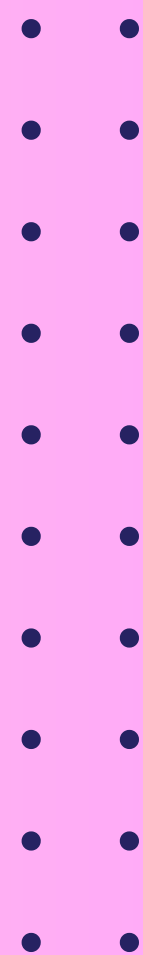


ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ

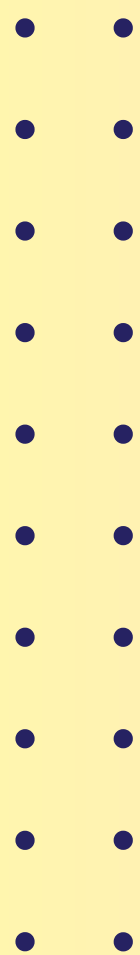
ВІДДІЛ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ  
ЯКОСТІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ



**ЛУКІНА Т.О.**

**ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ДИРЕКТОРА  
ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ  
ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ:**

***АНАЛІТИЧНІ МАТЕРІАЛИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ  
ПІЛОТНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ОНЛАЙН ОПИТУВАННЯ***



Електронне видання  
Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ НАПН УКРАЇНИ**

**ЛУКІНА Т.О.**

**ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ДИРЕКТОРА ЗАКЛАДУ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА  
ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ:**

*аналітичні матеріали за результатами  
пілотного регіонального онлайн опитування*

Електронне видання

Київ  
Педагогічна думка  
2025

УДК 373.3/.5.091.113:005.951:005.585]:303.621.33(048.83)

Л-84

*Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту педагогіки НАПН України  
(протокол № 3 від 27 лютого 2025 року)*

**Експерт:**

*Головко М.В.*, член-кореспондент НАПН України, доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, професор, заступник директора Інституту педагогіки з наукової роботи.

Л-84 *Лукіна Т.О.*

Професійна діяльність директора закладу загальної середньої освіти та оцінювання її ефективності : аналітичні матеріали за результатами пілотного регіонального онлайн опитування [Електронне видання]. – Київ : Педагогічна думка, 2025. – 60 с. DOI : <https://doi.org/10.32405/978-966-644-783-1-2025-60>

**ISBN 978-966-644-783-1**

В аналітичних матеріалах наведено узагальнені результати пілотного опитування керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) Запорізької області щодо наявної практики проведення оцінювання ефективності їх професійної діяльності та можливих моделей його організації. Опитування керівників ЗЗСО проводилося представником відділу моніторингу та оцінювання якості загальної середньої освіти Інституту педагогіки в межах реалізації науково-дослідної роботи «Оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників» (ДР № 0124U000273) упродовж жовтня-грудня 2024 року під час підвищення кваліфікації директорів середніх шкіл за програмою НУШ. У звіті наведено всебічний аналіз думок респондентів щодо змісту та мети професійної діяльності керівників ЗЗСО, можливих змін у моделях і процедурах оцінювання її ефективності. Схарактеризовано виявлені статистичні відмінності між різними групами респондентів щодо оцінювання різних складових і напрямків їх професійної діяльності. Висновки, що сформульовані за результатами даного дослідження, будуть використані при побудові організаційної моделі оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО.

Рекомендовано для розробників освітньої політики, працівників органів управління освітою, науковців, науково-педагогічних працівників системи післядипломної педагогічної освіти, керівників і вчителів ЗЗСО.

УДК 373.3/.5.091.113:005.951:005.585]:303.621.33(048.83)

**ISBN 978-966-644-783-1**

© Інститут педагогіки НАПН України, 2025

© Педагогічна думка, 2025

© Лукіна Т.О., 2025

## ЗМІСТ

1. Актуальність та методологія дослідження .....	4
2. Соціально-демографічна характеристика учасників.....	9
3. Результати дослідження	12
3.1. Характеристика чинної моделі оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО.....	12
3.2. Зміст професійної діяльності директора ЗЗСО та оцінювання її ефективності.....	20
3.3. Вплив різних чинників на результати оцінювання професійної діяльності керівника закладу освіти.....	28
3.4. Сприйняття змін у процедурах оцінювання ефективності професійної діяльності керівника ЗЗСО .....	38
Висновки.....	52
Список використаних джерел.....	54

## 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Актуальність проблеми оцінювання ефективності освітніх систем взагалі, та різних процесів в них, зокрема професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), створення відповідної методики та надійних інструментів для встановлення відповідності досягнутих результатів певним визначеним вимогам, нормам і стандартам зумовлена прагненням країн забезпечити високу якість функціонування освітніх закладів, поліпшити успішність учнів та стимулювати розвиток педагогічного персоналу шкіл. У різних країнах світу і, навіть, в різних штатах та інших суб'єктах держав з федеративним устроєм, використовуються різні підходи і практики оцінювання результатів діяльності директорів закладів середньої освіти, що є наслідком відмінностей у національних традиціях та історії становлення й розвитку освітніх систем, ступені децентралізації управління освітою, в обсягах повноважень директора школи, моделях автономії закладів освіти тощо [22; 30; 37].

Дана проблема є предметом численних наукових досліджень як за кордоном, так і в Україні. У багатьох країнах світу, зокрема в Європі, США, у Гонконгу та ін. поширеним є підхід, що ґрунтується на використанні концепції лідерства до побудови змісту професійних стандартів керівника закладу середньої освіти та відповідних процедур оцінювання результатів його діяльності [11; 13; 23; 28; 38].

Увагу дослідників привертає питання, пов'язане із з'ясуванням основного призначення процедури оцінювання лідерства керівників закладів середньої освіти та того, на які аспекти життєдіяльності закладу і самого директора мають впливати результати цього оцінювання (соціальний статус, кар'єру, зарплату тощо) [8].

Не залишилася осторонь проблема з'ясування особливостей сприйняття директорами шкіл певних процедурних аспектів оцінювання (відбір оцінювачів, врахування думки батьків і вчителів та ін.), а також способів організації оцінювання та відбору критеріїв оцінки [1]. Зазначається, що важливим наслідком оцінювання результатів роботи директора закладу освіти має бути складання програми його професійного розвитку на основі вивчення освітніх потреб [27; 32].

Одним є ключових питань зазначеної проблеми є визначення управлінського рівня і, відповідно, орган(ів)у та суб'єктів, що будуть уповноважені здійснювати таку оцінку діяльності керівників середніх шкіл. Це може бути як центральний, так і місцевий або регіональний рівень [4].

Завдання оцінювання ефективності професійної діяльності директора закладу освіти певною мірою пов'язане з тим наскільки якісно ним забезпечено реалізацію принципу рівного доступу до освіти (принаймні, у частині відповідної організації освітнього простору, добору спеціалістів для роботи з дітьми, що мають особливі потреби тощо) та з оцінкою доступності (фізичної, фінансової, інтелектуальної та ін.) освіти для різних категорій учнів [21; 34] та забезпеченням можливостей для особистісного розвитку як здобувачів освіти (особливо з обмеженими можливостями [42; 43], так і педагогів [33].

У полі зору науковців знаходиться також питання якості (надійності, валідності) інструментів для вимірювання тих чи інших досягнень керівника [2].

Досить поширеною і, водночас дискусійною, є на сьогодні думка про необхідність врахування під час оцінювання діяльності директора закладу освіти результатів академічної успішності учнів, а також опитувань вчителів, учнів, їхніх батьків, представників місцевої громади [6].

Значна частина моделей оцінки передбачає використання різноманітних показників, але більшість наголошують на врахуванні шкільного клімату та забезпеченні якісних умов для ефективної роботи педагогічного персоналу [5; 7].

Запровадження в Україні процедур зовнішньої перевірки якості реалізації освітніх та управлінських процесів у ЗЗСО, так званого інституційного аудиту [48], а також ухвалення професійного стандарту керівника (директора) ЗЗСО [49], призвело до необхідності внесення певних коректив до порядку проведення атестації педагогічних працівників, зокрема директора середньої школи [47].

Дане опитування, присвячене вивченню ставлення керівників ЗЗСО (директорів та їх заступників) до процедур оцінювання їх професійної діяльності, проводилося на базі Комунального закладу «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Запорізької обласної ради у межах реалізації відділом моніторингу та оцінювання якості загальної середньої освіти Інституту педагогіки НАПН України науково-дослідної роботи «Оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників» (ДР № 0124U000273). Наукове керівництво здійснювала Т.О. Лукіна, головний науковий співробітник відділу, доктор наук з державного управління, кандидат педагогічних наук, професор.

Додатковим джерелом інформації про наявність відмінностей та особливостей у поглядах директорів ЗЗСО на різні аспекти запровадження процедур самооцінювання результатів роботи ЗЗСО, а також власної управлінської діяльності стали результати попередніх досліджень. Так, було з'ясовано, що самооцінювання керівником закладу освіти своєї здатності до

об'єктивного оцінювання процесів та вагомості очікуваних змін відрізняється за його віком і стажем роботи на керівній посаді [17; 19; 20]; від соціального (посадового) статусу самого керівника (директор ЗЗСО або його заступник) [18; 26; 29; 31] та його статі [35].

У дослідженні було використано спеціально розроблену анкету, надану респондентам у форматі Google forms (<https://forms.gle/hC1s53QFnCubeWGo8>). Опитування відбулося у період жовтень-грудень 2024 року. Емпіричну базу дослідження склали результати опитування керівників ЗЗСО Запорізької області, які проходили тренінги в системі підвищення кваліфікації за програмою НУШ.

**Мета даного емпіричного дослідження:** на основі вивчення особливостей і відмінностей у ставленні керівників ЗЗСО до змісту професійної діяльності та наявної практики оцінювання її ефективності визначити перспективні напрямки удосконалення чинної моделі та процедур оцінювання результатів роботи директора закладу середньої освіти в Україні.

#### **Завдання дослідження.**

1. Проаналізувати ставлення керівників ЗЗСО до оцінки ефективності чинної моделі оцінювання результатів професійної діяльності директора ЗЗСО.
2. З'ясувати бачення змісту професійної діяльності керівника ЗЗСО та оцінювання її ефективності.
3. Визначити вплив чинників на результати оцінювання ефективності професійної діяльності директора школи, у тому числі й в залежності від соціально-демографічних характеристик керівників ЗЗСО.
4. Дослідити сприйняття керівниками ЗЗСО можливих змін в моделі та процедурах оцінювання ефективності професійної діяльності директора закладу освіти.

Відповідно до сформульованих завдань дослідження змістова частина анкети складалася із системи запитань, спрямованих на з'ясування думок респондентів до відповідних аспектів проблеми оцінювання ефективності професійної діяльності керівників ЗЗСО, зокрема щодо:

- чинної моделі атестації директора ЗЗСО;
- сутності (змісту, призначення) професійної діяльності директора ЗЗСО та оцінювання її ефективності;
- ступеня впливу різних чинників на результати оцінювання професійної діяльності керівника закладу освіти;

- можливих змін у моделі та процедурах оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО.

Переважає більшість запитань змістової частини анкети передбачала використання уніполярної 5-ти бальної шкали Лікерта з нейтральним варіантом. Респонденти мали можливість уточнити свої відповіді, надавши коротке зауваження до конкретного запитання.

Структура запропонованої анкети містила соціально-демографічну інформацію про учасників опитування (стать; вікова категорія; стаж роботи на посаді директора ЗЗСО; кількість учнів у ЗЗСО, що очолює респондент; оцінка респондентами ефективності проходження професійного навчання як керівника закладу освіти; зазначення давності проходження цього навчання).

Рівень внутрішньої узгодженості запитань анкети, що характеризує ступінь її надійності як вимірювального інструменту, контролювався за допомогою коефіцієнту  $\alpha$ -критерію Кронбаха. Значення коефіцієнту  $\alpha$ -критерію Кронбаха наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

**Надійність анкети як інструменту для дослідження проблеми ефективності оцінювання професійної діяльності керівника ЗЗСО**

Предмет вимірювання	$\alpha$ - Кронбаха	Предмет вимірювання	$\alpha$ - Кронбаха
Блок 1. Ефективність наявної моделі оцінювання результатів професійної діяльності директора ЗЗСО	,761	Блок 3. Вплив чинників на результати оцінювання ефективності професійної діяльності директора школи	,853
Блок 2. Зміст професійної діяльності керівника ЗЗСО та оцінювання її ефективності	,921	Блок 4. Зміни в моделі та процедурах оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО	,800

Як видно з табл. 1, значення коефіцієнта  $\alpha$ -критерію Кронбаха значно перевищують рівень 0,7, що свідчить про високу і дуже високу надійність анкети як вимірювального інструменту. Для опрацювання результатів опитування було використано програму IBM SPSS Statistics (версія 26.0.0.0, International Business Machines Corp.) і програмний пакет «Аналіз даних» MS Excel.

Виявлення статистично значущої відмінності між різними групами респондентів здійснювалося за допомогою методів непараметричної статистики,



зокрема статистики  $\chi^2$  Пірсона [50], U-критерію Манна-Уїтні [10], H-критерію Крускала-Уоллеса [9]. Оцінка сили ефекту (величини відмінностей у сприйнятті керівниками ЗЗСО тих чи інших аспектів та складових процедур оцінювання ефективності їхньої професійної діяльності) проводилася за допомогою показника d Коена (Cohen's d) [3].

## 2. СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА УЧАСНИКІВ

У дослідженні взяли участь 453 керівники ЗЗСО Запорізької області, які упродовж жовтня-грудня 2024 року проходили навчання на тренінгах у межах проекту НУШ. Вибірка є репрезентативною. Серед учасників 385 жінок (85,0 % опитаних) та 68 чоловіків (15,0 %) (рис.1), що в цілому релевантно відображає розподіл за гендерною ознакою керівників освітніх установ у галузі загальної середньої освіти [15; 16; 50].

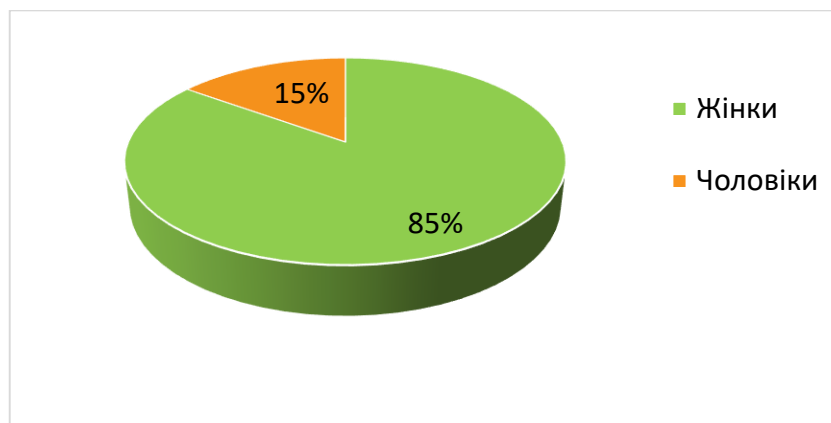


Рис. 1. Розподіл респондентів за статтю

Середній вік учасників опитування склав  $M = 51,65$  років, дисперсія і стандартне відхилення відповідно дорівнюють ( $SD = 78,48$ ;  $\delta = 8,86$ ), що також відповідає портрету директора середньої школи в Україні за оцінками Української асоціації дослідників [51].

Переважає кількість (70,2%) керівників ЗЗСО зазначили, що мають вік в межах від 40 до 60 років, що свідчить про досить високий рівень педагогічного досвіду в учасників опитування (рис. 2).

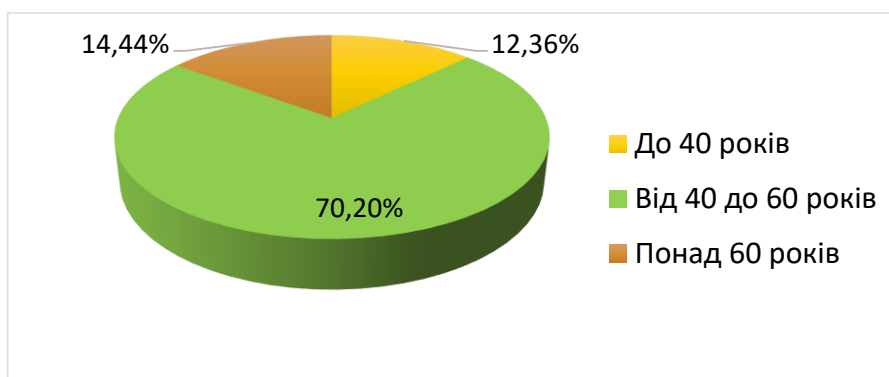


Рис. 2. Розподіл респондентів за віком

Щодо наявності професійного досвіду та фахової підготовки як керівника освітньої установи, то учасники опитування мали різний стаж перебування на посаді директора ЗЗСО. Примітно, що більше половини респондентів заявили про наявність в них керівного стажу понад 10 років, а саме: від 10 до 20 років – 25,8 % та понад 20 років – 30,9 % (рис. 3).

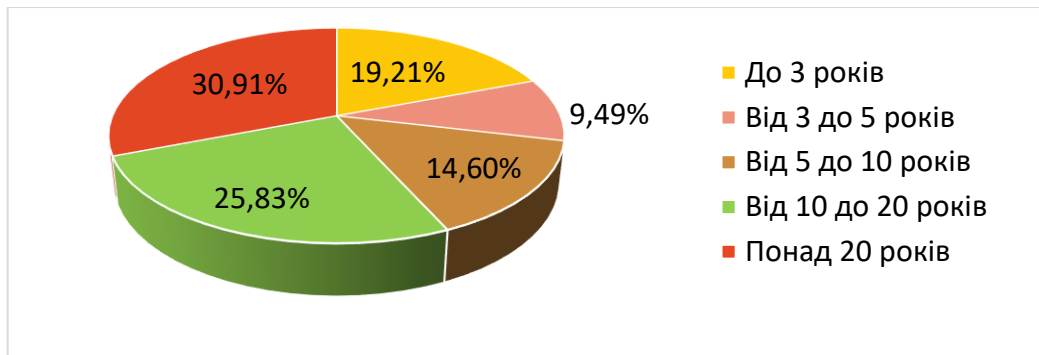


Рис. 3. Розподіл керівників ЗЗСО за стажем роботи на посаді директора

Не менш важливою стала інформація про наявність в учасників дослідження спеціальної підготовки, зокрема у форматі підвищення кваліфікації, саме як директора ЗЗСО та про давність проходження такого навчання. Інформація про віддаленість у часі проходження спеціальної підготовки керівників середніх шкіл інтерпретувалась нами як виконання ними необхідної нормативної вимоги, а також як певна підстава для підтвердження їх обізнаності з останніми нововведеннями у сфері загальної середньої освіти та підходами в управлінні ЗЗСО. Переважна більшість респондентів (понад 82%) надали схвальні відгуки щодо ефективності (корисності) такого навчання (рис. 4).

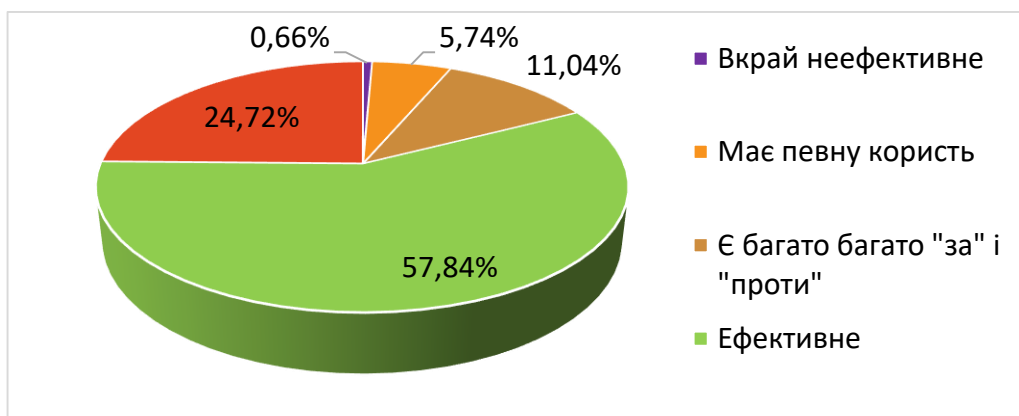


Рис. 4. Оцінка респондентами ефективності навчання як директора ЗЗСО

Виявилося, що більше половини керівників середніх шкіл, що брали участь в опитуванні, мали нагоду пройти курси підвищення кваліфікації саме як директори ЗЗСО упродовж останніх трьох років (рис. 5).

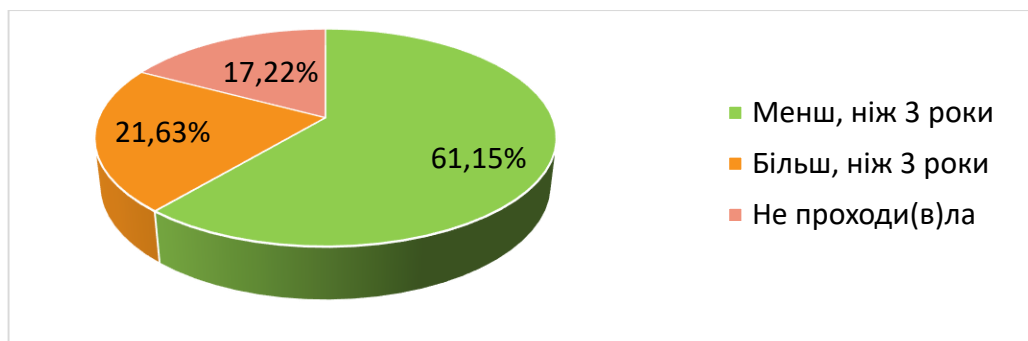


Рис. 5. Розподіл респондентів за часом проходження професійного навчання як директорів ЗЗСО

Респонденти представляли різні за кількістю учнів середні школи (рис. 6). Переважна більшість директорів ЗЗСО (78,6%) очолювали школи, у яких навчається менше, ніж 500 учнів. До речі, за оцінками міжнародного опитування педагогів, так званого міні TALIS, у 2017 році в Україні середня наповнюваність ЗЗСО склала 345 учнів [51].

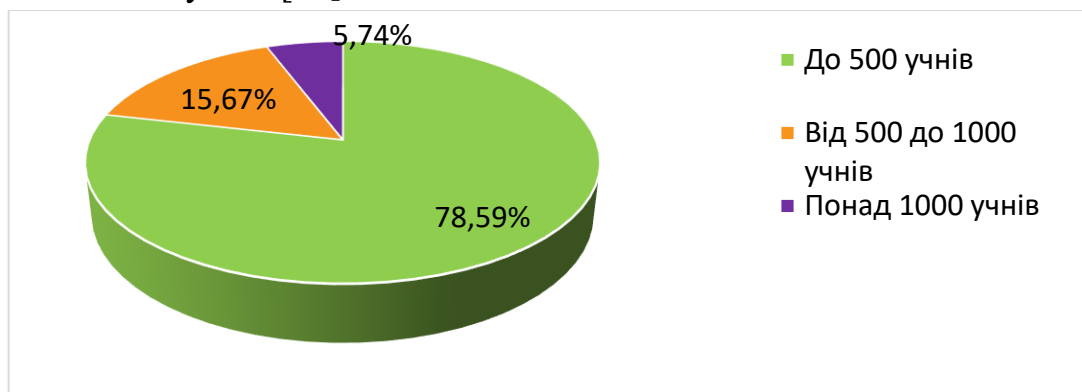


Рис. 6. Заклади загальної середньої освіти за кількістю учнів (%)

Таким чином, учасники дослідження адекватно відображали генеральну сукупність керівників ЗЗСО Запорізької області, що дозволяє використовувати їхні думки для формулювання коректних висновків стосовно наявної практики оцінювання ефективності професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти та вироблення рекомендацій щодо удосконалення чинної моделі.

### 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 3.1. Характеристика чинної моделі оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО

Учасники дослідження в цілому підтвердили свою обізнаність з процедурами проведення атестації директора ЗЗСО (92,72%) та в цілому високо оцінили ефективність чинної практики її проведення (рис. 7).

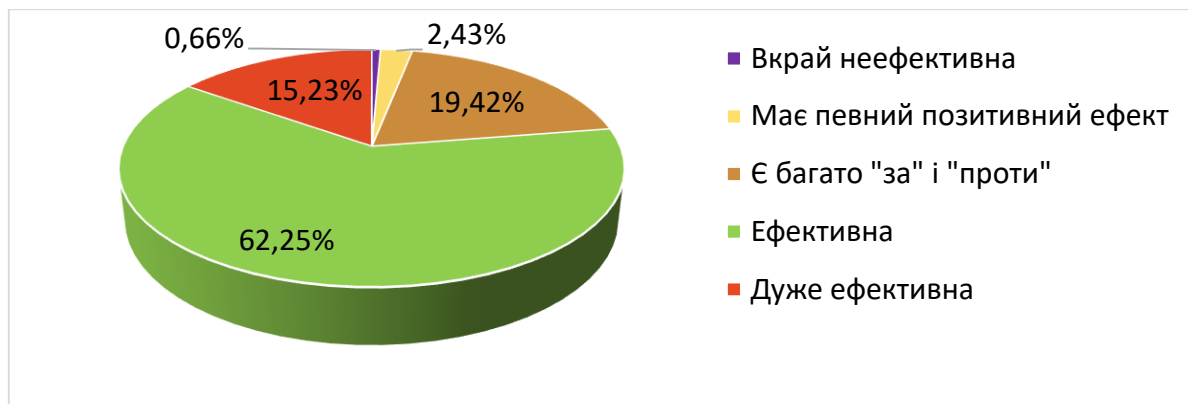


Рис. 7. Оцінка ефективності атестації директорів ЗЗСО

Рівень згоди респондентів з тим, що процедура атестації директорів ЗЗСО є ефективною склав для всієї вибірки учасників 77,79% ( $\bar{X} = 3,890$ ;  $SD = 0,492$ ;  $\delta = 0,702$ ).

Відповіді респондентів перевірялися на наявність статистично значущих відмінностей залежності від соціально-демографічних характеристик директорів ЗЗСО. Зокрема, що оцінки керівниками ЗЗСО ефективності атестації виявилася відрізняються в залежності від того, як ці керівники визначають ступінь корисності (якості, успішності) для них результатів професійного навчання як директорів закладів освіти (табл. 2). За усіма іншими обраними для дослідження соціально-демографічними характеристиками рівень статистичної значущості перевищував граничне значення, тобто  $p > ,05$ , отже відмінності між цими категоріями респондентів відсутні.

Як видно з табл. 2, що оцінки ефективності атестації директорів ЗЗСО зростають відповідно до поліпшення думки респондентів про корисність (якість, успішність) їх навчання на курсах підвищення кваліфікації як керівників закладів освіти. Виключення складають лише ті, хто визнав своє навчання абсолютно неефективним, однак, загальна кількість таких респондентів дуже мала (3 особи) в абсолютних числах.

Заслуговує на увагу той факт, що переважна (97,1%) більшість респондентів зазначили, що вони задоволені загальними висновками атестаційної комісії.

Таблиця 2.

**Відмінності в оцінках ефективності атестації директорів ЗЗСО**

Предмет оцінки	Ознака відмінностей	Групи, що порівнюються	$\rho$	$\bar{X}$	Рівень згоди, %
Ефективність атестації директорів ЗЗСО	Оцінка	«1»	,000	4,0	80,0
	корисності	«2»		3,269	65,39
	професійного	«3»		3,480	69,60
	навчання	«4»		3,954	79,08
		«5»		4,063	81,25

\*Примітка:  $\rho$  – рівень статистичної значущості; рівень згоди – наскільки відсотків респондент висловлює своє позитивне ставлення щодо певного твердження;  $\bar{X}$  – середнє арифметичне оцінок.

Варто зазначити, що у переважній кількості випадків, коли в результатах опитування була виявлена статистична відмінність між різними групами респондентів, відмінною ознакою, характеристикою, за якою відбувалося порівняння, виступала думка опитуваного щодо корисності (ефективності) проходження ним професійного навчання як директора ЗЗСО. При цьому ступінь позитивного сприйняття запропонованих для розгляду в анкеті змін, параметрів оцінювання тощо найчастіше зростала відповідно до підвищення якості оцінювання керівником закладу освіти ефективності свого навчання.

Розглянемо більш докладно відповіді респондентів на питання, що характеризують саму процедуру проведення атестації директора ЗЗСО як визначеного на сьогодні механізму «всебічного та комплексного оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників», у тому числі й керівників ЗЗСО [47]. Зауважимо, процедура оцінювання будь-якого об'єкту, в даному випадку, результатів професійної діяльності директора ЗЗСО, має передбачати вироблення певних висновків та формулювання рекомендацій, спрямованих на усунення недоліків та поліпшення якості його функціонування. Дуже поширеною практикою за кордоном, зокрема у США, є розробка директором закладу середньої освіти разом з представниками оцінювальної комісії (суперінтендантом) індивідуального плану власного професійного розвитку та самовдосконалення [40; 46] (рис. 8).

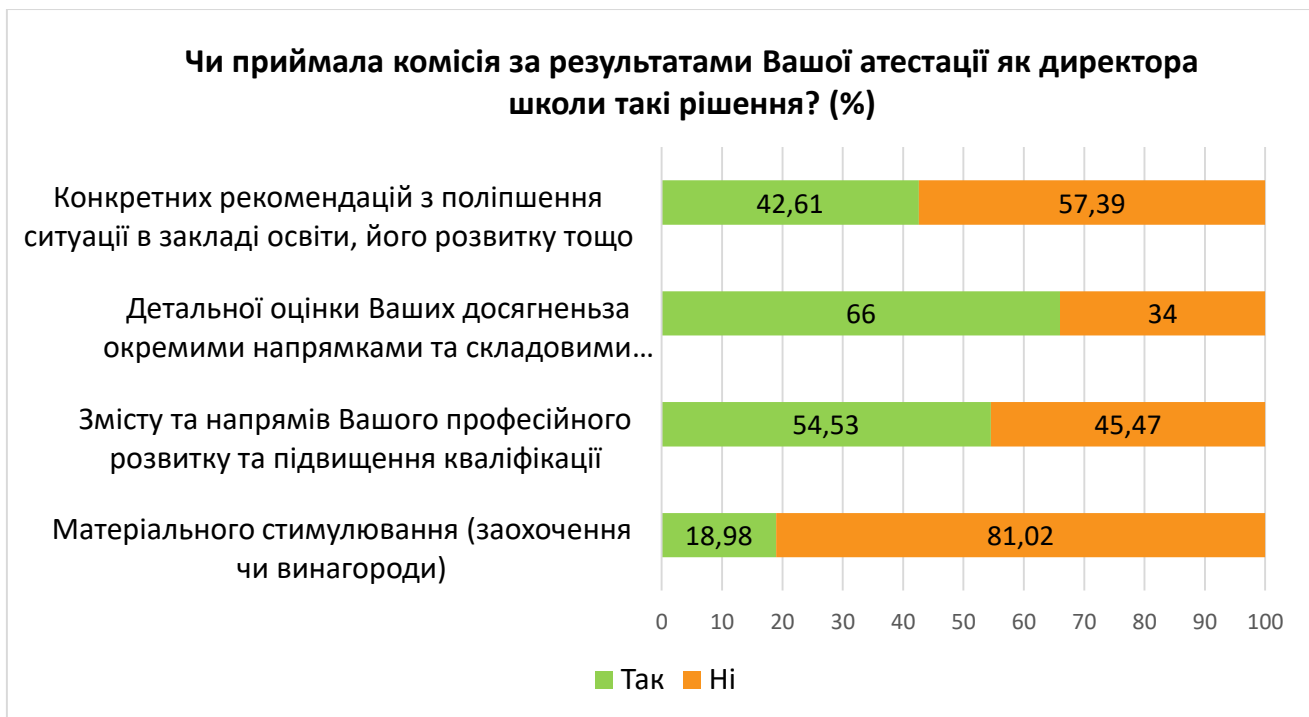


Рис. 8. Рішення комісії за результатами атестації директора ЗЗСО

Ступінь обґрунтованості, об'єктивності висновків оцінювальної комісії залежить від того, на яких інформаційних даних, додаткових матеріалах, надійності джерел інформації вони засновані. Інакше кажучи, оцінювання результатів професійної діяльності директора школи передбачає використання так званої управлінської інформації, тобто сукупності достовірних відомостей, фактів, даних, що відбивають стан подій у закладі освіти і зміни в ньому, та яка використовується в процесі вироблення освітньої політики, підготовки й прийняття управлінських рішень [44, С. 60-61]. Саме тому важливе значення як для з'ясування основних тенденцій в сучасній практиці атестації керівників ЗЗСО, так і для розуміння того, наскільки обґрунтованими і зваженими є оцінки ефективності професійної діяльності директорів шкіл, учасникам опитування було запропоновано відповісти на запитання про те, які матеріали вони мали надати до атестаційної комісії (рис. 9).

Як бачимо, майже обов'язковою була вимога щодо надання свідоцтва про участь директора ЗЗСО у різноманітних конференціях та проходження ним підвищення кваліфікації (90,6% відповідей). Також поширеною практикою виявилось використання інформації про досягнення учнів (75,5%) та портфоліо з результатами роботи закладу освіти (70,6%).

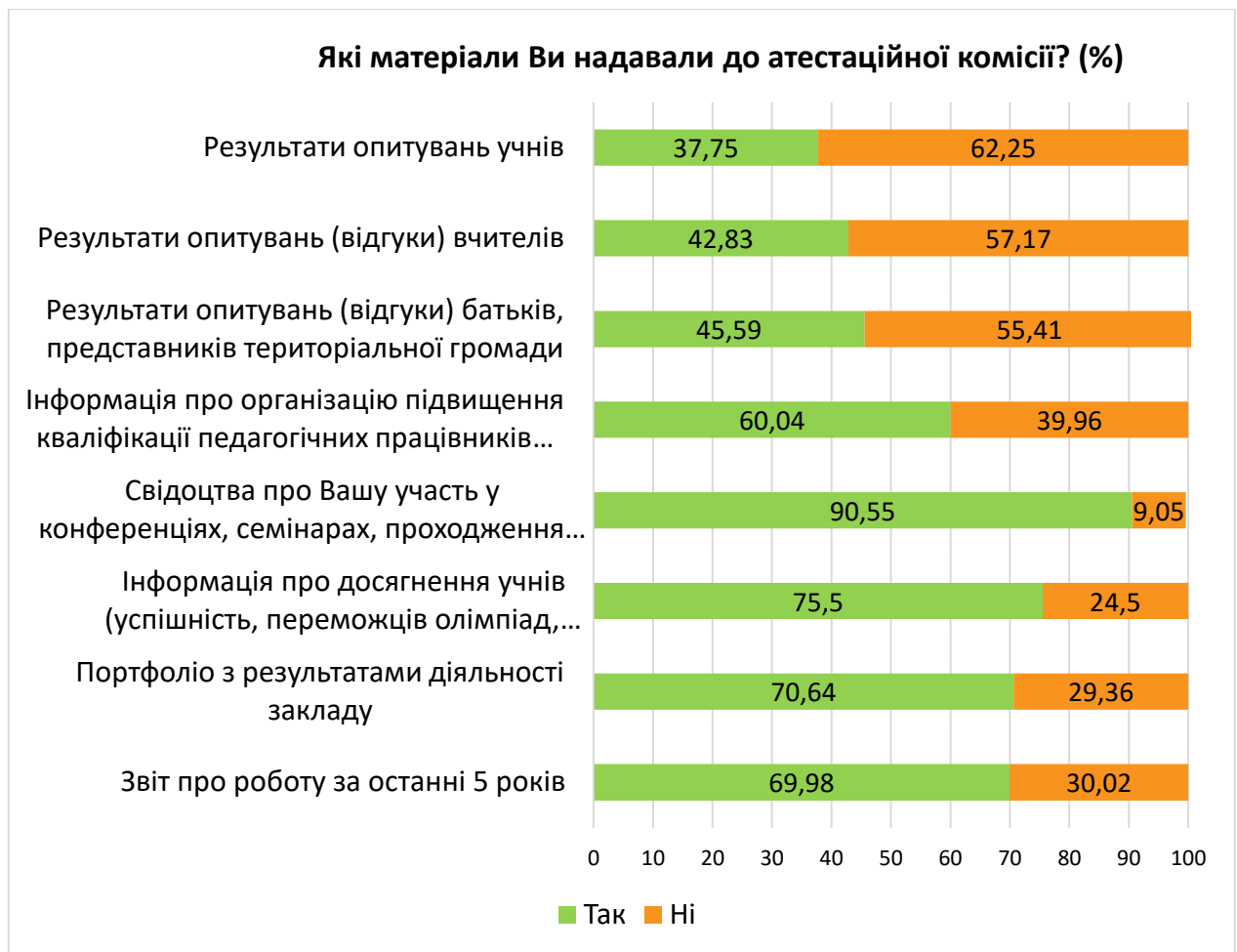


Рис. 9. Матеріали, які розглядає комісія під час атестації директора ЗЗСО

Цікавим виявилось порівняння даних, що наведено на рис. 9, з відповідями керівників ЗЗСО щодо їхнього бачення можливості та доцільності використання результатів опитування різних учасників освітнього процесу в якості додаткового джерела інформації під час оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО (рис. 10). Нагадаємо, що проведення систематичного освітнього моніторингу в закладах середньої освіти [24; 25; 41], спрямованого на вивчення думок різних учасників освітнього процесу щодо успішності управлінської та освітньої діяльності у закладі освіти є поширеною практикою у багатьох країнах світу. Майже половина опитаних (45,5 %) заявили про те, що під час атестації відповідні комісії вимагали від них надати результати опитувань (відгуки) батьків і представників територіальної громади та лише 42,8% – результати опитування вчителів закладу освіти, керівник якого атестувався.

Водночас, більшість керівників ЗЗСО схиляється до думки про доцільність опитування вчителів (72,9%). Щодо можливого використання результатів



опитування батьків і учнів (по 49,0%) учасники дослідження були значно стриманіші, хоча й не відкидали такої можливості.

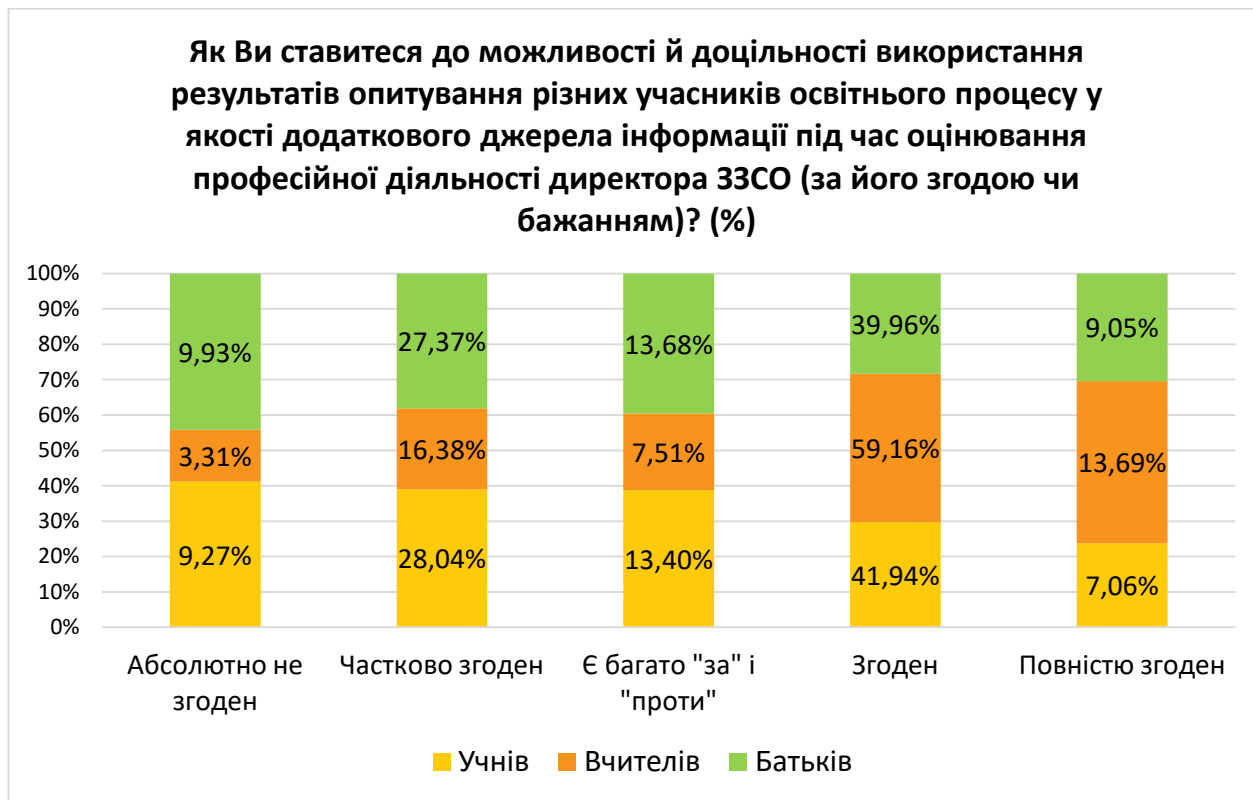


Рис. 10. Ставлення керівників ЗЗСО до доцільності використання результатів опитування учнів, вчителів та батьків під час атестації

Загалом рівень згоди респондентів щодо долучення до матеріалів атестації директора ЗЗСО результатів опитування різних учасників освітнього процесу склав 65,95%. Найнижчий рівень згоди був виявлений щодо проведення опитувань серед учнів – 61,9% ( $\bar{X}_1 = 3,095$ ;  $SD = 1,344$ ;  $\delta = 1,161$ ), серед батьків – 62,16% ( $\bar{X}_2 = 3,108$ ;  $SD = 1,424$ ;  $\delta = 1,193$ ), та найвищий щодо використання думок педагогів закладу освіти – 71,72% ( $\bar{X}_3 = 3,636$ ;  $SD = 1,033$ ;  $\delta = 1,016$ ).

З'ясовано, що думки учасників опитування розрізнялися за гендерною ознакою щодо доцільності використання під час атестації директорів шкіл результатів опитування вчителів та батьків учнів (табл. 3). Загалом необхідність запровадження гендерно чутливої статистики в освіті, зокрема для оцінювання результативності управління якістю освіти [39], а також врахування відмінностей у ставленні представників різної статі до реформування освітньої сфери,

визначення ефективності різноманітних освітніх та управлінських процесів і запровадження освітніх змін обґрунтована нами у монографії [52, С. 378-416].

Таблиця 3.

**Відмінності у ставленні директорів ЗЗСО щодо використання результатів опитувань під час їх атестації**

Група респондентів	Ознака відмінностей	Групи, що порівнюються	$\rho$	$\bar{X}$	Рівень згоди, %
Вчителі	Стать	Ж	,028	3,60	71,95
		Ч		3,853	77,06
Батьки	Стать	Ж	,006	3,044	60,88
		Ч		3,471	69,41

\*Примітка:  $\rho$  – рівень статистичної значущості, тобто наскільки відсотків респондент висловлює своє позитивне ставлення щодо певного твердження;  $\bar{X}$  – середнє арифметичне оцінок.

Інший аспект проблеми удосконалення чинної практики проведення оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО пов'язаний із вирішенням питання про те, на якому рівні управління системою загальної середньої освіти мають вироблятися і затверджуватися вимоги до процедур та критеріїв оцінювання на центральному, тобто на рівні МОН України, на рівні обласних (міста Києва) управлінь освіти і науки (департаментів освіти і науки обласних державних адміністрацій) або на рівні органу управління певної територіальної громади. Відповіді респондентів виявилися наступними (рис. 11).

Як бачимо, більшість учасників опитування (понад 65%) підтримують думку про доцільність передачі повноважень із визначення процедур і критеріїв оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО на рівень органу управління освітою відповідної територіальної громади (ОТГ), що є логічним відображенням процесів децентралізації управління освітою. Водночас, половина респондентів не змогли однозначно визначитися щодо того, який з рівнів управління освітою має бути уповноваженим для ухвалення цих рішень, оскільки мають багато аргументів як «за», так і «проти» кожного із запропонованих для розгляду варіантів.

Варто також зазначити, що понад 48% респондентів вбачають можливість затверджувати правила оцінювання професійної діяльності керівників ЗЗСО на центральному рівні управління освітою (на рівні Міністерства освіти і науки України).

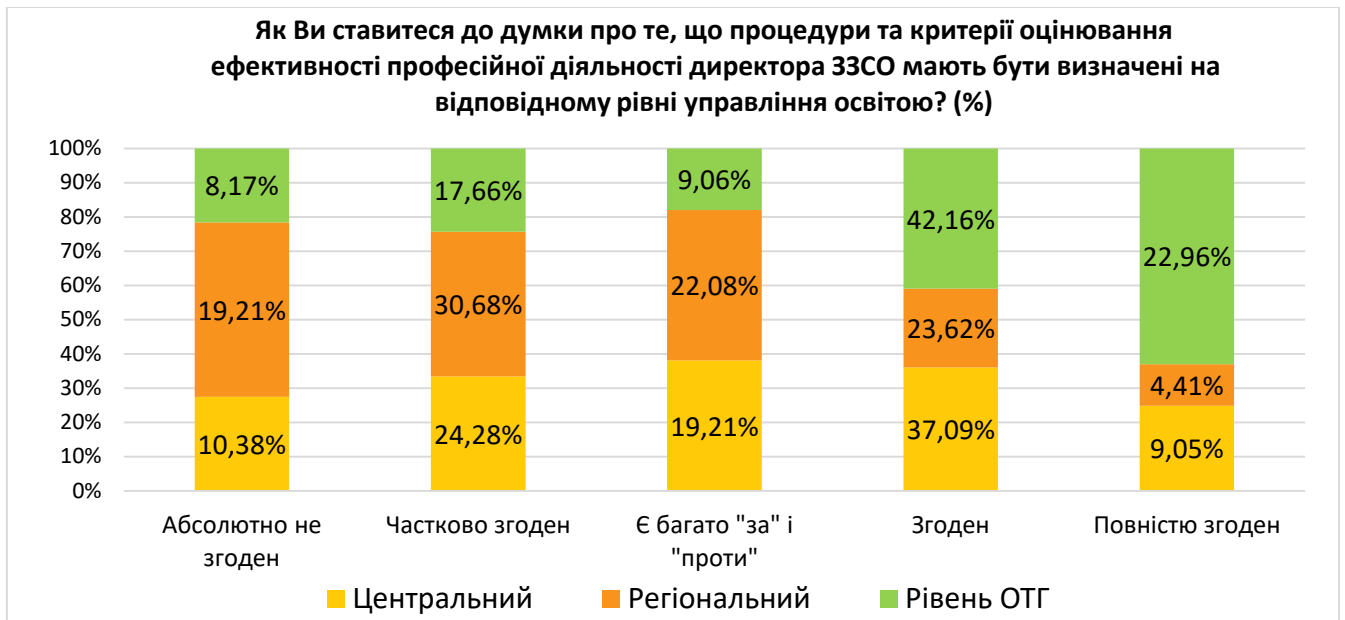


Рис. 11. Ставлення респондентів до того, на якому рівні управління освітою мають бути вироблені процедури та критерії оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО

Загалом рівень згоди респондентів щодо передачі повноважень на рівень МОН України – 62,03% ( $\bar{X}_1 = 3,102$ ;  $SD = 1,383$ ;  $\delta = 1,176$ ), на регіональний рівень – 52,67% ( $\bar{X}_2 = 2,634$ ;  $SD = 1,357$ ;  $\delta = 1,165$ ), а та рівень ОТГ – 70,82% ( $\bar{X}_3 = 3,541$ ;  $SD = 1,154$ ;  $\delta = 1,247$ ).

Було виявлено відмінності у ставленні керівників ЗЗСО щодо рівня управління, який має відповідати за розробку процедур оцінювання діяльності директорів шкіл. Повна інформація щодо виявлених відмінностей у відповідях респондентів наведена у таблиці 4.

Зокрема, було з'ясовано, що думки керівників середніх шкіл щодо доцільності передачі повноважень із визначення процедур і критеріїв оцінювання ефективності їх професійної діяльності на рівень Міністерства освіти і науки України відрізняються за *гендерною ознакою*, а також від того, наскільки *успішним (корисним)* вони вважають своє навчання на курсах підвищення кваліфікації саме як директорів ЗЗСО. Примітно, що жінки виявилися більш схильними до такої передачі повноважень, а ніж директори-чоловіки. А от ступінь згоди респондентів з такою думкою про передачу повноважень зростав із підвищенням відповідно до підвищення оцінки ними якості навчання саме як директора ЗЗСО, однак рівень значущості не був достатнім для однозначного висновку ( $\rho = 0,058 > 0,05$ ).

Таблиця 4.

**Відмінності у думках респондентів до визначення рівня управління процедурами  
оцінювання професійної діяльності директорів ЗЗСО**

<b>Уповноважений рівень</b>	<b>Ознака відмінностей</b>	<b>Групи, що порівнюються</b>	<b><math>\rho</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Рівень згоди, %</b>
Центральний	Стать	Ж	,011	3,161	63,22
		Ч		2,765	55,29
Регіональний	Стаж	1) до 3 р.	,012	2,851	57,01
		2) 3-5 р.		2,163	43,26
		3) 5-10 р.		2,833	56,67
		4) 10-20 р.		2,590	51,80
		5) понад 20р.		2,586	51,11
Територіальної громади	Стаж	1) до 3 р.	,009	3,471	69,43
		2) 3-5 р.		3,140	62,79
		3) 5-10 р.		3,5	70,0
		4) 10-20 р.		3,872	77,47
		5) понад 20 р.		3,450	69,0
Територіальної громади	Корисність професійного навчання	«1»	,001	4,0	80,0
		«2»		3,115	62,31
		«3»		3,06	61,2
		«4»		3,584	71,68
		«5»		3,741	74,82

Щодо передачі повноважень з визначення правил проведення оцінювання директорів на регіональний рівень, то відмінною ознакою, за якою різнилися відповіді учасників опитування, виявився стаж перебування на посаді керівника закладу освіти.

Думки респондентів щодо необхідності вироблення процедур і правил оцінювання результатів роботи директорів шкіл на рівень органу управління відповідної територіальної громади розподілилися відповідно до стажу їх керівної роботи та оцінки ефективності професійного навчання. Наприклад, найбільшу підтримку (77,44% згоди) ця ідея здобула серед директорів ЗЗСО зі стажем від 10 до 20 років ( $\bar{X}_4 = 3,872$ ) та від 5 до 10 років ( $\bar{X}_3 = 3,50$ ) з рівнем згоди 70,0% (див. табл. 4).

Визначальним виявився той факт, що керівники, які були максимально незадоволені навчанням і оцінили його як «вкрай неефективне – 1» (лише 3 особи) одноголосно погодилися з необхідністю перенесення повноважень з вироблення інструментів і правил оцінювання роботи директорів на рівень

відповідної територіальної громади (80,0% згоди). Абсолютна більшість респондентів, які брали участь в опитуванні і вважали своє навчання успішним і корисним, висловили свою згоду на рівні 71,6 та 74,8% відповідно.

### **3.2. Зміст професійної діяльності директора ЗЗСО та оцінювання її ефективності**

Велику роль у забезпеченні результативності будь-якої професійної діяльності, зокрема діяльності директора освітнього закладу, відіграє чіткість визначення мети (призначення) цієї діяльності та, відповідно, з'ясування змісту (основних напрямків і завдань діяльності), що в решті решт дає можливість коректно формулювати процедури і створювати інструменти оцінювання ступені досягнення визначених цілей та робити висновки про ефективність (дієвість, результативність) професійної діяльності директора ЗЗСО.

У ході опитування респондентам було запропоновано висловити ступінь своєї згоди або незгоди з різними формулюваннями мети професійної діяльності директора ЗЗСО. Узагальнені результати опитування наведено у табл. 5.

Загалом у середньому рівень згоди респондентів з тим, що запропоновані формулювання мети професійної діяльності директора ЗЗСО мають право на життя, склав 77,7% ( $\bar{X} = 3,885$ ;  $SD = 0,848$ ;  $\delta = 0,919$ ).

З таблиці бачимо, що визначений у нормативно-правових документах України [49], варіант формулювання мети діяльності керівника ЗЗСО як «безпосереднє управління закладом та відповідальність за освітню, фінансово-господарську та ніші види діяльності школи» (п. 9.1) набрав чи не найнижчу підтримку серед опитаних. Ще гірший результат (74,2 % згоди) продемонстрував варіант, який вимагає від керівника закладу освіти забезпечити можливості для реалізації педагогічного лідерства вчителів та лідерства учнів (п. 9.2). Незважаючи на певною мірою близькі за змістом формулювання цілі професійної діяльності керівника ЗЗСО як «Забезпечення можливостей для реалізації педагогічного лідерства вчителів та лідерства учнів» (п. 9.2) та «Забезпечення формування єдності педагогічного та учнівського колективів у їх устремління до самовдосконалення й розвитку» (п. 9.4), в ході дослідження виявилася чітка схильність директорів шкіл до забезпечення процесів вдосконалення та розвитку всіх членів освітнього середовища (84,1%) та намагання відійти від зобов'язань щодо створення можливостей для реалізації їх лідерства (72,9% респондентів та найбільший серед усіх відсоток тих, хто сумнівається – 11,26 %).

Дані результати дослідження частково віддзеркалюють відсутність панування концепції лідерства як у нормативно-правових документах України, так і в практиці управлінської діяльності керівника вітчизняного ЗЗСО [38], що суттєво відрізняє вітчизняні реалії від ситуації в європейських країнах та у США.

Таблиця 5.

**Узагальнені результати щодо згоди директорів ЗЗСО з різними формулюваннями мети їх професійної діяльності**

№	Мета	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>CV</i>	Рівень згоди, %
9.1.	Безпосереднє управління закладом та відповідальність за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності школи	3,751	1,055	27,38	75,01
9.2.	Забезпечення можливостей для реалізації педагогічного лідерства вчителів та лідерства учнів	3,709	0,884	25,35	74,17
9.3.	Створення умов для поліпшення навчальних досягнень та всебічного розвитку учнів	3,848	0,864	24,16	76,95
9.4.	Забезпечення формування єдності педагогічного та учнівського колективів у їх устремління до самовдосконалення й розвитку	3,978	0,756	21,86	79,56
9.5.	Визначення стратегічних цілей розвитку закладу освіти та об'єднання ресурсів і потенціалу школи для їх досягнення	3,967	0,749	21,82	79,34
9.6.	Створення безпечного і комфортного освітнього середовища як основи для успішного й всебічного розвитку учнів та професійного вдосконалення педагогів	4,060	0,777	21,72	81,19
<b>9.</b>		3,885	0,848	23,71	77,70

Найбільшу підтримку респонденти висловили формулюванню мети у редакції варіанта «9.6. Створення безпечного і комфортного освітнього середовища як основи для успішного й всебічного розвитку учнів та професійного вдосконалення педагогів», віддавши за нього 87,0 % голосів, та варіанта «9.5. Визначення стратегічних цілей розвитку закладу освіти та об'єднання ресурсів і потенціалу школи для їх досягнення», з яким погодилося 85,0 % учасників опитування.

Відповіді респондентів на запитання щодо найбільш прийняттого для них варіанта формулювання мети професійної діяльності керівника ЗЗСО мали певні статистичні відмінності (див. табл. 6).

Таблиця 6.

**Відмінності у думках респондентів щодо визначення формулювання  
мети професійної діяльності директора ЗЗСО**

<b>Характеристика</b>	<b>Ознака відмінностей</b>	<b>Групи, що порівнюються</b>	<b><math>\rho</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Рівень згоди, %</b>
9.1. Безпосереднє управління закладом та відповідальність за освітню, фінансово-господарську та ніші види діяльності школи	Вік	1) До 40р.	,002	3,304	66,07
		2) 40-60 р.		3,808	76,16
		3) Понад 60 р.		3,834	76,71
	Корисність професійного навчання	«1»	,047	3,0	60,0
		«2»		3,539	70,77
«3»	3,480	69,60			
«4»	3,855	77,10			
«5»	3,694	73,93			
	Кількість учнів ЗЗСО	1) До 500 учнів 2) 500-1000 учнів 3) Понад 1000 учнів	,002	3,671 4,0 4,154	73,43 80,0 83,08
9.2. Забезпечення можливостей для реалізації педагогічного лідерства вчителів та лідерства учнів	Стать	Ж	,000	3,779	75,58
		Ч		3,308	66,18
	Вік	1) До 40р.	,040	3,446	68,93
		2) 40-60 р.		3,770	75,41
		3) Понад 60 р.		3,646	72,91
Корисність професійного навчання	«1»	,001	2,667	53,33	
	«2»		3,231	64,62	
«3»	3,440		68,80		
«4»	3,760		75,19		
«5»	3,848		76,96		
9.5. Визначення стратегічних цілей розвитку закладу освіти та об'єднання ресурсів ..для їх досягнення	Вік	1) До 40р. 2) 40-60 р. 3) Понад 60 р.	,002	3,625 4,016 4,013	72,50 80,31 80,25
9.6. Створення безпечного і комфортного освітнього середовища ...	Вік	1) До 40р. 2) 40-60 р. 3) Понад 60 р.	,000	3,661 4,104 4,165	73,21 82,08 83,29

У таблиці 6 наведено приклади розподілу думок на ті формулювання цілей, щодо яких директори продемонстрували діаметрально протилежні ставлення.

Відповіді на питання щодо цілей професійної діяльності директора ЗЗСО виявилися достатньо однорідними (середній коефіцієнт варіації  $\overline{CV} = 23,71$ ,  $CV_{min} = 21,72$ ;  $CV_{max} = 27,38$ ), що свідчить про їх наближення до середнього значення по вибірці.

На рис. 12 наведено узагальнені відповіді респондентів щодо їх ставлення до різних формулювань мети професійної діяльності директора ЗЗСО.

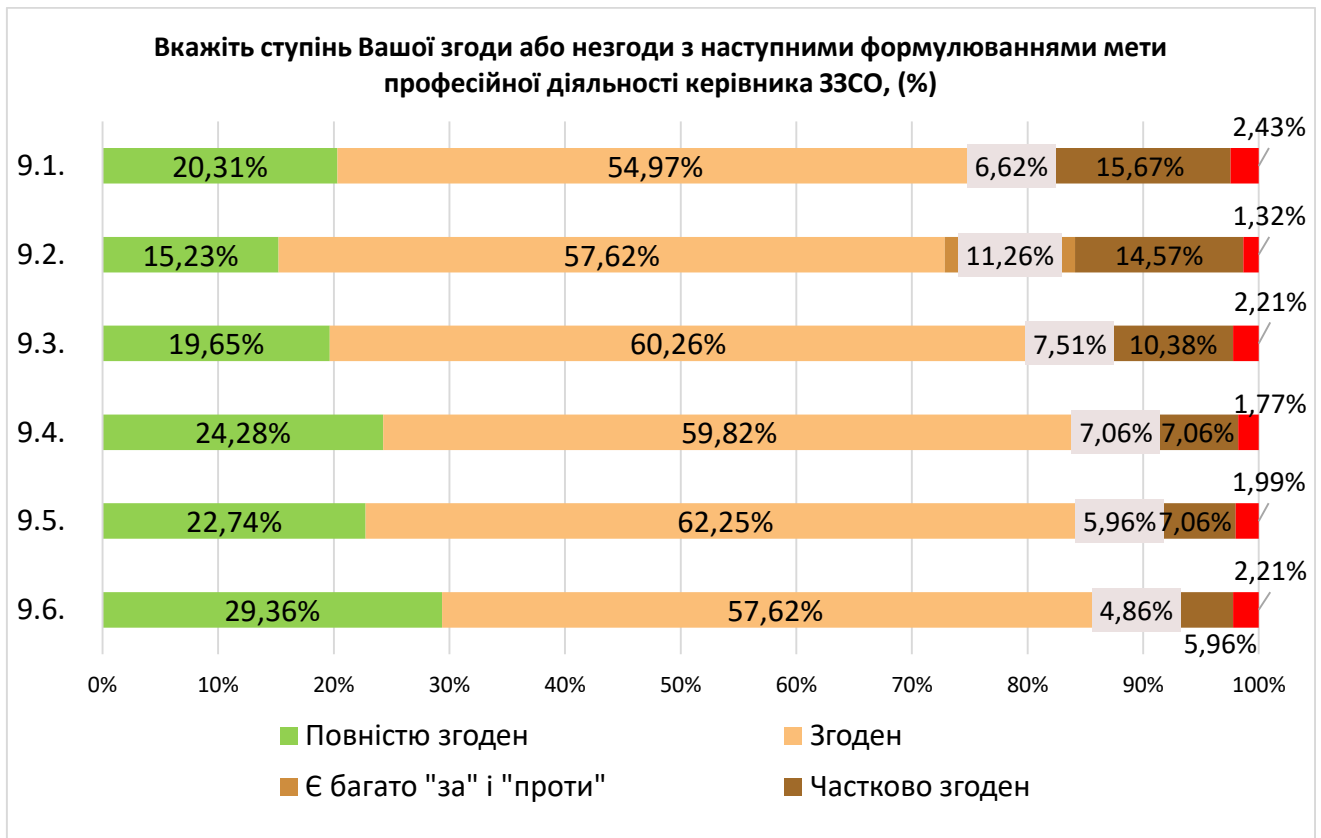


Рис. 12. Розподіл відповідей керівників ЗЗСО щодо ступеня їхньої згоди з різними формулюваннями мети професійної діяльності

Досить цікавими виявилися відповіді респондентів за запитання про можливі наслідки оцінювання результатів професійної діяльності керівника ЗЗСО (рис. 13). Як бачимо, респонденти проявили максимальну згоду з думкою про те, що оцінювання результатів їх професійної діяльності спонукало до:

– (п. 8.3) визначення плану розвитку власної професійної компетентності (65,6 %),



- (п. 8.6) створення / вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО (62,5 %) та
- (п. 8.9) посилило вимогливість до якості професійної діяльності вчителів (57,4 %).

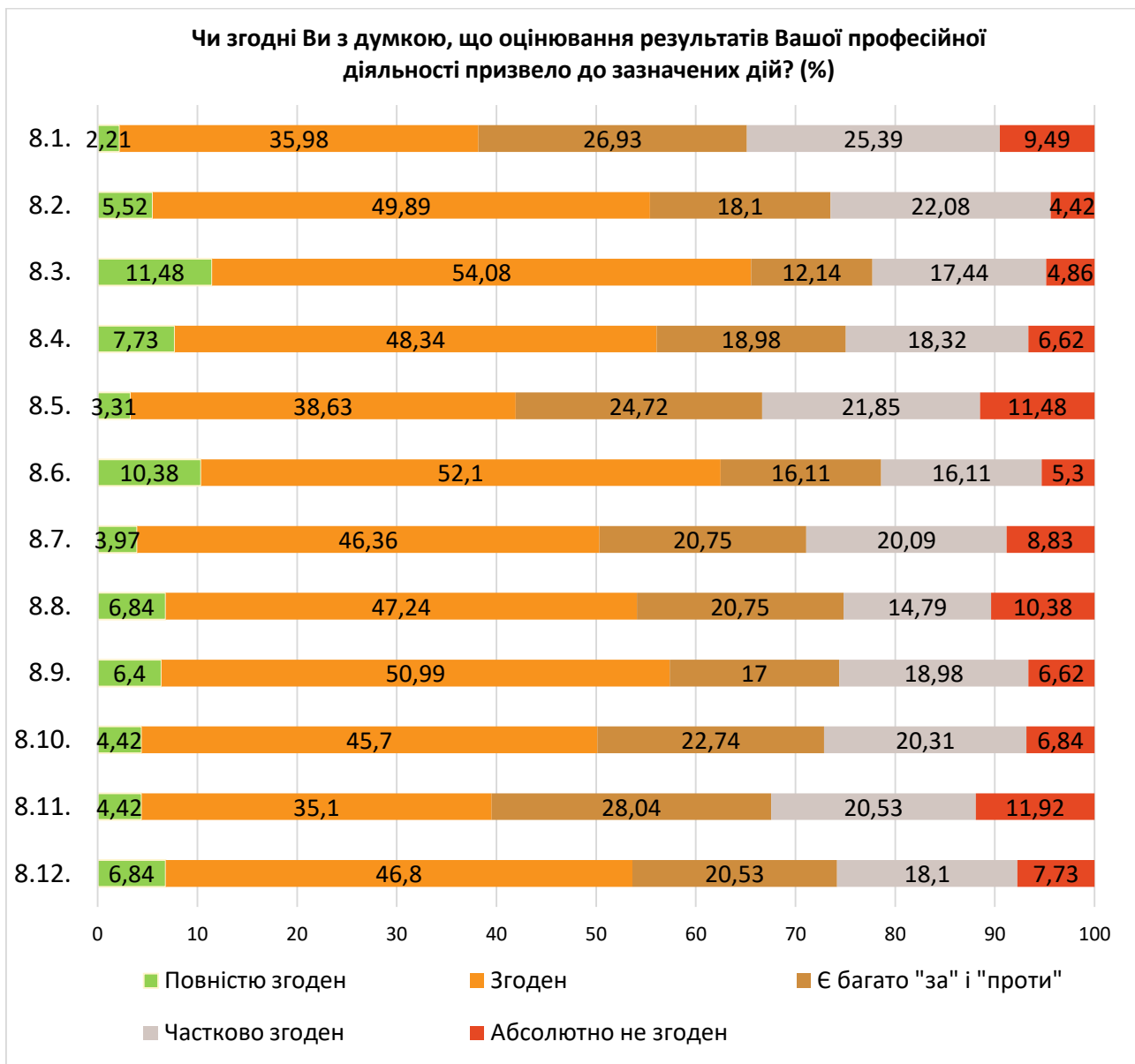


Рис. 13. Розподіл відповідей респондентів щодо можливих наслідків оцінювання результатів професійної діяльності керівника ЗЗСО (%)

При цьому рівень незгоди респондентів із запропонованими варіантами позитивних наслідків оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО знаходиться на найнижчих значеннях у межах 21,4 – 25,6 %. Те саме стосується і

кількості тих, хто не зміг визначитися зі своїм ставленням і обрав відповідь «Є багато "за" і "проти"» (мінімальні значення від 12,14 до 17,0 %).

Водночас такі варіанти змін, що можуть відбутися у закладі освіти як наслідок оцінювання професійної діяльності директора школи, як (п. 8.1) «Сприяло перегляду концепції розвитку ЗЗСО», (п. 8.11) «Вплинуло на формування шкільної культури» та (п. 8.5) «Сприяло посиленню контролю на результатами навчання учнів» за оцінками респондентів здобули мінімальної підтримки, а кількість відповідей «за» і «проти» майже однакові. Це може відчитати про те, що на дані аспекти діяльності керівника ЗЗСО не звертається належна увага а ні оцінювальними комісіями, а ні самим директором школи.

Загалом рівень згоди респондентів з тезами про те, що оцінювання результатів професійної діяльності керівника ЗЗСО може призвести до зазначених наслідків склав 64,6% ( $\bar{X} = 3,229$ ;  $\overline{SD} = 1,137$ ;  $\bar{\sigma} = 1,066$ ). По кожному з варіантів відповідей середні арифметичні розподілилися наступним чином:  $X_1 = 2,960$ ;  $X_2 = 3,30$ ;  $X_3 = 3,499$ ;  $X_4 = 3,322$ ;  $X_5 = 3,004$ ;  $X_6 = 3,461$ ;  $X_7 = 3,3,166$ ;  $X_8 = 3,254$ ;  $X_9 = 3,316$ ;  $X_{10} = 3,205$ ;  $X_{11} = 2,996$ ;  $X_{12} = 3,269$ ). На думку респондентів, оцінювання результатів роботи директора школи у першу чергу спонукало до (п.8.3) визначення плану розвитку власної професійної компетентності (70,0% згоди) та (п. 8.6) створення або вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО (69,23%); позитивно вплинуло на (п. 8.4) ефективність професійного спілкування (66,45 % ) та (п. 8.9) посилює вимогливість до якості професійної діяльності вчителів (66,31%).

Відповіді на питання щодо можливих наслідків оцінювання результатів професійної діяльності директора ЗЗСО виявилися на межі однорідності (середній коефіцієнт варіації відповідей за усіма пунктами склав  $\overline{CV} = 33,1$ ), проте, в половині випадків (зокрема у п.п. 8.2, 8.3, 8.4, 8.6, 8.,9, 8.10, 8.12) коефіцієнт варіації набував значень, менших 30 %, що свідчить про їх однорідність та наближення до середнього значення по вибірці.

Перевірка відповідей респондентів на наявність відмінностей між різними групами призвело до наступного результату (табл. 7).

Примітно, що керівники-жінки, а також директори більш великих за кількістю учнів шкіл у більшості випадків демонструють схильність до надання схвальних відповідей на запитання, тому середні арифметичні оцінок вищі, ніж в інших групах. За іншими ознаками, по яких проводилося порівняння, таких закономірностей не виявлено.

Таблиця 7.

**Відмінності думок респондентів щодо можливих наслідків оцінювання результатів професійної діяльності директора**

<b>Характеристика</b>	<b>Ознака відмінностей</b>	<b><math>\rho</math></b>
1. Сприяло перегляду концепції розвитку ЗЗСО	Корисність навчання	,014
2. Удосконалило планування діяльності школи	Стать	,010
	Стаж	,036
	Корисність навчання	,016
3. Спонукало до визначення плану розвитку власної професійної компетентності	Стать	,026
	Вік	,012
	Корисність навчання	,012
4. Поліпшило ефективність професійного спілкування	Корисність навчання	,000
	Кількість учнів ЗЗСО	,013
5. Сприяло посиленню контролю на результатами навчання учнів	Стаж	,020
	Кількість учнів ЗЗСО	,024
6. Спонукало до створення/ вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО	Стаж	,027
	Вік	,007
	Корисність навчання	,028
	Кількість учнів	,048
7. Посилило взаємодію та співпрацю з батьками	Немає	
8. Активізувало діяльність зі створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища	Корисність навчання	,001
9. Посилило вимогливість до якості професійної діяльності вчителів	Корисність навчання	,031
	Кількість учнів	,001
10. Сприяло оновленню показників і критеріїв оцінювання досягнень ЗЗСО	Стаж	,031
	Корисність навчання	,002
	Кількість учнів	,05
11. Вплинуло на формування шкільної культури	Немає	
12. Посилило вимоги до професійного розвитку вчителів	Стать	,024
	Стаж	,011
	Корисність навчання	,006

Однією з обов'язкових навичок, що є необхідною для здійснення професійної діяльності керівника ЗЗСО, особливо в умовах автономії та посилення децентралізації управління, є навички його реального впливу на ситуацію, лідерської поведінки. Такий підхід є прийнятним і поширеним у різних країнах світу. У зв'язку з цим, учасникам дослідження було запропоновано висловити своє ставлення до ідеї проведення під час атестації перевірки здатності

директора ЗЗСО аналізувати реальні проблемні ситуації та розробляти програму дій з їх подолання шляхом виконання ним відповідних завдань (рис. 14).



Рис. 14. Розподіл думок респондентів щодо перевірки здатності директора ЗЗСО аналізувати реальні проблемні ситуації

Загалом у середньому рівень згоди респондентів з можливістю запровадження під час атестації директорів ЗЗСО відповідних практичних завдань склав 66,0% ( $\bar{X} = 3,30$ ;  $SD = 1,065$ ;  $\delta = 1,032$ ). Відповіді у вибірці виявилися однорідними, про що свідчить значення коефіцієнта варіації  $CV = 31,26\%$ .

Відповіді респондентів мали певні статистичні відмінності (табл. 8).

На відміну від вимог вітчизняного стандарту професійної діяльності керівника ЗЗСО, більше половини учасників дослідження висловилися однозначно, що підтримують ідею про використання під час атестації тестів або інших практичних завдань, покликаних перевірити певні лідерські якості директора ЗЗСО шляхом аналізування реальних проблемних ситуацій у закладі освіти та розробки програми дій з їх розв'язання. Приблизно чверть респондентів не змогли остаточно визначитися із своїм ставленням до цієї пропозиції, вбачаючи в цьому багато позитивних і негативних моментів. Подібна ситуація може бути наслідком або недостатньої впевненості керівника ЗЗСО у своїй професійній компетентності та досвіді, або проявом недовіри до професіоналізму та справедливості оцінювання результату виконання такого завдання членами

атестаційної комісії, що свідчить про недосконалість процедур та інструментів проведення атестації.

Таблиця 8.

**Відмінності у ставленні респондентів щодо доцільності перевірки під час атестації здатності директора ЗЗСО вирішувати практичні завдання**

Характеристика	Ознака відмінностей	Групи, що порівнюються	$\rho$	$\bar{X}$	Рівень згоди, %
Перевірка здатності директора ЗЗСО аналізувати реальні проблемні ситуації та розробляти програму дій з їх подолання шляхом виконання ним під час атестації відповідних завдань	Стаж	1) до 3 р.	,000	3,425	68,51
		2) 3-5 р.		2,628	52,56
		3) 5-10 р.		3,50	70,0
		4) 10-20 р.		3,137	62,74
		5) понад 20 р.		3,471	69,43
	Корисність професійного навчання	«1»	,035	2,667	53,33
		«2»		3,192	63,85
		«3»		3,04	60,80
		«4»		3,275	65,50
		«5»		3,518	70,36

Найвищий рівень згоди висловили керівники зі стажем роботи на посаді директора ЗЗСО від 5 до 10 років, а також ті, хто максимально задоволений від результатів професійного навчання. Респонденти зі стажем до трьох років також заявили про доцільність перевірки під час атестації здатності керівника школи вирішувати практичні завдання, однак частина з них визнала, що вони поки що не проходили оцінювання як директори ЗЗСО.

**3.3. Вплив різних чинників на результати оцінювання професійної діяльності керівника закладу освіти**

Під час дослідження ми намагалися з'ясувати думку респондентів про рівень усвідомлення власної об'єктивності й самокритичності при оцінюванні результатів своєї професійної діяльності та виявлення тих чинників, які визначають появу відмінностей між самооцінкою та оцінкою під час атестації. Було з'ясовано, що переважна більшість керівників ЗЗСО, що брали участь в опитуванні, упевнені в адекватності самооцінки ефективності своєї професійної діяльності (рис. 15), ще майже п'ята частина не можуть визначитися і лише близько 4,5 % вважають її або завищеною, або заниженою.

Переважна більшість респондентів вважають самооцінку результатів своєї професійної діяльності як директора ЗЗСО адекватною (див. рис. 15) на рівні згоди 45,83% ( $\bar{X}_1 = 2,291$ ;  $SD = 0,295$ ;  $\delta = 0,544$ ). Значення коефіцієнта варіації ( $CV = 23,72\%$ ) як показника відносного ступеня розкиду даних у вибірці свідчить про однорідність визначення директорами рівня їх самооцінки.

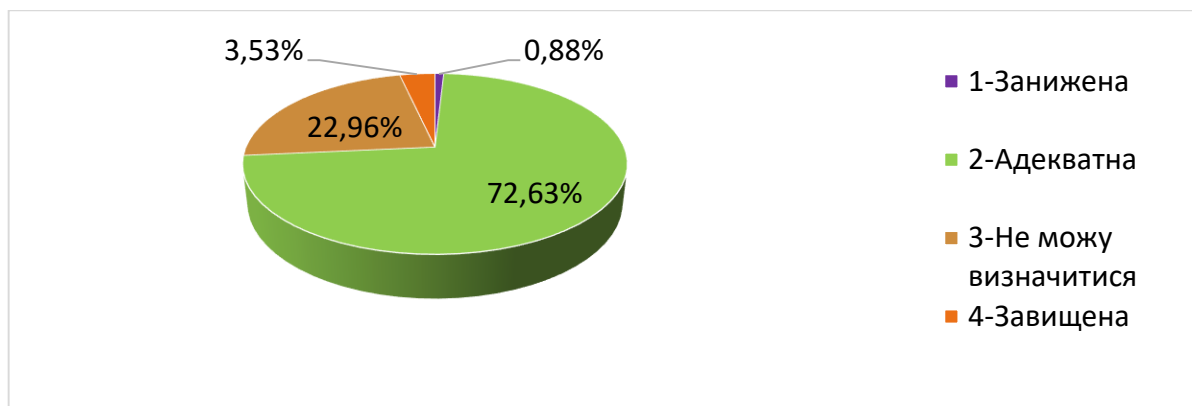


Рис. 15. Розподіл думок респондентів щодо самооцінки ними результатів власної професійної діяльності

Незважаючи на це, було виявлено статистичні відмінності за кількома ознаками: за статтю, стажем роботи на посаді керівника закладу освіти, віком та тим, наскільки корисним і успішним вони вважають своє професійне навчання. Так, наприклад, жінки, керівники віком від 40 до 60 років та зі стажем роботи на керівній посаді від 10 до 20 років продемонстрували найбільшу впевненість в адекватності своєї самооцінки (див. табл. 9).

Таблиця 9.

Характеристика, що оцінюється	Ознака відмінностей	Групи, що порівнюються	$\rho$	$\bar{X}$	Рівень згоди, %
Самооцінка власної ефективності	Стать	Ж	,013	2,265	54,30
		Ч		2,440	48,82
	Стаж	1) до 3 р.	,015	2,437	48,74
		2) 3-5 р.		2,233	44,65
		3) 5-10 р.		2,349	46,97
		4) 10-20 р.		2,180	43,59
		5) понад 20р.		2,286	45,71
	Вік	1) до 40 р.	,001	2,536	50,71
		2) 40-60 р.		2,242	44,84
3) понад 60 р.		2,317		46,33	

	Корисність навчання	«1»	,005	1,667	33,33
		«2»		2,154	43,08
		«3»		2,420	48,40
		«4»		2,244	44,89
		«5»		2,393	47,86

Цікавим виявився аналіз результатів опитування щодо можливих, на погляд керівників ЗЗСО, чинників, які є відповідальними за появу відмінностей між самооцінкою (зарозумілістю) та оцінкою ефективності професійної діяльності атестаційною комісією (рис. 16). Запропоновані до розгляду чинники умовно поділялися на наступні групи: характеристики директора ЗЗСО (13.1 та 13.2), професійні та моральні характеристики оцінювачів (13.3, 13.4, 13.5), характеристики методики оцінювання (13.6, 13.7, 13.8, 13.9, 13.10).

Незважаючи на те, що переважна більшість (понад 90%) респондентів раніше заявили про свою задоволеність висновками атестаційної комісії та ефективність самої процедури атестації, серед чинників, які, на їхню думку, спричинюють суттєвий вплив на появу відмінностей між самооцінкою директором власної ефективності та оцінкою його діяльності під час атестації, назвали:

- недоліки професіоналізму самих членів комісії, а саме: (п. 13.3) «Недостатній рівень професійної компетентності оцінювач(ів)а (атестаційної комісії)» (55,0%), (п.13.4) «Упередженість членів атестаційної комісії» (50,1%) та (п.13.5) «Вплив особистісного ставлення оцінювач (ів)а» (51,4 %);
- недосконалість методики оцінювання результатів професійної діяльності директора школи: (п.13.9) «Недостатнє врахування практичних досягнень та успіхів школи» (61,8 %), (п. 13.10) «Формалізм процедури атестації» (49,7 %) та (п. 13.8) «Недосконалість процедури оцінювання (атестації)» (49,0 %);
- недоліки професіоналізму самого керівника ЗЗСО (п.13.2) «Недолік власної компетентності з самооцінювання» (50,3 %) та (п.13.1) «Низький рівень самокритичності» (42,8 %), який отримав найнижчий рейтинг серед усіх інших факторів.

Переважна більшість респондентів висловлюють згоду на рівні 67,7% щодо наявного впливу зазначених чинників на появу і відмінностей між самооцінкою та атестаційною оцінкою успішності професійної діяльності

директора ЗЗСО ( $\bar{X} = 3,387$ ;  $\overline{SD} = 0,819$ ;  $\bar{\delta} = 0,903$ ). Найнижчий рівень згоди (63,1%) в учасників опитування викликав фактор (п. 13.1) «Низький рівень самокритичності», найвищий – (п. 13.9) «Недостатнє врахування практичних досягнень та успіхів школи» (71,0%).

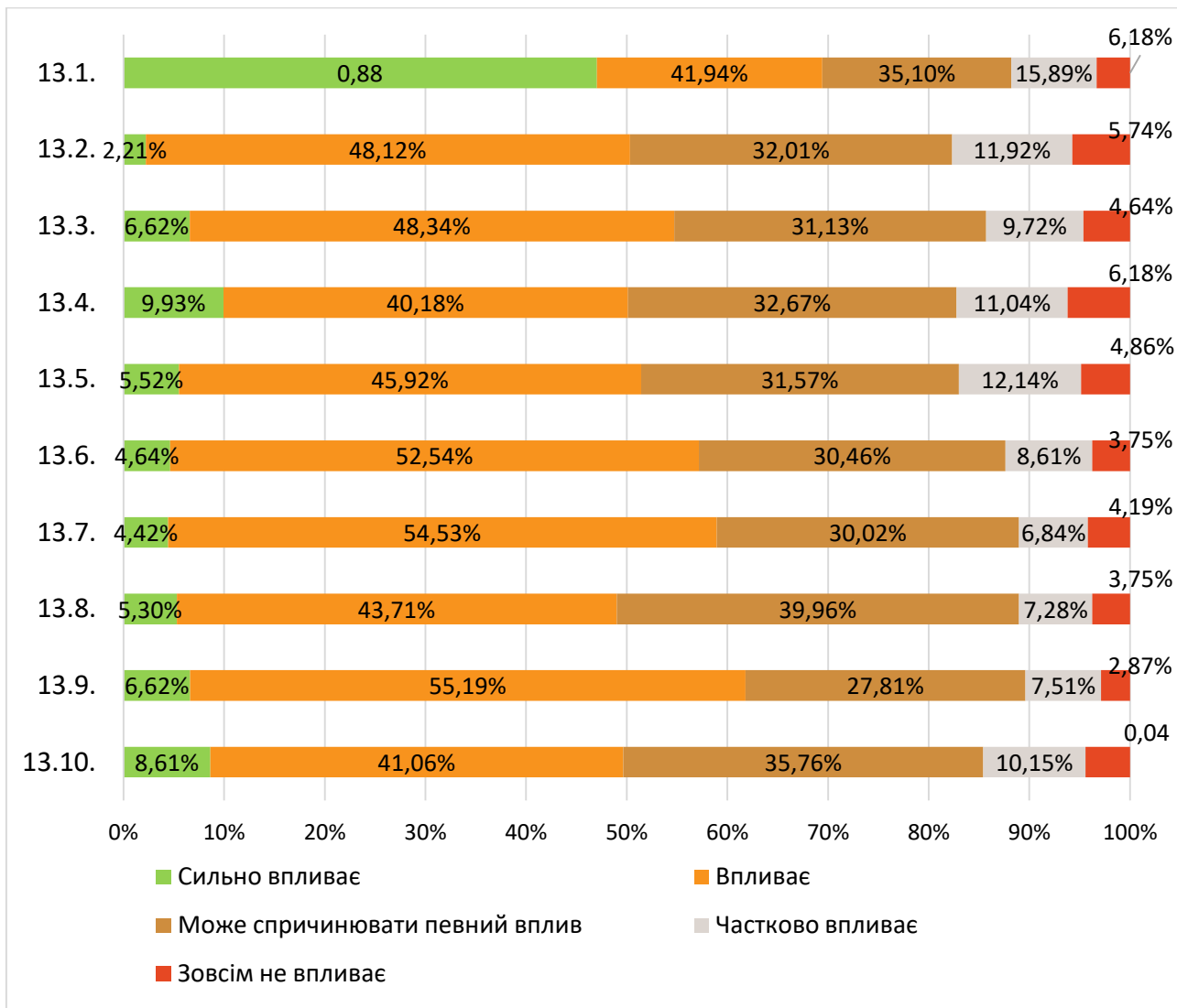


Рис. 16. Розподіл думок респондентів щодо впливу можливих чинників на появу відмінностей між самооцінкою та оцінкою професійної діяльності під час їх атестації як директора ЗЗСО

Значення коефіцієнта варіації ( $\overline{CV} = 26,72\%$ ) свідчить про однорідність розкиду думок щодо впливу різних чинників на появу відмінностей між самооцінкою та оцінкою ефективності професійної діяльності керівників ЗЗСО у вибірці та їх наближення до середнього значення (табл. 10).



Таблиця 10.

Узагальнення думок щодо впливу можливих чинників на появу відмінностей між самооцінкою та оцінкою професійної діяльності під час їх атестації як директора ЗЗСО

№	Чинники	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>CV</i>	Рівень згоди, %
13.1.	Низький рівень самокритичності	3,155	0,839	29,03	63,09
13.2.	Недолік Вашої власної компетентності з самооцінювання	3,291	0,835	27,77	65,83
13.3.	Недостатній рівень професійної компетентності оцінювач(ів)а (атестаційної комісії)	3,430	0,843	26,77	68,61
13.4.	Упередженість членів атестаційної комісії	3,366	1,025	30,07	67,33
13.5.	Вплив особистісного ставлення оцінювач (ів)а	3,351	0,874	27,90	67,02
13.6.	Використання різних показників оцінювання	3,457	0,740	24,88	69,14
13.7.	Різні критерії (шкали) самооцінювання та атестації	3,481	0,728	24,51	69,62
13.8.	Недосконалість процедури оцінювання (атестації)	3,395	0,717	24,95	67,90
13.9.	Недостатнє врахування практичних досягнень та успіхів школи	3,552	0,704	23,62	71,04
13.10.	Формалізм процедури атестації	3,393	0,881	27,66	67,86
<b>13.</b>		<b>3,387</b>	<b>0,819</b>	<b>26,72</b>	<b>67,74</b>

Було виявлено низку статистично значущих відмінностей у відповідях респондентів за різними соціально-демографічними характеристиками учасників опитування (див. табл. 11).

Водночас, аналіз відповідей респондентів щодо можливого впливу таких чинників як (п. 13.4) «Упередженість членів атестаційної комісії», (п. 13.5) «Вплив особистісного ставлення оцінювач (ів)а», (п. 13.8) «Недосконалість процедури оцінювання (атестації)» та (п. 13.9) «Недостатнє врахування практичних досягнень та успіхів школи» не виявив статистично значущих відмінностей по жодній з ознак.

Таблиця 11.

**Відмінності в оцінках ступеня впливу різних чинників на появу відмінностей між самооцінкою та оцінкою під час атестації директора ЗЗСО**

<b>Чинники впливу</b>	<b>Ознака відмінностей</b>	<b>Групи, що порівнюються</b>	<b><math>\rho</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Рівень згоди, %</b>
13.1. Низький рівень самокритичності	Стать	Ж	,000	3,218	64,36
		Ч		2,794	55,88
13.2. Недолік власної компетентності з самооцінювання	Стать	Ж	,000	3,361	67,72
		Ч		2,897	57,94
13.3. Недостатній рівень проф. компетентності оцінювач(ів)а	Розмір ЗЗСО	1) до 500 учнів	,017	3,433	68,65
		2) 500-1000 учнів		3,268	65,35
		3) понад 1000 учнів		3,846	76,92
13.6. Використання різних показників оцінювання	Стать	Ж	,045	3,481	69,61
		Ч		3,324	66,47
	Стаж	1) до 3 р.	,018	3,195	36,91
		2) 3-5 р.		3,465	69,30
		3) 5-10 р.		3,455	69,09
		4) 10-20 р.		3,555	71,11
		5) понад 20р.		3,536	70,71
	Вік	1) до 40 р.	,029	3,196	63,93
		2) 40-60 р.		3,50	70,0
	Розмір ЗЗСО	3) понад 60 р.	,039	3,468	69,37
1) до 500 учнів		3,455		69,1	
2) 500-1000 учнів		3,338		66,76	
13.7. Різні критерії (шкали) оцінювання	Стаж	3) понад 1000 учнів	,032	3,808	76,15
		1) до 3 р.		3,253	65,06
		2) 3-5 р.		3,512	70,23
		3) 5-10 р.		3,545	70,91
		4) 10-20 р.		3,513	70,26
	Вік	5) понад 20р.	,029	3,557	71,14
		1) до 40 р.		3,268	65,36
13.10. Формалізм процедури атестації	Стать	2) 40-60 р.	,002	3,528	70,57
		3) понад 60 р.		3,443	68,86
		Ж		3,442	68,83
		Ч		3,118	62,35

	Стаж	1) до 3 р.	,002	3,241	64,83
		2) 3-5 р.		3,023	60,47
		3) 5-10 р.		3,727	74,55
		4) 10-20 р.		3,419	68,38
		5) понад 20р.		3,421	68,43
	Розмір ЗЗСО	1) до 500 учнів	,004	3,396	67,92
		2) 500-1000 учнів		3,183	63,66
		3) понад 1000 учнів		3,923	78,46

Варто зазначити, що майже третина (28,81% – 39,96%) усіх учасників дослідження не змогли визначитися із вагомістю впливу кожного із запропонованих для розгляду чинників впливу на появу відмінностей між самооцінкою та зовнішньою оцінкою ефективності професійної діяльності директора школи.

Найважливішими характеристиками якості самого процесу оцінювання є його об'єктивність і справедливість, які, в свою чергу, є індикаторами досконалості методики (процедур, методів збору інформації та її обробки, інструментів вимірювання результатів) та професійної компетентності, зокрема моральності, оцінювачів. Учасникам дослідження було запропоновано оцінити вагомість впливу на справедливість та об'єктивність оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО деяких чинників (рис. 17).

Означені чинники характеризували:

- професійні та моральні якості оцінювача (14.1, 14.2),
- процедурні особливості методики оцінювання (14.3 – 14.7),
- соціально-демографічні та професійні якості директора ЗЗСО (14.8 – 14.10, 14.15),
- конкурентні умови та шкільний колектив (14.11 – 14.14).

Понад 90 % респондентів заявили, що справедливість і об'єктивність оцінювання результатів їх професійної діяльності впливають моральні та професійні якості оцінювачів (93,52 та 92,5% голосів на підтримку цих тверджень відповідно) та рівень професійної компетентності директора ЗЗСО (90,95 %). Велика кількість директорів підтвердила думку про наявність впливу таких характеристик як (п.14.12) «Ступінь згуртованості колективу школи» (87,86 %), (п.14.14) «Рівень професіоналізму вчителів» (84,77 %) та (п.14.4) «Надійність інструментів для збору інформації» (80,58 %).

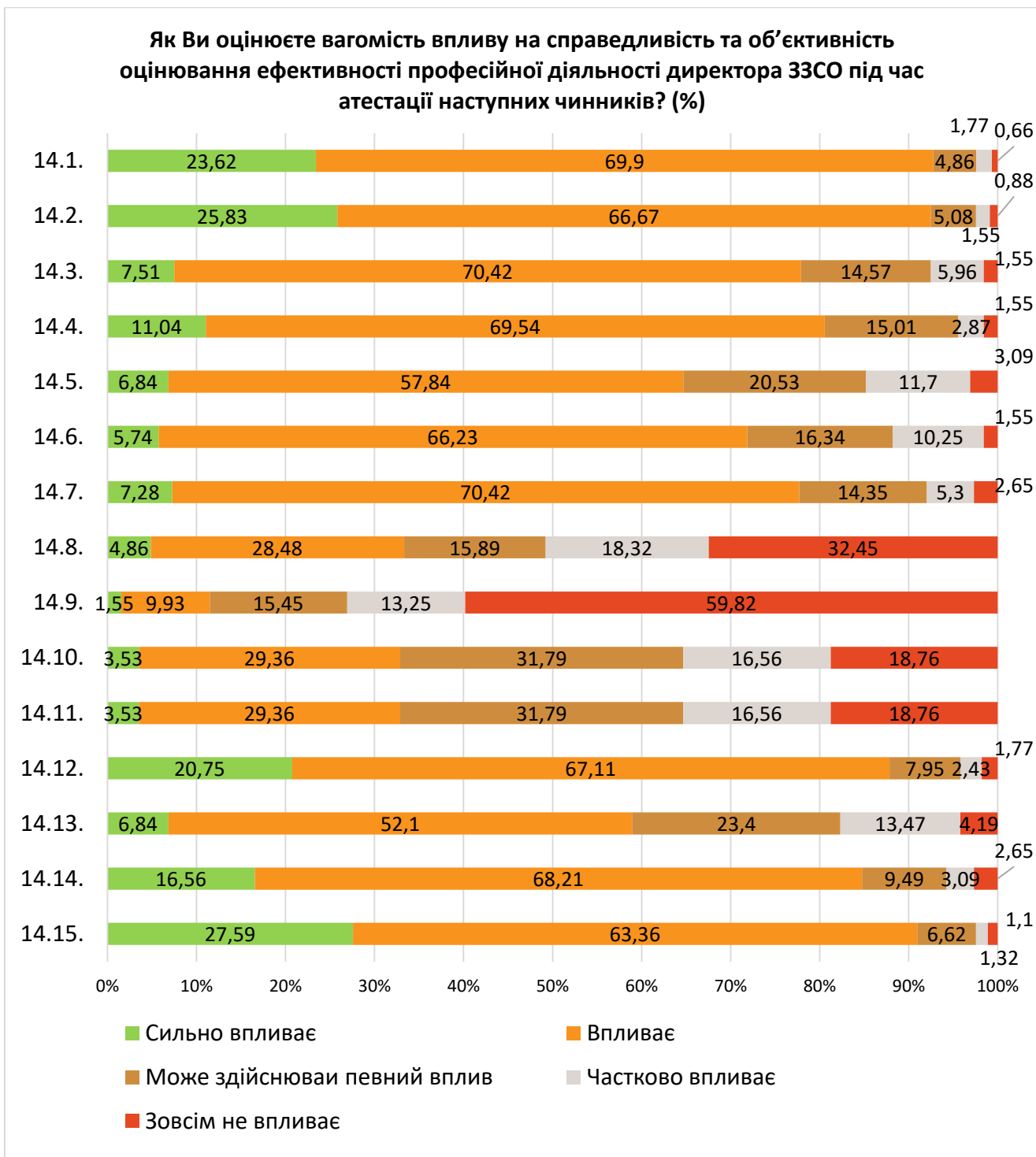


Рис. 17. Розподіл думок респондентів щодо вагомості впливу можливих чинників на справедливість та об'єктивність оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО

Більшість значень коефіцієнтів варіації не перевищують значення у 30%, що свідчить про достатньо високу однорідність розкиду думок щодо впливу різних чинників на появу відмінностей між самооцінкою та оцінкою ефективності професійної діяльності керівників ЗЗСО у вибірці та їх наближення до середнього значення (табл. 12). На цьому тлі вирізняються значення коефіцієнтів варіації за п.п. 14.8-14.11, які стосуються думок респондентів щодо визначення вагомості впливу на об'єктивність та справедливність оцінювання роботи директора школи його соціально-демографічних характеристик (вік, стать, стаж) та наявності інших претендентів на посаду.

Таблиця 12.

**Узагальнення думок щодо вагомості впливу різних чинників на справедливість оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО під час атестації**

№	Чинники	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>CV</i> , %	Рівень згоди, %
14.1.	Доброчесність і порядність оцінювача	4,132	0,398	15,27	82,65
14.2.	Рівень професіоналізму оцінювача	4,150	0,429	15,78	83,0
14.3.	Використання інформації з різних джерел для формулювання висновку	3,764	0,544	19,59	75,28
14.4.	Надійність інструментів для збору інформації	3,857	0,495	18,24	77,13
14.5.	Залучення представників громадськості до складу комісії з оцінювання	3,536	0,807	25,40	70,73
14.6.	Використання за згодою директора результатів опитувань учасників освітнього процесу	3,645	0,641	21,97	72,89
14.7.	Проведення співбесіди з директором на виявлення здатності вирішувати реальні проблемні та конфліктні ситуації	3,744	0,602	20,73	74,88
14.8.	Вік директора	2,550	1,761	52,05	50,99
14.9.	Стать директора	1,801	1,252	62,13	36,03
14.10.	Стаж роботи, зокрема на посаді директора	3,011	1,396	39,24	60,22
14.11.	Наявність потенційних конкурентів	2,823	1,323	40,73	56,47
14.12.	Ступінь згуртованості колективу школи	4,026	0,544	18,31	80,53
14.13.	Успішність учнів	3,439	0,906	27,68	68,79
14.14.	Рівень професіоналізму вчителів	3,929	0,619	20,02	78,59
14.15.	Рівень професійної компетентності директора	4,150	0,473	16,57	83,0
<b>14.</b>		<b>3,504</b>	<b>0,813</b>	<b>27,58</b>	<b>70,08</b>

Найменшу підтримку щодо наявності впливу на результати оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО отримали соціально-демографічні характеристики самого керівника: (п.14.9) «Стать директора» (11,5% респондентів висловили свою згоду з цим твердженням), (п.14.8) «Вік директора» (33,3 %), (п.14.10) «Стаж роботи на посаді директора» (32,9 %), та (п.14.11) «Наявність потенційних конкурентів» (32,9 %). Відповідно, майже три чверті респондентів переконані у тому, що вік (73,1 % голосів) і стать директора ЗЗСО (50,8%) жодною мірою не впливають на рівень справедливості та об'єктивності оцінювання результатів його професійної діяльності під час атестації.

Таблиця 13.

**Відмінності в оцінках вагомості впливу чинників на справедливість та об'єктивність оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО під час атестації**

№	Чинники впливу	Ознака відмінностей	$\rho$
14.1.	Доброчесність і порядність оцінювача	Стаж	,026
		Вік	,017
		Давність проходження навчання	,033
		Розмір ЗЗСО	,047
14.2.	Рівень професіоналізму оцінювача	Вік	,002
		Давність проходження навчання	,036
		Розмір ЗЗСО	,028
14.4.	Надійність інструментів для збору інформації	Вік	,001
		Розмір ЗЗСО	,037
14.8.	Вік директора	Корисність навчання	,010
14.9.	Стать директора	Корисність навчання	,013
14.12.	Ступінь згуртованості колективу школи	Стаж	,020
		Вік	,042
		Корисність навчання	,003
14.13.	Успішність учнів	Корисність навчання	,004
14.14.	Рівень професіоналізму вчителів	Стаж	,044
		Давність проходження навчання	,008
		Корисність навчання	,006
14.15.	Рівень професійної компетентності директора	Стать	,022
		Стаж	,043
		Вік	,012
		Корисність навчання	,048

Було виявлено деякі статистично значущі відмінності в оцінках респондентами вагомості впливу різних чинників на справедливість та об'єктивність оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО під час атестації (див. табл. 13).

Водночас, аналіз відповідей респондентів щодо можливого впливу таких чинників як (п. 14.3) «Використання інформації з різних джерел для формулювання висновку», (п. 14.5) «Залучення представників громадськості до складу комісії з оцінювання», (п. 14.6) «Використання за згодою директора результатів опитувань учасників освітнього процесу», (п. 14.7) «Проведення співбесіди з директором на виявлення здатності вирішувати реальні проблемні та конфліктні ситуації», (п. 14.10) «Стаж роботи на посаді директора» та (п. 14.11) «Наявність потенційних конкурентів» не виявив статистично значущих відмінностей між різними групами опитаних по жодній з ознак. З'ясовано, що вищий рівень згоди з тим, що вказані фактори дійсно спричиняють вплив на достовірність оцінювання результатів роботи директора школи, висловлювали респонденти, які:

- належать до вікової категорії від 40 до 60 років та очолюють заклад понад 20 років (за винятком відповідей щодо фактору згуртованості колективу, вплив якого найсильніше підтримали керівники зі стажем 3-5 років та фактору доброчесності й порядності оцінювачів, дуже сильний вплив якого підтвердили респонденти зі стажем керівної роботи від 5 до 10 років),

- які проходили професійне навчання як директори ЗЗСО більше, ніж 3 роки тому та вважають своє навчання дуже корисним і ефективним (окрім відповідей на запитання щодо впливу статі керівника закладу, у чому переконані ті, хто повністю розчарований результатами свого навчання), а також ті,

- які є директорами великих шкіл, де навчається понад 1000 учнів.

### **3.4. Сприйняття змін у процедурах оцінювання ефективності професійної діяльності керівника ЗЗСО**

Для розуміння того наскільки керівники ЗЗСО налаштовані на запровадження як концептуальних, так і процедурних змін у методиці проведення оцінювання ефективності їх професійної діяльності, проаналізуємо результати їх роздумів щодо важливості тих чи інших параметрів і характеристик для отримання коректного, об'єктивного і справедливого результату оцінки роботи очільника закладу освіти.

Запропоновані для оцінки параметри було розділено на кілька груп:

*А – якість управління закладом* (11.1. Професійний розвиток директора ЗЗСО; 11.8. Управління продуктивністю персоналу; 11.12. Результати зовнішніх перевірок школи ),

*Б – якість навчання* (11.2. Успішність учнів; 11.3. Результати участі учнів в олімпіадах, конкурсах; ),

*В – якість вчителя* (11.4. Якість викладання у школі; 11.5. Професійний розвиток педагогів; ),

*Г – освітнє середовище* (11.6. Матеріально-технічний стан школи; 11.7. Морально-психологічний клімат у школі; 11.11. Наявність / відсутність скарг),

*Д – політика розвитку закладу освіти* (11.9. Імідж школи; 11.10. Партнерство з іншими закладами, громадськими організаціями тощо; 11.13. Стратегія розвитку, цілі та пріоритети школи; 11.14. Масові заходи, публічність).

Результати оцінювання учасниками опитування вагомості кожного із зазначених параметрів наведено з урахуванням їх приналежності до визначених груп (рис.18).

Як бачимо з наведеної інформації, майже всі (96,7%) учасники опитування заявили про свою згоду з тим, що морально-психологічний клімат у школі є найважливішим параметром для оцінювання ефективності професійної діяльності директора школи. Понад 90% респондентів підтвердили важливість таких характеристик як: професійний розвиток самого керівника (94,9 %), імідж школи (94,0%), якість викладання у школі та управління продуктивністю персоналу (92,7 %), професійний розвиток педагогів (92,1 %) і стратегія розвитку, цілі та пріоритети школи (91,0 %).

Понад 20% респондентів заявили про те, що вважають неважливим врахування під час оцінювання ефективності результатів професійної діяльності директора враховувати успішність учнів (12,8%) та результати їх участі в олімпіадах, конкурсах (18,8 %), а також результати зовнішніх перевірок школи (12,4 %) та наявність чи відсутність скарг (10,6 %).

Примітно, що саме ці параметри викликали труднощі у понад 20% учасників опитування під час оцінки ними ступеня їх важливості для вимірювання результативності професійної діяльності директора ЗЗСО. Найменша кількість тих, хто сумнівався у своїх оцінках зафіксована при відповідях стосовно важливості власного професійного розвитку керівника закладу освіти (2,9 %) та морально-психологічного клімату в школі (1,8 %).



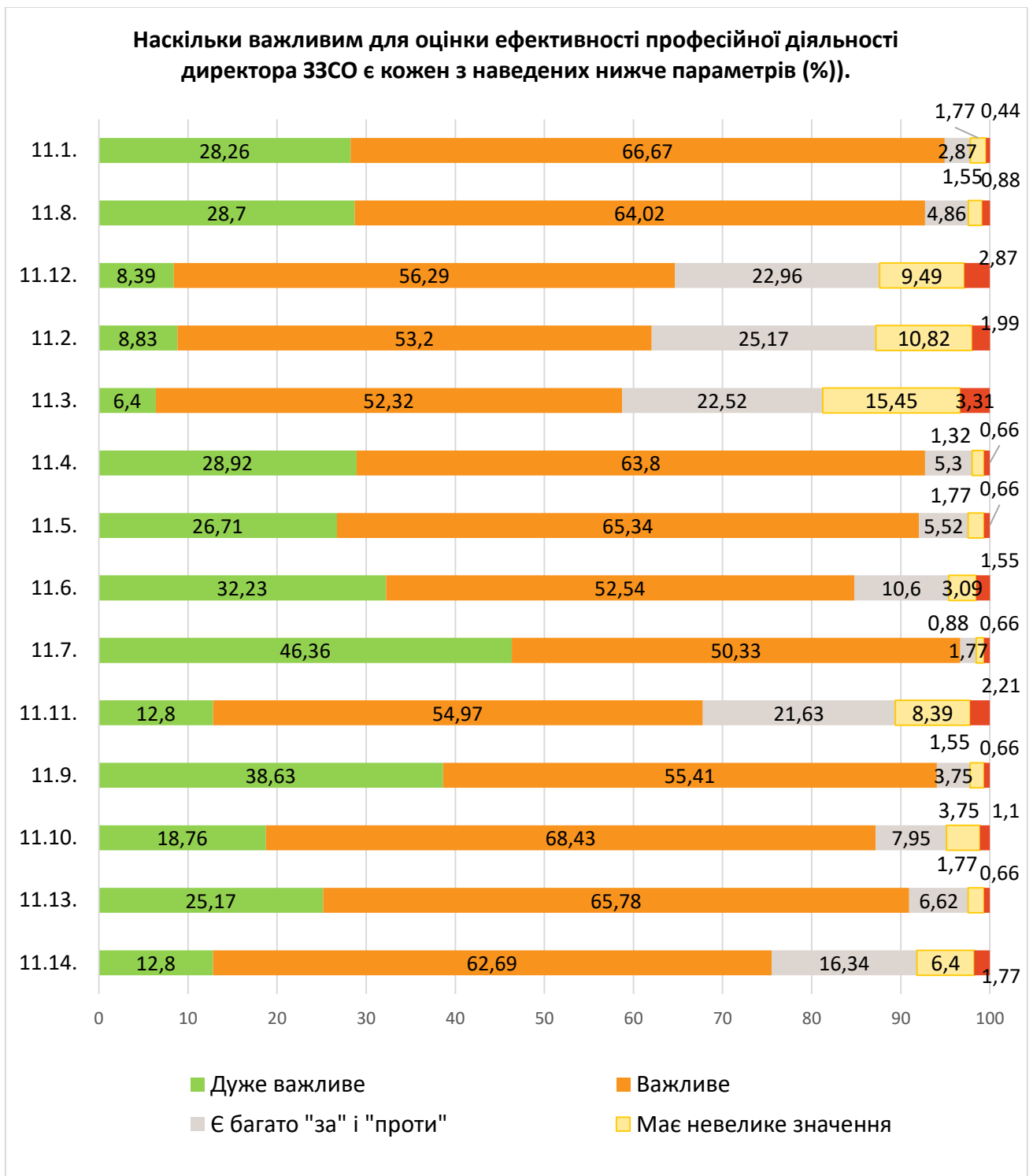


Рис. 18. Розподіл думок респондентів щодо вагомості певних параметрів для оцінки ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО

Жоден з коефіцієнтів варіації ( $\overline{CV} = 19,14\%$ ) не перевищує значення у 30%, що свідчить про високу однорідність розкиду думок щодо важливості врахування розглядуваних параметрів при визначенні ступеня успішності роботи

директора школи (табл. 14). Найбільша єдність респондентів спостерігається в оцінках важливості власного професійного розвитку директора ЗЗСО та належного морально-психологічного клімату ( $\overline{CV}_1 = 14,7\%$ ;  $\overline{CV}_7 = 14,53\%$ ).

Найнижчу згоду учасники опитування продемонстрували при оцінках важливості таких параметрів як: (п.11.3) «Результати участі учнів в олімпіадах, конкурсах» – 68,6 %, (п. 13.2) «Успішність учнів» – (71,2 %), (п. 13.12) «Результати зовнішніх перевірок школи» – (71,6 %) та (п.13. 11) «Наявність / відсутність скарг» – (73,6 %).

Таблиця 14.

**Узагальнення думок щодо важливості врахування певних характеристик для оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО**

№	Чинники	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>CV</i> , %	Рівень згоди, %
11.1.	Ваш професійний розвиток	4,205	0,380	14,66	84,11
11.2.	Успішність учнів	3,561	0,760	24,49	71,21
11.3.	Результати участі учнів в олімпіадах, конкурсах	3,430	0,883	27,39	68,61
11.4.	Якість викладання у школі	4,190	0,420	15,46	83,80
11.5.	Професійний розвиток педагогів	4,157	0,429	15,76	83,13
11.6.	Матеріально-технічний стан школи	4,108	0,681	20,08	82,16
11.7.	Морально-психологічний клімат у школі	4,408	0,410	14,53	88,17
11.8.	Управління продуктивністю персоналу	4,181	0,445	15,96	83,62
11.9.	Імідж школи	4,298	0,457	15,74	85,96
11.10.	Партнерство з іншими закладами, громадськими організаціями тощо	4,000	0,518	17,99	80,0
11.11.	Наявність / відсутність скарг	3,678	0,776	23,96	73,55
11.12.	Результати зовнішніх перевірок школи	3,578	0,775	24,61	71,57
11.13.	Стратегія розвитку, цілі та пріоритети школи	4,130	0,432	15,92	82,60
11.14.	Масові заходи, публічність	3,784	0,661	21,49	75,67
<b>11.</b>		<b>3,979</b>	<b>0,573</b>	<b>19,14</b>	<b>79,58</b>

Аналіз результатів опитування на предмет наявності статистично значущих відмінностей між різними групами респондентів засвідчив наступну картину (табл. 15). З'ясувалося, що у відповідях на запитання щодо важливості врахування результатів зовнішніх перевірок школи (п. 11.12) для оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО не було виявлено відмінностей за жодною з ознак порівняння.

Таблиця 15.

**Відмінності в оцінках респондентами важливості врахування певних характеристик для оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО**

№	Характеристика, що важлива для оцінки	Ознака відмінностей	$\rho$
11.1.	Професійний розвиток директора ЗЗСО	Стать	,029
		Стаж	,029
		Корисність навчання	,040
11.2.	Успішність учнів	Вік	,004
		Корисність навчання	,005
11.3.	Результати участі учнів в олімпіадах, конкурсах	Стать	,040
		Корисність навчання	,004
11.4.	Якість викладання у школі	Корисність навчання	,017
		Кількість учнів ЗЗСО	,043
11.5.	Професійний розвиток педагогів	Корисність навчання	,032
11.6.	Матеріально-технічний стан школи	Корисність навчання	,005
11.7.	Морально-психологічний клімат у школі	Вік	,007
		Корисність навчання	,019
11.8.	Управління продуктивністю персоналу	Корисність навчання	,040
		Кількість учнів ЗЗСО	,046
11.9.	Імідж школи	Корисність навчання	,005
11.10.	Партнерство з іншими закладами, громадськими організаціями тощо	Корисність навчання	,000
11.11.	Наявність / відсутність скарг	Корисність навчання	,002
11.13.	Стратегія розвитку, цілі та пріоритети школи	Корисність навчання	,032
11.14.	Масові заходи, публічність	Корисність навчання	,000

У продовження питання (№ 9) про з'ясування думок керівників шкіл стосовно змісту професійної діяльності учасникам опитування запропонували оцінити ступінь впливу різних суб'єктів на процес визначення й затвердження цілей діяльності директора школи (рис. 19).

Як бачимо, ідея про важливість усіх зазначених в анкеті суб'єктів управління в процедурах визначення та ухвалення цілей професійної діяльності директора ЗЗСО одержала підтвердження переважна більшість учасників опитування. Понад 80% зазначили, що суттєвий вплив на ці процеси спричинюють суб'єкти управління на рівні освітнього закладу: педагогічний колектив (88,5 %), педагогічна рада закладу освіти (84,8%) та сам директор

(84,1%). Найменшу підтримку з боку респондентів щодо вагомості впливу на визначення та ухвалення цілей професійної діяльності отримали органи управління центрального (68,0 %) та регіонального рівня (69,8 %), що цілком корелює з результатами опитування щодо рівня вироблення процедур і критеріїв оцінювання результатів професійної діяльності директора ЗЗСО.

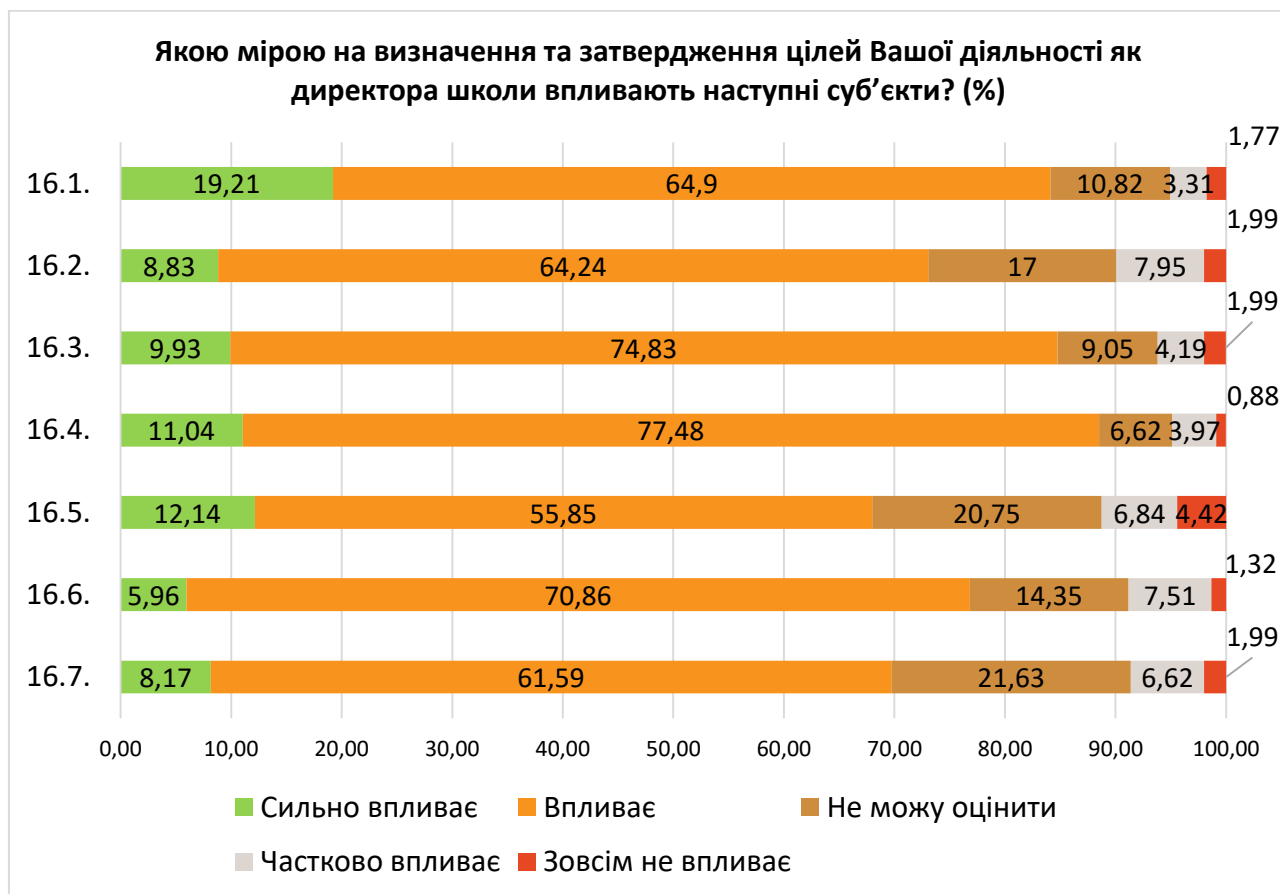


Рис. 19. Розподіл думок респондентів щодо впливу різних суб'єктів на ухвалення цілей професійної діяльності директора ЗЗСО

Коефіцієнти варіації ( $\overline{CV} = 20,53 \%$ ) як індикатори однорідності розкиду думок учасників опитування дуже близькі та не перевищують значення у 30 %, (табл. 16). Найбільша єдність у поглядах респондентів спостерігається в оцінках важливості вагомості впливу на ухвалення цілей педагогічного колективу та педагогічної ради закладу освіти ( $CV_4 = 16,3 \%$  ;  $CV_3 = 14,65 \%$ ) відповідно.

Розглянемо відповіді на питання про те, на що може вплинути, як проявити себе сам факт досягнення поставлених керівником закладу освіти цілей професійної діяльності.

Таблиця 16.

**Узагальнення думок щодо впливу різних суб'єктів  
на ухвалення цілей професійної діяльності директора ЗЗСО**

<b>№</b>	<b>Суб'єкти впливу</b>	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>CV</i> , %	<b>Рівень згоди, %</b>
16.1.	Ви самі	3,965	0,592	19,40	79,29
16.2.	Місцевий орган управління освітою	3,700	0,666	22,06	74,0
16.3.	Педагогічна рада закладу	3,865	0,519	18,65	77,31
16.4.	Педагогічний колектив	3,938	0,412	16,30	78,76
16.5.	Держава в особі Міністерства освіти і науки та нормативно-правових документів	3,645	0,876	25,67	72,89
16.6.	Батьки та місцева громада	3,726	0,549	19,88	74,53
16.7.	Аудитори (територіальні підрозділи Державної служби якості освіти та управління освіти і науки)	3,673	0,636	21,72	73,47
<b>16.</b>		<b>3,787</b>	<b>0,607</b>	<b>20,53</b>	<b>75,75</b>

Серед запропонованих для розгляду об'єктів були елементи морального і матеріального стимулювання самого керівника ЗЗСО, показники, що характеризують зміни в закладі освіти та його колективі (рис. 20).

Варто зауважити, що ефективна реалізація механізму мотивації педагогічного персоналу здатна впливати не лише на покращення результатів освітньої та управлінської діяльності, але й сприяти формуванню оптимістичних настроїв, посилювати очікування позитивних змін у ЗЗСО, зокрема від запровадження процедур оцінювання різноманітних освітніх та управлінських процесів [35].

Результати опитування засвідчили, що переважна більшість респондентів найбільш ймовірними варіантами прояву успішного досягнення директором ЗЗСО поставлених цілей професійної діяльності визнали позитивний вплив на престиж школи (87,4 %), зростання авторитету керівника закладу освіти серед педагогів (86,3%), а також моральне задоволення самого директора (81,9 %).

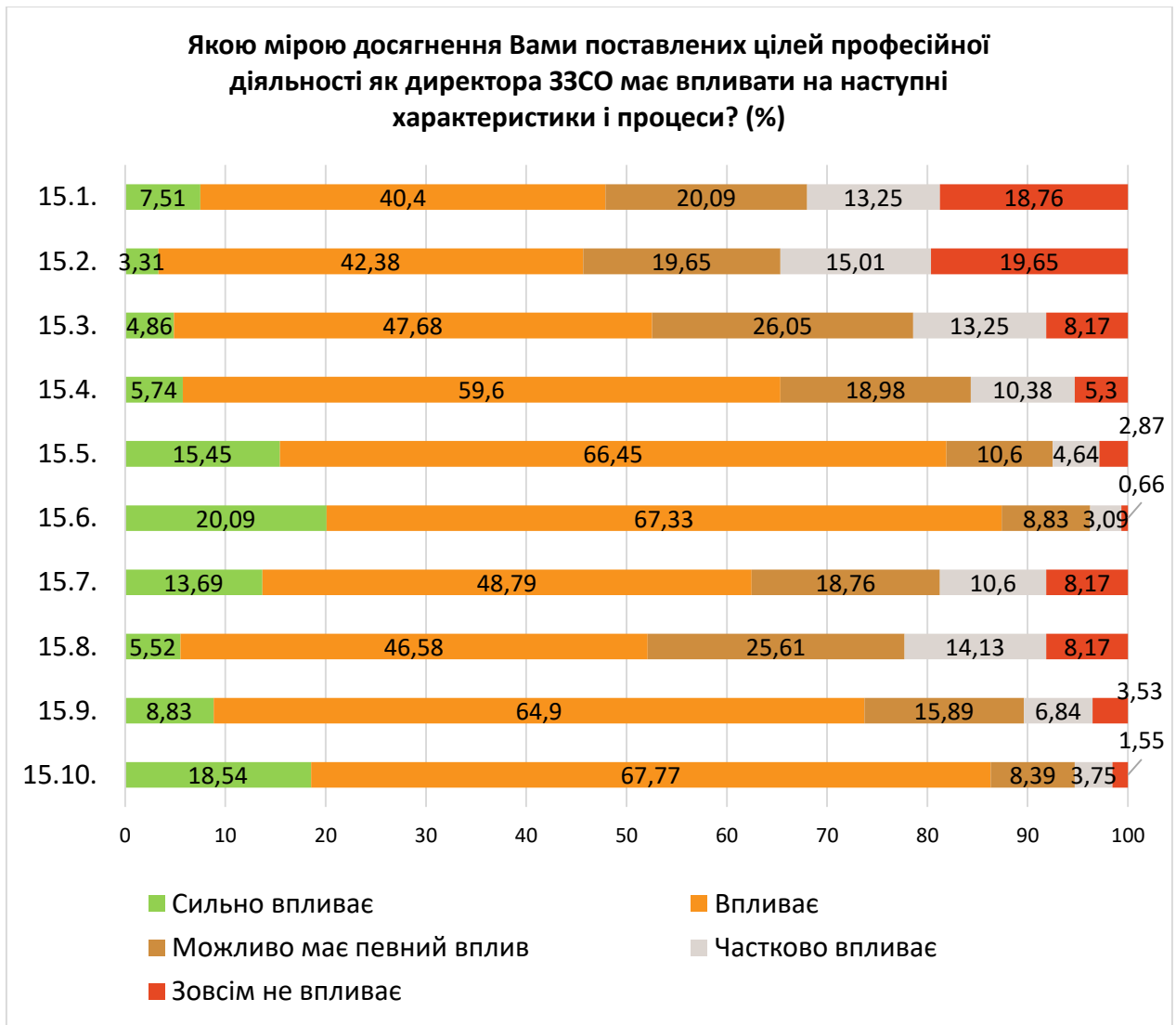


Рис. 20. Розподіл думок респондентів щодо можливих наслідків досягнення директором ЗЗСО цілей його професійної діяльності

Середнє значення коефіцієнта варіації ( $\overline{CV} = 28,54\%$ ) свідчать про відносну однорідність розкиду думок респондентів (табл. 17) на це питання.

Найбільша єдність у поглядах респондентів спостерігалось стосовно того, що успішне досягнення керівником цілей суттєво впливає на престиж закладу ЗЗСО ( $CV_6 = 17,05\%$ ). Понад 30% учасників дослідження заперечили, що факт успішної реалізації поставлених директором школи цілей має змінювати їх соціальний статус (34,7%) і зарплату (32,0%), проте, значення коефіцієнтів варіації ( $CV_1 = CV_2 = 41,4\%$ ) вказують на високу розбіжність в думках респондентів. Ці самі позиції виявилися такими, що викликали найбільше сумнівів у респондентів щодо того, наскільки доцільно розглядати взаємозв'язок

між цілями професійної діяльності директора школи та параметрами, що характеризують особисту успішність і соціальну значимість керівника ЗЗСО та навчальні успіхи учнів (соціальний статус і зарплата директора, його вплив на громаду та успішність учнів).

Таблиця 17.

**Узагальнення думок щодо можливих наслідків досягнення цілей професійної діяльності директора ЗЗСО**

№	Наслідки досягнення цілей	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>CV</i> , %	Рівень згоди, %
15.1.	Зарплата директора ЗЗСО	3,046	1,589	41,37	60,93
15.2.	Соціальний статус директора ЗЗСО	2,947	1,493	41,46	58,94
15.3.	Ступінь впливу директора ЗЗСО на місцеву владу, громаду	3,278	1,055	31,34	65,56
15.4.	Професійна кар'єра директора ЗЗСО	3,501	0,892	26,98	70,02
15.5.	Моральне задоволення	3,870	0,689	21,45	77,40
15.6.	Престиж закладу	4,031	0,472	17,05	80,62
15.7.	Фінансування та інше забезпечення закладу	3,492	1,228	31,74	69,85
15.8.	Успішність учнів	3,272	1,083	31,81	65,43
15.9.	Професійний розвиток вчителів	3,687	0,742	23,37	73,73
15.10.	Авторитет директора ЗЗСО серед вчителів	3,980	0,559	18,79	79,60
<b>15.</b>		<b>3,51</b>	<b>0,980</b>	<b>28,54</b>	<b>70,21</b>

Незважаючи на найвищий рівень згоди учасників дослідження з думкою, що досягнення поставлених директором школи цілей професійної діяльності має відповідними чином відбитися на престижі закладу освіти та авторитеті керівника серед вчителів, у відповідях саме на ці запитання було виявлено статистично значущі відмінності за великою кількістю ознак порівняння: за стажем, давністю проходження навчання, оцінкою ступеня корисності цього навчання для директора. Окрім того, думки респондентів щодо зростання престижу закладу освіти відрізнялися за віком респондентів, а щодо посилення авторитету керівника школи – за її розміром, тобто кількістю учнів у ЗЗСО. У відповідях щодо можливого впливу результатів досягнення цілей діяльності директора школи на його заробітну плату та соціальний статус учасники дослідження не проявили відмінностей за жодною з ознак.

Однією з ключових проблем якості, повноти та коректності оцінювання будь-якого об'єкту є визначення показників, за якими збирається необхідна

інформація. Ці показники мають відповідати певним вимогам, для того, щоб зібрану інформацію можна було використати для формулювання коректних висновків [42, С. 63-67].

Респондентам було запропоновано висловити ступінь своєї згоди або незгоди з тим, наскільки доцільно до переліку показників оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО додавати кожен із зазначених елементів. Ці елементи характеризувати різні процеси і складові у закладі освіти, а саме:

- Блок А (*освітня політика та управління розвитком закладу освіти*) – п.п. 17.12, 17.13, 17.14, 17.18, 17.19, 17.20, 17.21, 17.23, 17.26;
- Блок Б (*освітнє середовище закладу освіти*) – п.п. 17.1, 17.4, 17.5, 17.28;
- Блок В (*якість педагогічних кадрів та викладання*) – п.п. 17.15, 17.16, 17.25, 17.26, 17.27);
- Блок Г (*взаємодія*) – 17.2, 17.3, 17.17, 17.22, 17.24;
- Блок Д (*успішність учнівської діяльності*) – 17.6, 17.7, 17.8, 17.9, 17.10, 17.11.

Узагальнені результати опитування за визначеними змістовими блоками наведено на рис. 21.

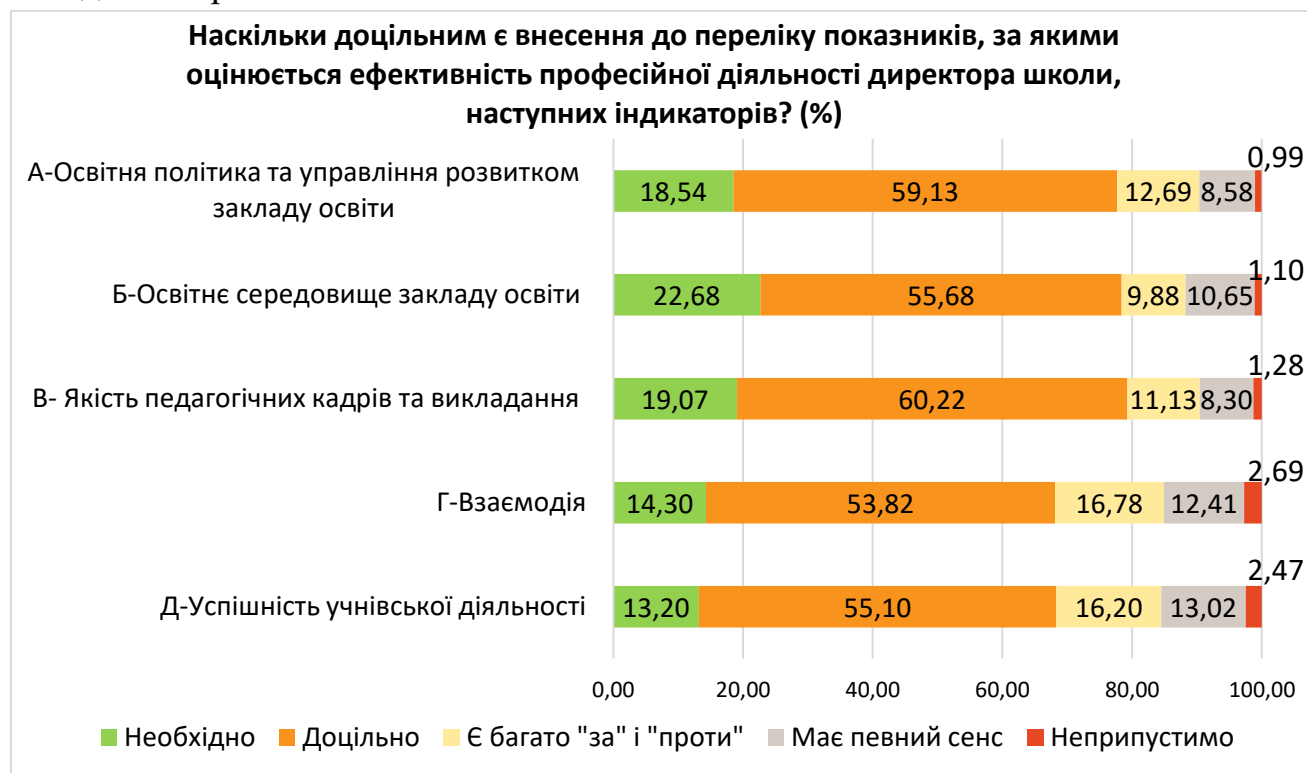


Рис. 21. Розподіл думок щодо доцільності використання певних показників для оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО



Респонденти загалом продемонстрували підтримку ідеї про включення запропонованих індикаторів до переліку показників, за яким має проводитися оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО (табл. 18).

Таблиця 18.

**Узагальнення думок про доцільність використання показників для оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО**

	<b>Показник</b>	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>CV</i> , %	<b>Рівень згоди, %</b>
<b>А</b>	17.12.Адаптованість діяльності школи до змін	3,876	0,640	20,63	77,53
	17.13.Сформованість внутрішньої системи забезпечення якості освіти	3,940	0,649	20,45	78,81
	17.14.Стан запровадження політики інклюзії	3,775	0,772	23,28	75,5
	17.18.Стимулювання професійного зростання педагогів	3,901	0,802	22,96	78,01
	17.19.Ступінь заохочення до навчального та педагогічного лідерства	3,735	0,735	22,95	74,70
	17.20.Імідж школи	3,974	0,681	20,76	79,47
	17.21.Характер цілей та плану розвитку школи	3,870	0,733	22,12	77,40
	17.23.Просування та відстоювання інтересів і престижу закладу у рішеннях місцевих органів влади	3,773	0,782	23,44	75,45
		<b>Середні за блоком</b>	<i>3,855</i>	<i>0,724</i>	<i>22,08</i>
<b>Б</b>	17.1.Стан морально-етичної атмосфери в закладі	3,731	0,980	26,54	74,61
	17.4.Стан сформованості організаційної культури ЗЗСО (сукупність, норм, правил, цінностей)	3,770	0,766	23,21	75,41
	17.5.Рівень безпечності освітнього середовища	4,079	0,746	21,17	81,59
	17.28.Покращення матеріально-технічного стану школи	3,947	0,785	22,44	78,94
		<b>Середні за блоком</b>	<i>3,882</i>	<i>0,819</i>	<i>22,44</i>
<b>В</b>	17.15.Впровадження передових освітніх технологій та методів навчання	3,943	0,625	20,05	78,85

	17.16.Підвищення творчої активності педагогів	3,852	0,763	22,68	77,04
	17.25.Ефективність добору кадрів	3,779	0,872	24,7	75,58
	17.26.Забезпечення контролю якості викладання	3,883	0,719	21,83	77,66
	17.27.Забезпечення справедливості та об'єктивності оцінювання професійної діяльності персоналу	3,918	0,681	21,07	78,37
	<b>Середні за блоком</b>	<i>3,875</i>	<i>0,732</i>	<i>21,07</i>	<i>77,5</i>
<b>Г</b>	17.2.Характер стосунків між членами колективу	3,592	1,123	29,50	71,83
	17.3.Стан сформованості культури комунікації та поведінки учнів	3,539	0,988	28,09	70,77
	17.17.Сформованість педагогічного колективу	3,929	0,681	21,0	78,59
	17.22.Консолідація ресурсів і потенціалу закладу для досягнення цілей	3,742	0,692	22,23	74,83
	17.24.Рівень активності та дієвості батьківських комітетів	3,430	0,998	29,12	68,61
	<b>Середні за блоком</b>	<i>3,646</i>	<i>0,896</i>	<i>25,99</i>	<i>72,93</i>
<b>Д</b>	17.6.Забезпечення справедливості та об'єктивності оцінювання навчальних досягнень учнів	3,967	0,758	21,94	79,34
	17.7.Поліпшення результатів навчання	3,640	0,802	24,6	72,80
	17.8.Рівень вмотивованості учнів до навчання	3,576	0,917	26,78	71,52
	17.9.Рівень стимулювання позаурочної діяльності (виховні та культурні заходи)	3,472	0,958	28,18	69,45
	17.10.Сприяння успіху всіх учнів, їх результативній участі в олімпіадах і конкурсах	3,521	0,945	27,61	70,42
	17.11.Рівень відвідування уроків учнями	3,373	1,159	31,92	67,46
	<b>Середні за блоком</b>	<i>3,592</i>	<i>0,923</i>	<i>31,92</i>	<i>71,83</i>
	<b>Середні</b>	<b>3,769</b>	<b>0,813</b>	<b>23,97</b>	<b>75,38</b>

Найвищі рівні згоди учасники дослідження висловили щодо необхідності використання показників, що характеризують стан оснащеності і комфортності освітнього середовища ЗЗСО (блок Б – 77,64 %) та показники забезпечення якості педагогічних кадрів і процесу викладання (блок В – 77,5 %). Цілком закономірною виявилася підтримка керівниками закладу освіти думки про важливість показників, які ілюструють напрями освітньої політики школи та реалізацію управління (блок А – 77,1 %).

Найбільшу підтримку здобув показник (п. 17.5) «Рівень безпечності освітнього середовища» на рівні згоди 81,6 % ( $\bar{X}_5 = 4,079$ ;  $SD = 0,746$ ;  $\delta = 0,864$ ), що цілком корелює з вибором учасниками опитування відповідної мети професійної діяльності директора ЗЗСО. Водночас, було виявлено, що більше усього випадків прямої незгоди або сумніву директори висловили щодо доцільності використання показників блоків Г (*Взаємодія* – 31,9%) та Д (*Успішність учнівської діяльності* – 31,7%), особливо за такими індикаторами як: (п.17.11) «Рівень відвідування уроків учнями» – 21,85 %; (п.17.9) «Рівень стимулювання позаурочної діяльності» – 19,87 %; (п. 17.3) «Стан сформованості культури комунікації та поведінки учнів» – 19,65 %; (п. 17.2) «Характер стосунків між членами колективу» – 18,67 % та (п. 17.24) «Рівень активності та дієвості батьківських комітетів» – 18,32 %.

Найменший середній відсоток негативних відповідей щодо застосування запропонованих показників оцінювання для вимірювання ефективності результатів роботи директора школи отримали індикатори блоку В, які характеризували якість педагогічних кадрів та викладання (9,6 %). Серед них, на думку респондентів, не варто використовувати такі, що безпосередньо пов'язані із забезпеченням ефективності самих педагогічних кадрів (п. 17.25) «Ефективність добору кадрів» – 26,05 %, (п.17.18) «Стимулювання професійного зростання педагогів» – 20,32 % та (п. 17.16) «Підвищення творчої активності педагогів» – 21,41 %.

Загалом коефіцієнти варіації за всіма пунктами не перевищують межі в 33%, що свідчить про однорідність розкиду думок респондентів на це питання. Найбільша єдність у поглядах респондентів спостерігалася стосовно доцільності використання для оцінювання результатів роботи директора ЗЗСО таких індикаторів як: (п. 17.15) «Впровадження передових освітніх технологій та методів навчання» на рівні згоди 78,9 % ( $CV_{15} = 20,05$  %); (п.17.13) «Сформованість внутрішньої системи забезпечення якості освіти» на рівні згоди

78,8% ( $CV_{13} = 20,45\%$ ) та (п.17.12) «Адаптованість діяльності школи до змін» на рівні згоди 77,5% ( $CV_{12} = 20,63\%$ ).

Було з'ясовано, що думки респондентів різняться на рівні статистичної значущості за різними ознаками порівняння. Найбільш поширеною виявилася оцінка ступені корисності професійного навчання директора школи, за якою відрізняються думки щодо практично всіх показників, що були згадані під час опитування. Іншою поширеною відмінною ознакою став стаж керівної роботи директора школи. Решта відмінних ознак зустрічаються у поодиноких випадках, а от розмір ЗЗСО не проявляється зовсім.

## ВИСНОВКИ

1. За результатами проведеного дослідження було виявлено в цілому розуміння керівниками середніх шкіл Запорізької області необхідності та основного призначення процедур оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО. Водночас, отримані дані дають підстави стверджувати, що попри позитивне ставлення учасників опитування до оцінювання, чинна модель та деякі його процедури потребують змін, що в цілому відповідає сучасним суспільно-політичним процесам та реформуванню освіти.

2. Респонденти вбачають за доцільне передачу повноважень щодо визначення процедур і критеріїв оцінювання ефективності професійної діяльності директорів ЗЗСО на рівень управління освітою територіальних громад, а також використання у якості додаткового джерела інформації результатів опитування педагогів закладу освіти та представників відповідної громади, зокрема батьків.

3. Учасники опитування заявили про необхідність зміни основної мети професійної діяльності директора ЗЗСО на ту, що орієнтована на «створення безпечного і комфортного освітнього середовища як основи для успішного й всебічного розвитку учнів та професійного вдосконалення педагогів» (рівень згоди 81,2%). У контексті цього логічною є думка респондентів про те, що правильно організоване оцінювання результатів професійної діяльності керівника ЗЗСО має призвести до позитивних наслідків, насамперед, тих, що спонукають директора до розвитку власної професійної компетентності (70,0% згоди) та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО (69,23%), а також підвищують ефективність професійного спілкування (66,45%) і посилюють вимогливість до якості професійної діяльності вчителів (66,31 %).

4. Керівники ЗЗСО вважають, що вони цілком адекватно оцінюють результати своєї професійної діяльності, проте, як саме недостатній рівень професійної компетентності оцінювачів, їх упереджене ставлення, а також недосконалість самої методики оцінювання та формалізм її процедур найбільше впливають на результати атестації директора школи. Серед чинників, які спричиняють найбільший вплив на оцінку ефективності результатів роботи очільника закладу освіти виявилися: морально-психологічний клімат у школі (96,7%), професійний розвиток самого керівника (94,9 %) і вчителів (92,1 %), імідж школи (94,0%), якість викладання у школі та управління продуктивністю персоналу (92,7 %), а також стратегія розвитку та пріоритети школи (91,0 %).

5. Висловлюючи своє бачення структури показників, за якими має оцінюватися ефективність професійної діяльності директора школи, респонденти висловили згоду щодо використання показників, які характеризують стан оснащеності і комфортності освітнього середовища ЗЗСО (77,64%), показники забезпечення якості педагогічних кадрів і процесу викладання (77,5%) та напрями освітньої політики школи та реалізацію управління (77,1%). Водночас, показники, що пов'язані з результатами успішності навчальної діяльності учнів, вкотре отримали найменшу підтримку учасників дослідження.

6. Проведений аналіз результатів опитування керівників ЗЗСО підтвердив наявність статистично значущих відмінностей між різними групами респондентів майже по всіх аспектах досліджуваної проблеми сприйняття керівниками ЗЗСО ефективності процедур і моделей оцінювання їхньої професійної діяльності, однак кількість цих відмінностей, їх глибина і характер різняться.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brinia V, Katsionis C, Gkouma A, Vrekousis I. Attitudes and Perceptions of School Principals about the Contribution of Evaluation to the Efficient Operation of Schools Both at the Administrative and Educational Levels. *Education Sciences*. 2023; 13(4):366. <https://doi.org/10.3390/educsci13040366>
2. Çamur, H., & Gogus, A. (2023). Validity and Reliability Study of School Principals' Competence-Based Job Performance Perceptions Scale. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 52(1), 207-246. <https://doi.org/10.14812/cuefd.1205795>
3. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
4. Donaldson, M., Mavrogordato, M., Youngs, P., Dougherty, S., & Al Ghanem, R. (2021). Doing the “real” work: How superintendents’ sensemaking shapes principal evaluation policies and practices in school districts. *AERA Open*, 7(1), 1–16. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2332858420986177>
5. Donley, J., Detrich, R., States, J., & Keyworth, (2021). Principal Evaluation Oakland, CA: The Wing Institute. <https://www.winginstitute.org/quality-leadership-principal-evaluation>
6. English, D., Burniske J., Meibaum D., & Lachlan-Haché? L. (2022). Using Student Surveys as a Possible Source of Evidence in Teacher Evaluation. American Institutes for Research Updated by the Ohio Department of Education. <https://education.ohio.gov/getattachment/Topics/Teaching/Educator-Evaluations/Teacher-Evaluations/Student-Surveys-in-Teacher-Evaluation-January2022.pdf.aspx?lang=en-U>
7. Fuller, E. J., Hollingworth, L., & Liu, J. (2015). Evaluating state principal evaluation plans across the United States. *Journal of Research on Leadership Education*, 10(3), 164–192.
8. Goldring, E.B., Cravens, X.C., Murphy, J.F., Porter, A.C., Elliott, S.N., & Carson, B. (2009). The Evaluation of Principals: What and How Do States and Urban Districts Assess Leadership? *The Elementary School Journal*, 110, 19 - 39. <https://doi.org/10.1086/598841>
9. Kruskal, William H. & Wallis, W. Allen (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*. 47(260), 583-621. <https://doi.org/10.1080/01621459.1952.10483441>
10. Milenovic Z. M. Application of Mann-Whitney u test in research of professional training of primary school teachers. *Metodički obzori*. 2011. № 6(1). Pp. 73-79. <https://hrcak.srce.hr/file/106020>

11. National Policy Board for Educational Administration (2015). Professional Standards for Educational Leaders 2015. Reston, VA: Author. [https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders\\_2015.pdf](https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf)
12. Nielsen, S. R., & Lavigne, A. L. (2020). Principal evaluation in the United States: A national review of state statutes and regulations. *Education Policy Analysis Archives*, 28(143). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5097>
13. Principal evaluation guidebook office of leadership development and school improvement. Maryland State Department of Education, 2019. 56 p.
14. Swisher, A. & Saenz-Armstrong, P. (2022). *State of the States 2022: Teacher and Principal Evaluation Policies*. Washington, D.C.: National Council on Teacher Quality. Retrieved from: <https://www.nctq.org/publications/State-of-the-States-2022:-Teacher-and-Principal-Evaluation-Policies>
15. Заклади загальної середньої освіти Міністерства освіти і науки України, інших міністерств і відомств та приватні заклади (2023/2024 н. р.): Інформаційний бюлетень. Київ: Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики». <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/informatsijni-byuleteni/informacijni-byuleteni-3/>
16. Зведений звіт закладів загальної середньої освіти на початок 2023/2024 навчального року. Київ: Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики». <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/1-76-rvk-derzh-kom-pr-2023-2024.pdf>
17. Лукіна Т.О. Вікові відмінності у сприйнятті керівниками шкіл власної здатності до об'єктивного оцінювання діяльності закладу освіти. *Science and technology: problems, prospects and innovations*. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. (May 11-13, 2023). CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. С. 238-246. <https://lib.iitta.gov.ua/735238/>.
18. Лукіна Т.О. Вплив посадового статусу керівника школи на об'єктивність оцінювання ним освітніх та управлінських процесів у закладі освіти. *Український педагогічний журнал*. 2023. № 2. С. 94-106. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-2-94-106>
19. Лукіна Т.О. Вплив управлінського досвіду керівника закладу загальної середньої освіти на очікування змін від оцінювання якості шкільних процесів. *Science and innovation of modern world*. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference, October 26-28, 2022. London: Cognum Publishing House, 2022. С. 451-456. <https://lib.iitta.gov.ua/732917/>
20. Лукіна Т.О. Досвід управління керівника закладу загальної середньої освіти як чинник труднощі об'єктивності оцінювання ним характеристик освітніх та управлінських процесів. *Використання технологій менеджменту якості в управлінні*



зкладами освіти: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. 24 лист. 2022 р. Тернопіль: ФОП Осадча Ю.В., 2022. С. 124-127. <https://lib.iitta.gov.ua/733567/>

21. Лукіна Т.О. Доступність освіти як показник результативності державного управління освітою в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 3. С. 114-120.

22. Лукіна Т.О. Зарубіжні підходи до розроблення моделей самооцінювання закладів загальної середньої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 2. С.19-30. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-2-19-30>.

23. Лукіна Т.О. Місце лідерства в концепції оцінювання професійної діяльності керівника закладу середньої освіти. *Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2024. Горизонти інновацій*. Матеріали VIII Міжнародної наукової конференції (Київ, 30 травня 2024 р.) / Ін-т педагогіки НАПН України /За заг. ред О.І. Локшиної. Київ. С. 199-202. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742475/>

24. Лукіна Т.О. Моніторинг в освіті. *Енциклопедія освіти* / за ред. В. Г. Кременя. Київ: Юріном Інтер. 2008. С. 519-521. <https://lib.iitta.gov.ua/4048/>

25. Лукіна Т.О. Моніторинг якості освіти як інформаційна основа управління якістю освіти в Україні. *Педагогічна і психологічна науки в Україні: Зб. наук. праць до 15-річчя АПН України у 5 т. / Т.2. Дидактика, методика, інформаційні технології*. К.: Педагогічна думка, 2007. С. 134 – 144.

26. Лукіна Т.О. Об'єктивність оцінювання освітніх та управлінських процесів: відмінності у поглядах адміністраторів закладів загальної середньої освіти. *Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2022: виклики і перспективи в умовах турбулентності світу*: матеріали VI Міжнар. наук. конф., 4 лист. 2022 р. Київ–Тернопіль: Крок. С. 148–152. <https://lib.iitta.gov.ua/733790/>

27. Лукіна Т.О. Освітні потреби керівника закладу загальної середньої освіти як індикатор розвитку професійної компетентності. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*. 2022. Вип. 20(49). С.106-129. <https://lib.iitta.gov.ua/730945/>

28. Лукіна Т.О. Оцінювання шкільного керівництва: світові тенденції. 2020. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/721543/>

29. Лукіна Т.О. Очікування змін керівниками закладів загальної середньої освіти від запровадження оцінювання освітніх та управлінських процесів. *Modernization of science and its influence on global processes: Collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference, October 21, 2022. Bern, Swiss Confederation: European Scientific Platform, 2022. С. 112-114.* <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732918/>

30. Лукіна Т.О. Підходи до вибору критеріїв самооцінювання якості функціонування закладів середньої освіти: світова практика та українські перспективи. *About modern problems in science and ways to solve them. Abstracts of XII International*

Scientific and Practical Conference. Graz, Austria 2021. P. 280-285.  
<https://lib.iitta.gov.ua/730561/>

31. Лукіна Т.О. Посада як чинник відмінностей у професійному мисленні педагогів. *Problèmes et perspectives d'introduction de la recherche scientifique innovante: collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la conférence scientifique et pratique international (Vol. 5), 29 Nov., 2019. Bruxelles, Belgique: Plateforme scientifique européenne.* p. 52-56. <https://lib.iitta.gov.ua/718694/>

32. Лукіна Т.О. Проблеми трансформації професійного розвитку керівників освіти у поствоєнний період в контексті Національної безпеки України. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, 15-28 квіт. 2022 р. м. Київ. Т.2. Київ: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 137–140.* <https://lib.iitta.gov.ua/730934/1>

33. Лукіна Т.О. Реалізація державної освітньої політики в розвитку особистісно-орієнтованої освіти. *Педагогіка і психологія.* 2004. № 3. С. 85-97.

34. Лукіна Т.О. Реалізація освітньої державної політики України: аспект доступності освіти. *Статистика України.* 2003. № 4. С. 40-44.

35. Лукіна Т.О. Розподіл керівниками закладів загальної середньої освіти пріоритетів у забезпеченні якості освіти в школі: гендерний підхід. *Актуальні питання розвитку галузей науки: матеріали I Міжнародної наукової конференції, 12 травня 2023 р. м. Чернігів. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С. 171-173.* <https://lib.iitta.gov.ua/735239>.

36. Лукіна Т.О. Роль механізму мотивації персоналу у формуванні очікувань позитивних змін керівником закладу освіти від запровадження процедур оцінювання: результати опитування. *Розбудова внутрішніх систем забезпечення якості в закладах вищої освіти України: інструменти та виклики: електрон. наук. зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. 17–18 лист. 2022 р. Київ: ВПЦ "Київський університет", 2022. С. 117-122.* <https://lib.iitta.gov.ua/733387/>

37. Лукіна Т.О. Самооцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти: організаційно-методичний аспект: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2023. 188 с. <https://lib.iitta.gov.ua/737856/1/>

38. Лукіна Т.О. Стандартизація професійної діяльності директора середньої школи як механізм управління якістю освіти: зарубіжні підходи. *Український педагогічний журнал.* 2024. № 2. С. 35-50. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-35-50>

39. Лукіна Т.О. Управління якістю. *Енциклопедія державного управління: у 8т. / Нац. акад. держ. управління при Президентові України; наук. ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К. НАДУ, 2011. Т.4. С.620-621.*

40. Лукіна Т.О. Якість професійної освіти державних службовців. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні*: Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю 31 травня 2006 р., м. Київ. К.: Вид-во НАДУ, 2006. С. 377 – 378.

41. Лукіна Тетяна. Освітній моніторинг як складова частина управлінської діяльності в ЗНЗ. *Управління освітою*. 2006, 4. С.1–3

42. Лукіна Тетяна, Шошова Ангеліна. Реалізація державної освітньої політики щодо дітей з особливими потребами: зарубіжні підходи. *Університетські наукові записки / Часопис Хмельницького університету управління та права*. № 2 (50), 2014. С. 338–347.

43. Лукіна Т.О., Шошова А.Г. Удосконалення механізмів державного управління спеціальними закладами для дітей з особливими освітніми потребами. *Державне управління: теорія та практика*. 2015, №1. С. 86 – 96.

44. Методика і технологія ї оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу: посіб. / Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Булах І. Є., Мруга М. Р. Київ: Педагогічна думка, 2012. 160 с. <https://lib.iitta.gov.ua/2969/>

45. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти: монографія / за ред. О.І. Ляшенко. Київ: Педагогічна думка, 2011. 160 с. <https://lib.iitta.gov.ua/2967/>

46. Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози: колективна монографія / За ред. А. Василюк, А. Стоговського. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2017. 248 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/286373888.pdf>

47. Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників: наказ МОН України від 09.09.2022 № 805.

48. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: наказ МОН України від 9 січня 2019 р. № 17. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>

49. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Мініекономіки України від 17 вересня 2021 р. № 568-21.

50. Про чисельність і склад педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти Міністерства освіти і науки України, інших міністерств і відомств та приватних закладів (2023/2024 н. р.): Інформаційний бюлетень. Київ: Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики».

51. Профіль українського вчителя і директора: що ми про них знаємо – журнал «Освіторія». Освіторія Медіа. URL: <https://osvitoria.media/experience/profil-ukrayinskogo-vchytelya-i-dyrektora-shho-my-pro-nyh-znayemo/>.

52. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. /кол. авт; за заг. ред. Н.Г. Протасової. Київ-Львів: НАДУ, 2012. 456 с.

53. Таблиці функцій та критичних точок розподілів. Розділи: Теорія ймовірностей. Математична статистика. Математичні методи в психології / укл.: М.М. Горонескуль. Харків, 2009. 90 с.

# НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Лукіна Тетяна Олександрівна

## ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ДИРЕКТОРА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ:

*аналітичні матеріали за результатами  
пілотного регіонального онлайн опитування*

(Електронне видання)

Обсяг вид. 3,0 авт. арк.

Видавництво «Педагогічна думка»  
04053, м. Київ,  
вул. Січових Стрільців, 52-а, корп. 2;  
тел./факс: (044) 481-38-85  
e-mail: book-x1@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК № 3563 від 28.08. 2009 р.