі місця проекту. Це створює унікальну можливість за потреби вносити доповнення, зміни, корекцію ще до практичного впровадження розробленого проекту, що зберігає час, сили, репутацію керівника й педагогічного колективу, знімає низку авральних заходів, перевантаження. Саме таких умінь набуває студент під час виконання кваліфікаційної роботи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Метод експертизи в контексті наукових досліджень розкрили В. Кремень [8], М. Крулехт [7], І. Маноха [8], В. Новосад [6], Р. Селіверстов [10], Ю. Швалб [16]. Вони пов'язують експертні процедури із вивченням різних педагогічних об'єктів і систем.

Проблема експертизи інноваційних процесів у закладі освіти стала предметом дослідження В. Докучаєвої [2], Т. Новікової [11], Д. Рупняк [14].

Можливості використання методу експертизи для оцінювання закладу освіти та його систем висвітлено в роботах О. Бондар [15], Г. Дмитренка [1], Г. Єльнікової [3], А. Чміля [15].

Водночас ці дослідження методу експертизи є супутніми для викриття якихось основних питань (навчальних досягнень учнів, інноваційної діяльності, систем управління тощо). Проблему власне експертизи, її сутності, змісту й умов проведення розкрито вкрай слабо. Використання методу експертизи під час виконання кваліфікаційної роботи студентів узагалі цілеспрямовано не досліджували.

МЕТА СТАТТІ

Мету статті вбачаємо у висвітленні сутності експертизи як раціональної технології оцінювання, що спрямована на вдосконалення проєктів розвитку закладу освіти, розкритті можливостей її використання студентами менеджерської спеціальності під час підготовки випускних кваліфікаційних робіт.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Технологію експертизи використовують у ситуаціях, коли необхідно дати оцінку об'єкту діяльності за умов високого рівня невизначеності. Експертиза за суттю та змістом відрізняється від контролю, перевірки, інспектування. Це пов'язано, передусім, із відсутністю перевірених критеріїв і показників оцінювання, бо інноваційний проєкт завжди буде передбачати тільки гіпотетичні результати, які ще належить перевірити практикою.

Експертиза (лат. *expertus* — дослідний) — це дослідження спеціалістом (експертом) питань, для вирішення яких необхідні спеціальні пізнання. Експертиза — це оцінка спеціалістом стану об'єкту (діяльності, системи, проєкту тощо). За Т. Новіковою, експертна діяльність — це особливий тип дослідної діяльності, де об'єктом вивчення є педагогічна практика, яка розвивається [11]. М. Крулехт та І. Тельнюк визначають педагогічну експертизу як комплекс логічних і математичних процедур, спрямованих на отримання інформації, її аналізування й узагальнення з метою підготовки та прийняття компетентного управлінського рішення [7]. Л. Петренко вважає, що експертиза — це технологія оцінювання результатів діяльності за допомогою професійних спеціалістів, які роблять висновки про їх якість [12].

Таким чином, експертиза проєкту розвитку закладу освіти — це раціональна технологія його попереднього оцінювання й одночасно

вид педагогічної діяльності, яка спрямована на вдосконалення проекту до його безпосереднього впровадження.

Організаційний алгоритм експертизи передбачає послідовність логічних кроків: виявлення проблем — вивчення недоліків — виявлення причин. Експертиза виконує освітню, дослідницьку, методичну, консультаційну, коригувальну, прогностичну, інноваційну функції.

Л. Петренко виділяє такі структурні компоненти експертизи, як: методика експертного оцінювання, склад експертів, зміст експертизи, технологія експертного оцінювання, система методів оцінювання, процедура експертизи, оброблення й аналізування експертних матеріалів, узагальнення результатів експертизи та формулювання висновків, доведення й обговорення висновків експертів [12].

За Д. Рупняк, до складників експертизи відносять такі: визначення мети експертного дослідження, складання опитувальника для експертів, погодження правил, комплектування експертної комісії, складання правил оброблення результатів, визначення ступеня узгодженості експертів [14].

На нашу думку, основні складники експертизи проекту — це об'єкт експертизи, мета експертизи, процедура експертизи, продукт експертизи.

Об'єктами під час експертизи проекту розвитку закладу освіти чи його окремих систем виступають: інновація, яку покладено в основу проекту (під час експертизи визначають доцільність використання певної інновації, її можливості для розв'язання проблеми); потенціал учасників проекту (оцінюють можливості колективу реалізувати заплановане); ресурсне забезпечення проекту (вивчають умови реалізації проекту).

Важливим є аспект формулювання цілей і завдань експертизи. За різними авторами (О. Бондар [14], Т. Канівець [5], М. Крулехт [7], Т. Новікова [11], Л. Петренко [12], Д. Рупняк [14]), цілі експертизи проектів розвитку стосуються з'ясування ступеня відповідності нормам, стандартам, яких треба непохитно дотримуватись і які не можна порушувати ніякими інноваціями; виявлення авторського задуму проекту; установлення ціннісного аспекту інноваційного проекту; виявлення істотних недоліків проекту й можливих проблем; уточнення шляхів і засобів удосконалення; надання рекомендацій і пропозицій щодо оптимізації розвитку; виявлення суспільного (професійного, педагогічного, наукового тощо) значення інноваційного проекту; з'ясування реалізаційного потенціалу, ресурсного забезпечення проекту; оцінювання діяльності розробників та учасників проекту тощо.

Процедура експертизи передбачає певні етапи. Так, Д. Рупняк визначає три етапи: підготовчий (прийняття рішення про експер-

тизу, створення експертної комісії, розроблення плану експертизи), основний (визначення процедури експертизи, установлення критеріїв і показників та власне процес оцінювання), підсумковий (аналіз результатів експертної діяльності, формулювання висновків, розроблення рекомендацій і пропозицій, прийняття рішення про підсумки експертизи) [14].

М. Крулехт та І. Тельнюк зміст роботи експертної групи теж розподіляють за трьома етапами. На початковому етапі визначають мету та завдання експертизи, формулюють проблеми, встановлюють відповідальність, права й обов'язки членів експертної групи. На основному етапі складають анкети, опитувальники, тести, контрольно-діагностичні завдання; визначають методи та критерії оцінки; збирають, аналізують й оцінюють дані; розробляють рекомендації. На завершальному етапі відбувається опитування експертів, оформлення документів, формулюють експертні висновки [7].

До основних етапів експертизи ми відносимо: вибір експертів і формування експертної групи, розроблення плану та визначення оптимальних умов експертної діяльності, з'ясування техніки оцінювання, вибір експертних методик, оброблення даних і підсумковий етап. Зупинимось на них детальніше.

Процедуру експертизи розпочинають із вибору експертів і формування експертної групи.

Експерт — це спеціаліст, який дає висновок під час розгляду будь-якого питання. Завдання експертної комісії полягає в глибокому вивченні проекту та відповідних цьому діях: збирання інформації про стан об'єкту, системи, діяльності; аналізування факторів, що спричинили цей стан; відстеження позитивної динаміки; оцінювання реального стану; формулювання рекомендацій.

Експертизу необхідно діяти за двома напрямками: змістовному та діяльнісному. Це й обумовлює вибір експертів. Одні мають бути провідними спеціалістами та знатися на предметі аналізу (наприклад, науковці, які розуміються на певних педагогічних технологіях: розвивальне навчання, модульна технологія тощо), а інші — бути провідними фахівцями з аналізу умов, організації впровадження, ресурсного забезпечення тощо. Інноваційний проект передбачає багато невідомих. Проте спеціалісти у своїй галузі можуть гіпотетично передбачити розвиток подій, висунути здогадки про оптимальність варіантів розв'язування проблеми. Експертами можуть бути вчені, викладачі закладів вищої освіти, інститутів удосконалення, провідні спеціалісти управлінь і відділів освіти, а також колегіальні експерти — кафедри, наукові лабораторії, комісії.

Виокремлюють три форми експертної роботи: індивідуальна, колективна, комплексна. Індивідуальна експертиза передбачає роботу одного експерта, який є висококласним спеціалістом і бере на себе повну відповідальність за результати експертизи. Колективна форма передбачає групову роботу експертів із різних аспектів проекту, коли проект потребує не тільки заповнення протоколу експертизи, а й колегіального обговорення, дискусії. Комплексна форма експертизи передбачає багатетапну, спеціально організовану процедуру, що зумовлена складністю проекту. За цих умов проводять додаткові консультування зі спеціалістами, які не входять до експертної групи. Коли оцінку дає декілька експертів, то дійсне знаходиться в колі діапазону оцінок окремих експертів, а це означає, що узагальнена колективна думка більше достовірна.

Із метою експертизи інноваційного проекту необхідно укомплектувати експертну групу в складі 5–11 осіб. Експерти мають бути адміністративно незалежні. Основні якості експерта — це загальна ерудиція, позитивне ставлення до експертизи, зацікавленість, діловитість, креативність, відсутність схильності до конформізму, широта мислення, зібраність, об'єктивність, конструктивність мислення, самокритичність.

Компетентність експерта мусить мати спеціальну та кваліметричну складові. Спеціальна компетентність передбачає фахову грамотність по відношенню до об'єкта експертизи. Цю компетентність можна встановити за допомогою таких методів, як самооцінка, взаємооцінка, тестування, анкетування. Окрім того, дієвими є рейтингові методи, що дозволяють на основі певних даних (місце роботи, займана посада, стаж і досвід роботи, вчені звання, наукові ступені, публікації, участь у подібних експертизах, самооцінка тощо) визначити рівень компетентності потенційного експерта. Кваліметрична компетентність стосується володіння засобами виміру різних аспектів об'єкту експертизи.

Інколи до експертних комісій включають представників двох позицій: тих, хто позитивно ставиться до розробляння й упровадження інноваційного проекту, і скептиків та супротивників подібного проекту. У цьому теж є раціональне зерно: з'ясування істини завдяки виявленню й обговоренню недоліків, проблем, перспектив, умов проектної діяльності.

Формування експертної групи складається із таких обов'язкових кроків, як: установлення кількості членів експертної групи; комплектування списків кандидатів в експерти; оцінювання компетентності претендентів (метод анкетних даних; метод самооцінки; метод взаємних рекомендацій; комплексний підхід); установлення персонального складу експертної групи.

Розроблення плану експертної діяльності передбачає визначення термінів і змісту роботи на основі поставлених цілей і завдань. Не менше важливими є визначення принципів і з'ясування умов експертизи. Принципами експертної діяльності є принципи діалогічності, співробітництва, конструктивності, креативності, гнучкості, плюралізму, конфіденційності, відповідальності, відкритості й публічності експертних дій і рішень, незалежності та правової захищеності експертів, обґрунтованості оцінок, об'єктивності висновків.

До основних умов експертної діяльності необхідно віднести нормативне забезпечення діяльності експертної групи, встановлення правил роботи та поведінки, доступ експертів до інформації, ресурсну підтримку.

Можна виділити три види експертизи: зовнішню (здійснюють спеціалісти, які не є працівниками цього закладу й розробниками інноваційного проекту), внутрішньошкільну (здійснюють спеціалісти закладу, які не входять до групи розробників проекту) і самоекспертизу (здійснюють розробники проекту).

На техніку оцінювання впливають особливості таких аспектів експертизи, як: нормування (передбачає вивчення нормативно-законодавчого поля проектної діяльності, відповідності стандартам, програмам тощо); ідентифікація (передбачає співставлення з першоджерелами, авторськими розробками, вивчення особливостей нових умов і ступеня їхнього впливу на очікувані результати); передбачення (за умов, коли відсутні стандарти й норми, вступає в силу інтуїтивне передбачення розвитку певних подій, результатів тощо); презентація (передбачає вивчення оформлення проекту, мовленнєвої культури, його зрозумілості для інших).

Виокремлюють два підходи до експертного оцінювання: нормативне — встановлення відповідності нормам, стандартам; критеріальне — оцінювання за встановленими критеріями.

Під час експертизи інноваційного проекту частіше відбувається критеріальне оцінювання. Під критеріями розуміють ті явища, які відбивають його істотні характеристики й саме тому підлягають оцінюванню. Інновації можуть стосуватися різних аспектів діяльності закладу освіти, вони є різноплановими. Тому не може бути єдиної критеріальної основи для оцінювання відповідності інновації проблемі, яка виникла в закладі й зумовила пошук інновацій; для вивчення прогнозованої якості розробленого проекту та результатів його впровадження. Багатовимірність експертної оцінки є запорукою об'єктивного та якісного осмислення інноваційного проекту. Уважаємо, що наявність критеріального апарату, розробленого до початку

реалізації проекту, дозволить більш ефективно оцінити можливість досягнення запланованих цілей і результатів.

Критерій — це ознака, на підставі якої здійснюють оцінювання, визначення або класифікацію. Критерії експертизи обумовлені різними факторами, серед яких основні такі: суть інноваційного проекту, характеристика об'єкту інноваційної діяльності, цілі експертизи, принципи діяльності, нормативна база, умови процедури експертизи, можливості використання технічних засобів і застосування експертних методик тощо.

За Т. Новіковою, критерії бувають:

- ✱ загальні — ті критерії, що дозволяють оцінити значущість проекту з точки зору основних тенденцій, цілей і напрямів розвитку на різних рівнях його організації (новизна проектної ідеї, масштабність інноваційного проекту, рівень інноваційності проекту, системність інноваційного проекту, ефективність інноваційного проекту, можливість використати інноваційний досвід іншим);
- ✱ спеціальні — ті критерії, які дозволяють оцінити компетентність автора, змістовність проекту з точки зору його повноти, відповідності нормативним вимогам (повнота структури інноваційного проекту, взаємозв'язок структурних елементів проекту);
- ✱ окремі — ті, які дозволяють оцінити ступінь обґрунтування проекту з точки зору можливостей його впровадження та життєздатності (реалістичність, втілюваність, ступінь розробленості проекту) [11].

Критерії оцінювання проекту розкривають через систему конкретних показників, наприклад: аналітичне підґрунтя проекту (використання відповідних діагностичних засобів, установлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими явищами, наявність змістовних узагальнень і висновків); постановка проблеми (чіткість формулювання, обґрунтованість, актуальність); визначення мети (перспективність, конкретність, реалістичність); інноваційний потенціал проекту (відповідність змісту програми сучасному розвитку науки і практики, корисність (продуктивність) обраних інновацій для закладу освіти, інтегративність (вплив на всі підсистеми)); концептуальність (наявність відповідної ідейної бази (ідеї, концепції, принципи, підходи) розвитку закладу освіти, наявність гіпотетичної моделі розвитку закладу освіти, чіткість формулювання бажаних результатів); вироблення напрямів діяльності — розділів програми (відповідність цілям і завданням, оптимальність, можливість реалізувати завдяки комплексу робіт); якість плану реалізації (достатність запланованих дій для досягнення результату, забезпеченість плану ресурсами (кадрові, часові, матеріаль-

но-технічні, фінансові й інші), можливість контролювати реалізацію (керованість)); адаптивність проекту (легко адаптується до умов закладу освіти з урахуванням динаміки та тенденцій розвитку, ураховані можливості корекції (удосконалення, незначних змін), наявність відповідальності за результати роботи); рефлексивність (можливість самооценки діяльності закладу освіти, можливість самоаналізу діяльності колективу, можливість самоаналізу діяльності керівника) [9].

Експертні оцінки виставляють за кожним показником залежно від ступеня реалізації: 0 балів — показник відсутній; 1 бал — показник недостатньо виражений; 2 бали — показник достатньо виражений; 3 бали — показник виражений оптимально. Можна задіяти будь-яку іншу зручну шкалу оцінювання.

Критерії, показники та шкалу оцінювання члени експертної групи можуть розробити колегіально. У цьому є позитив: експерти, спілкуючись, висувають критерії, які відбивають їхнє бачення й розуміння проблеми; обирають шкалу оцінювання, яка, на їх думку, є зручною. Це позбавить від з'ясування доцільності, важливості тих чи інших критеріїв уже під час експертної процедури. Основний недолік такого підходу — вимагає багато часу для спільної роботи експертів. Можна заздалегідь розробити критерії, шкалу оцінювання й запропонувати членам експертної групи. У цьому теж є свій позитив: члени експертної групи можуть працювати досить автономно один від одного. Основний недолік — експерти будуть шукати проблеми не тільки в програмі, а й у системі критеріїв та оцінювання.

Експертний метод — це механізм, який дозволяє здійснювати педагогічну експертизу. На думку різних авторів, до методів експертизи можна віднести такі: незалежний аудит, рейтинги результатів олімпіад, конкурсів; державна атестація й акредитація закладу; анкетування, інтерв'ювання, мозковий штурм, дискусія, метод Делфі, морфологічний метод, спостереження, якісний і кількісний аналіз, парне порівняння; оцінювання (рейтингування), анкетування, самооцінювання, Делфі, ранжування, спостереження, якісний і кількісний аналіз, бесіда, кваліметричний метод, тестування; анкетування, індивідуальна експертна оцінка, морфологічний метод, самооцінювання, парне порівняння тощо.

Найбільше повно методи експертного оцінювання представлено в роботі Л. Петренко [12]. Методи розподілено за класифікаційними ознаками: методи індивідуальної експертизи (анкетування, бесіда, інтерв'ю, метод полярних профілів, парне порівняння, метод експертних оцінок, рейтинг-тест, незалежні характеристики, педагогічна діагностика, тести, самооцінка, аналіз продуктів діяльності); методи групової

експертизи (соціометрія, референтометрія, організаційно-діяльнісна гра, мозкова атака, метод синектики); метод фронтальної експертизи (морфологічний експертний метод, педагогічний консиліум, педагогічна кваліметрія, педагогічне спостереження, дискусія); методи зовнішньої експертизи (моделювання, моніторинг якості, вимірювання, атестація).

Методи експертизи пов'язані з формою експертизи. Якщо здійснюють індивідуальну експертну оцінку, то найбільше поширеними є бесіда експерта із замовником, опитування персоналу, спостереження, робота з документацією. На підставі цього формують експертний висновок.

За умов колективної та комплексної форми експертизи найбільше поширеними є метод комісій, метод Делфі, кваліметричний підхід. Метод комісій передбачає спільне обговорення проекту групою експертів та авторської групи і практичних працівників, які будуть втілювати проект. Це може бути відкрита дискусія, «мозкова атака». Метод Делфі передбачає виключення можливостей прямого спілкування членів експертної групи між собою. Кожен член експертної групи працює самостійно, заповнює індивідуальний експертний протокол. Після статистичного оброблення цих протоколів і заповнення підсумкового протоколу роботи експертної групи, де представлено результати всіх учасників процедури без зазначення прізвищ, кожному члену експертної групи повертають його протокол. Він може внести до нього поправки, зміни під впливом інших членів групи. Це дозволяє взяти до уваги те, що було не враховано, на що не звернули увагу. Анонімність протоколу не дає підстави на тиск авторитету, досвіду, звання, посади тощо. Коригування протоколів у такий спосіб слугує підвищенню якості експертного висновку.

Останнім часом в освіті широко використовують кваліметричний підхід до вимірювання продуктів різних шкільних систем. Кваліметрія — це наука про методи кількісної оцінки якості продукції. Оцінювання проекту розвитку закладу освіти за законами та принципами кваліметрії створює унікальну можливість оцінити соціальні, освітні, виховні й інші аспекти, які раніше не піддавалися кількісній оцінці. Г. Дмитренко доводить, що особливість такого оцінювання полягає в тому, що вдається звести до порівняльного погляду різноманіття виміряних різними методами, способами показників, які до того ж мають різні одиниці вимірювання [1].

Експертні методи можуть обирати як експерти, так і замовник процедури. Якщо експерти досвідчені, то вони можуть обрати більш ефективні методи. Якщо ж замовник бажає провести експертизу саме за конкретними методами, то це теж ураховують. При цьому експерт

може відмовитися від участі в роботі, якщо він не погоджується із цим вибором замовника й передбачає спотворення інформації, або недостатній ступінь розкриття проблем.

Статистичний етап процедури експертизи передбачає обробляння даних, їх систематизацію й оцінювання різних аспектів об'єкту експертизи. Експертна оцінка — це судження (якісне та кількісне), яке з'являється після ґрунтовного обробляння результатів експертизи.

На підсумковому етапі експертної роботи складають протоколи експертизи проекту (табл. 1), узагальнювальний протокол (табл. 2) і формулюють експертний висновок (табл. 3), що являє собою кінцевий продукт проведеної процедури експертизи [9].

Таблиця 1

ПРОТОКОЛ ЕКСПЕРТИЗИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ
ЗАКЛАДУ ОСВІТИ _____

Експерт _____

Дата проведення експертизи _____

№ з/п	Критерії	Показники	Оцінка (у балах):				критеріїв
			показників				
			0	1	2	3	
1	Аналітичне підґрунтя	1.1. Використання відповідних діагностичних засобів					
		1.2. Установлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими явищами					
		1.3. Наявність змістовних узагальнень і висновків					
2	Постановка проблеми	2.1. Чіткість формулювання					
		2.2. Обґрунтованість					
		2.3. Актуальність					
3	Визначення мети	3.1. Перспективність					
		3.2. Конкретність					
		3.3. Реалістичність					
4	Інноваційний потенціал	4.1. Відповідність змісту програми сучасному розвитку науки і практики					
		4.2. Корисність (продуктивність) обраних інновацій для закладу освіти					
		4.3. Інтегративність (вплив на всі підсистеми)					

Закінчення табл. 1

№ з/п	Критерії	Показники	Оцінка (у балах):				критеріїв
			показників				
			0	1	2	3	
5	Концептуальність	5.1. Наявність відповідної ідейної бази (ідеї, концепції, принципи, підходи) розвитку					
		5.2. Наявність гіпотетичної моделі розвитку закладу освіти					
		5.3. Чіткість формулювання бажаних результатів					
6	Вироблення напрямів діяльності (розділів програми)	6.1. Відповідність цілям і завданням					
		6.2. Оптимальність					
		6.3. Можливість реалізувати завдяки комплексу робіт					
7	Якість плану реалізації	7.1. Достатність запланованих дій для досягнення результату					
		7.2. Забезпеченість плану ресурсами (кадрові, часові, матеріально-технічні, фінансові й інші)					
		7.3. Можливість контролювати реалізацію (керованість)					
8	Адаптивність	8.1. Легко адаптується до умов закладу освіти з урахуванням динаміки та тенденцій розвитку					
		8.2. Ураховані можливості корекції (удосконалення, незначні зміни)					
		8.3. Наявність відповідальності за результати роботи					
9	Рефлексивність	9.1. Можливість самооценки діяльності закладу освіти					
		9.2. Можливість самоаналізу діяльності колективу					
		9.3. Можливість самоаналізу діяльності керівника					

Підпис експерта _____

Таблиця 2

УЗАГАЛЬНЮВАЛЬНИЙ ПРОТОКОЛ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ

Критерії експерт- тизи	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Середні показ- ники
	У балах	Коеф.	У балах	Коеф.	У балах	Коеф.	У балах	Коеф.	
К 1									
К 2									
К 3									
К 4									
К 5									
К 6									
К 7									
К 8									
К 9									
Загаль- на експертна оцінка									

Таблиця 3

ЕКСПЕРТНИЙ ВИСНОВОК

№ з/п	Складові рецензії	Зміст рецензії
1	Визначення ступеня актуальності програми розвитку для закладу освіти	
2	Оцінка цілісності програми (структурні частини)	
3	Оцінка змісту програми (за критеріями)	
4	Визначення ступеня інноваційної привабливості, культури оформлення програми	
5	Найкращі знахідки розробників програми, оригінальність, творчий потенціал	
6	Недоліки, помилки, зауваження	
7	Пропозиції, рекомендації	
8	Узагальнення	

Протокол і висновки враховують думки кожного експерта, у них можна зафіксувати особливу точку зору експерта. Але протокол і висновки мають бути узгоджені та підписані всіма членами експертної групи.

Експертний висновок передбачає наявність таких позицій: відповідність цілей і змісту діяльності; відповідність методів, форм роботи й очікуваних результатів; значення інноваційного проекту для організації; найкращі знахідки розробників проекту, оригінальність, творчий потенціал; аналіз невикористаних можливостей, резервів; установлення можливих непередбачуваних розробниками проекту наслідків, ризиків, побічних проблем; оцінка реалістичності проекту, підтвердження необхідними ресурсами; недоліки, помилки, вузькі місця; нові ідеї та пропозиції; висновки щодо ступеня готовності проекту до реалізації.

Керівник закладу освіти має вміти організувати експертне оцінювання, завчасно виявити проблеми проекту та встановити оптимальні умови для запровадження. Відтак формувати знання й уміння майбутнього керівника закладу освіти щодо експертної діяльності доцільно ще в процесі навчання в закладі вищої освіти, що й передбачено змістом дисципліни «Стратегічний менеджмент закладу освіти». Найкращу можливість пересвідчитись у їхній сформованості надає кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту зумовлює підвищену увагу керівників до розроблення стратегічних проектів, що забезпечують розвиток закладів освіти загалом та окремих систем, процесів і видів діяльності. Відповідно зростає значущість технології експертизи як інструменту визначення їх якості й ефективності. Майбутній керівник закладу освіти під час здобуття менеджерської спеціальності має опанувати не тільки теорію експертизи, а й практику її застосування. Найбільше сприятливим для цього є період виконання випускної кваліфікаційної роботи.

Для подальших досліджень технології експертизи відкритими є питання з'ясування надійних критеріїв оцінювання різних систем закладу освіти, суб'єктів діяльності, умов, ресурсного забезпечення. Актуальними є наукові розвідки з удосконалення системи підготовки майбутнього керівника до стратегічного управління закладом освіти, проектною та експертною діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент. Цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посіб. Київ : ІМЗН, 1996. 140 с.
2. Докучаєва В. В. Експертиза як метод прогностичної оцінки в процесі створення інноваційних педагогічних систем. Вісник Дніпропетровського університету

- економіки та права імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». 2011. № 1. С. 27—32.
3. Єльнікова Г. В. Атестація загальноосвітніх навчальних закладів в Україні: передумови, зміст, експеримент: наук.-метод. посіб. Харків : Гімназія, 1999. 160 с.
 4. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 22.06.2020).
 5. Канивець Т. М. Основи педагогічного оцінювання: навч.-метод. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2012. 102 с.
 6. Кількісні методи експертного оцінювання: наук.-метод. розробка [уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артим]. Київ : НАДУ, 2009. 36 с.
 7. Крулехт М. В., Тельнюк И. В. Экспертные оценки в образовании. Москва : Академия, 2002. 112 с.
 8. Маноха І. П. Експертиза. Енциклопедія освіти. Гол. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
 9. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків : Планета-Принт, 2015. 103 с.
 10. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій. Уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов. Київ : НАДУ, 2008. 48 с.
 11. Новикова Т. Г. Теоретические подходы к технологии экспертизы инновационных проектов. *Школьная технология*. 2002. № 1. С. 161—169.
 12. Петренко Л. М. Педагогічна експертиза: технологія експертного оцінювання результатів навчальних досягнень учнів. Харків : Основа, 2007. 176 с.
 13. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівнів вищої освіти ХНПУ імені Г.С.Сковороди. URL: <http://smc.hnpu.edu.ua/normatyvna-baza/polozhennya-hnpu> (дата звернення: 22.06.2020).
 14. Рупняк Д. М. Организационно-педагогическая деятельность методической службы района (города) по внедрению новых педагогических идей в школьную практику: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Киев, 1991. 161 с.
 15. Чміль А. І., Боднар О. С. Структурні елементи критеріального оцінювання діяльності закладів освіти. *Постметодика*. 2006. № 5 (69). С. 37—41.
 16. Швалб Ю. М. Методология и теория экспертной деятельности: психологические аспекты. Киев : Основа, 2013. 240 с.

Зміст

Передмова	1
<i>Гречаник О. Є.</i>	
Удосконалення підготовки та перепідготовки фахівців у системі післядипломної освіти в контексті модернізації системи освіти України	2
<i>Черновол-Ткаченко Р. І.</i>	
Здоров'язберігальна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти як управлінська проблема	18
<i>Темченко О. В.</i>	
Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання	30
<i>Григораши В. В.</i>	
Концептуальні засади комунікативного менеджменту	43
<i>Мармаза О. І.</i>	
Експертиза закладу освіти та його об'єктів у контексті кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент»	55
<i>Хлебнікова Т. М.</i>	
Управління процесом розвитку педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти	70
<i>Шепель В. М.</i>	
Особливості зарахування учнів до десятих класів закладів загальної середньої освіти	80
Діагностичні матеріали для оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності, розроблені науково-педагогічними працівниками кафедри наукових основ управління	
	83