

у діяльності окремих організацій та підприємств.

**Список використаних джерел та літератури:**

1. Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж. Маркетинговые исследования: пер с англ. СПб.: Питер, 2004. 848 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина / М. Армстронг - СПб. : Питер, 2012. 848 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центручбової літератури, 2011. 468 с.
4. Веснин Р. В. Практический менеджмент персонала : Учебник по кадровой работе. / Р. В. Веснин - М. : Наука, 2012. 496 с.
5. Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. Управление маркетингом. Москва. 2010. 832 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. / А. Я. Кибанов. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2011. 638 с.
7. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка - Минск: Поппури, 2011. 544 с.

**УДК 37.07:[005.6+005.33]**

*Лукіна Т. О.*

**ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ  
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ТРУДНОСТІ ОБ'ЄКТИВНОГО  
ОЦІНЮВАННЯ НИМ ХАРАКТЕРИСТИК ОСВІТНІХ ТА  
УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ**

Професійний досвід фахівця, зокрема керівника освітньої установи, є однією з характеристик, що впливає на стиль його поведінки та управління, ухвалення рішень, вибір способу спілкування з колективом, тощо. Запроваджені останнім часом зміни у сфері освіти України викликали необхідність створення внутрішніх систем забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої (далі – ЗЗСО), як складової діяльності з управління якістю освіти [5]. Успішне розв'язання цього завдання потребує від керівника закладу та педагогічного персоналу набуття нових знань і навичок, що необхідні для забезпечення процесу надання освітніх послуг в умовах змінюваного середовища [6], зокрема навичок здійснення самооцінки результатів власної професійної діяльності, проведення моніторингових процедур та оцінки якості реалізації різноманітних процесів у закладів освіти. Чималу роль у цих процесах і процедурах відіграє усвідомлення учасниками необхідності саме об'єктивного оцінювання тих чи інших характеристик і результатів діяльності, а також їх здатності визначати ступінь своєї об'єктивності в оцінках, оскільки від цього залежить рішення про ефективність функціонування закладу освіти.

У межах реалізації науково-дослідного проекту Інституту педагогіки

НАПН України «Науково-методичне забезпечення внутрішнього контролю та оцінювання якості освіти в закладі загальної середньої освіти» упродовж квітня 2021 – липня 2022 років нами було проведене опитування керівників ЗЗСО з різних областей. Одним із завдань дослідження було виявлення відмінностей у визначенні керівниками шкіл особистої труднощі об'єктивного оцінювання певних освітніх та управлінських процесів в залежності від наявного досвіду управління, тобто тривалості перебування на посаді керівника ЗЗСО. Узагальнені результати опитування наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

**Порівняння ступеня труднощі об'єктивного оцінювання складових і характеристик освітніх та управлінських процесів керівниками ЗЗСО залежно від їх стажу роботи на посаді**

Процес, що оцінюється	Середні значення труднощі оцінювання освітніх і управлінських процесів керівниками ЗЗСО за стажом роботи на посаді					$H_{емп}$	$\rho$
	до 3 р.	3-5 р.	5-10 р.	10-20 р.	понад 20 р.		
a	4,227	4,462	4,881	5,974	6,563	27,169	,000
b	3,114	4,423	3,976	4,308	4,813	18,684	,001
c	4,864	5,692	5,690	6,000	7,042	19,478	,001
d	5,432	5,962	5,786	7,692	7,188	36,167	,000
e	6,409	6,500	6,738	7,846	8,000	25,286	,000
f	6,023	6,077	7,071	6,641	7,396	12,421	,014
g	5,318	5,615	4,810	5,692	5,583	3,362	,499
h	5,545	5,808	6,881	7,410	7,854	36,411	,000
i	3,250	3,192	3,595	5,385	4,792	22,253	,000
j	4,341	4,308	4,405	4,026	4,271	,358	,986
k	5,159	5,846	5,833	6,128	6,979	12,994	,011
l	3,182	4,115	4,262	5,077	5,646	26,243	,000
m	3,614	4,231	5,381	5,077	6,250	26,259	,000
n	3,432	3,769	3,476	4,103	4,458	9,640	,047
o	3,705	4,231	3,952	4,154	4,625	3,778	,437
p	4,636	5,538	5,262	5,795	6,313	11,461	,022
q	6,250	6,231	7,024	7,051	8,313	17,132	,002
r	4,932	5,615	6,071	6,795	7,167	22,022	,000
s	5,614	6,038	7,024	6,795	7,125	11,855	,018
t	4,545	4,885	4,429	4,462	4,813	,839	,933
u	3,250	4,962	4,500	5,462	5,375	14,391	,006
v	5,136	5,346	6,071	6,256	6,958	15,290	,004
w	3,545	4,308	3,786	3,436	2,917	3,293	,510

*[авторська розробка]*

До аналізу було залучено 199 анкет учасників дослідження (129 жінок і 70

чоловіків; 120 директорів та 79 заступників директорів ЗЗСО). Респондентам пропонувалося за 10-бальною шкалою (де 10 – найвищий рівень труднощі) визначити, наскільки трудним для них є проведення об'єктивного оцінювання складових і характеристик освітніх та управлінських процесів, які у таблиці 1 наведено у першому стовпчику. Результати анкетування було розділено на 5 груп відповідно до стажу перебування адміністраторів шкіл на керівній посаді: до 3 років (44 особи); від 3 до 5 років (26 осіб); від 5 до 10 років (42 особи); від 10 до 20 років (39 осіб) та понад 20 років (48 осіб).

Опрацювання отриманих емпіричних даних здійснювалось за допомогою програмного пакету «Аналіз даних» MS Excel та програми SPSS Statistics. Для виявлення відмінностей між групами респондентів використовувались методи непараметричної статистики, зокрема: Н-критерій Крускала-Уолліса,  $\chi^2$  Пірсона, U-критерій Манна-Уїтні [2] та показник Cohen's d [1] для оцінки сили ефекту – впливу відмінної ознаки (стажу роботи на посаді) на трудність об'єктивного оцінювання процесів.

Для п'яти груп респондентів кількість ступенів свободи  $df = k - 1 = 4$ , маємо:  $\chi^2_{\text{крит}} (\alpha=0,01) = 13,277$  та  $\chi^2_{\text{крит}} (\alpha=0,05) = 9,488$  [7, с. 10].

Виявлено, що умова  $H_{\text{емп}} \geq \chi^2_{\text{крит}}$  на рівні значущості  $\alpha = 0,05$  виконується для кількох досліджуваних характеристик, а саме: (f) рівень наявних професійних вмінь і навичок персоналу; (k) безпечність та комфортність умов в освітньому середовищі закладу; (p) ступінь досягнення поставленої мети розвитку закладу; (s) ступінь дієвості й корисності внутрішньо інституційної інформації щодо функціонування закладу, освітніх та управлінських процесів.

На рівні значущості  $\alpha=0,01$  наявність відмінностей в думках керівників шкіл залежно від їх досвіду управління підтверджується для переважної більшості характеристик і складових освітніх і управлінських процесів, що були предметом дослідження, зокрема: (a) ясність, прозорість і чіткість визначення проблеми, яку необхідно вирішити; (b) чіткість формулювання мети розвитку закладу; (c) формулювання мети розвитку закладу адекватно наявній ситуації та проблемі; (d) раціональність методів управління закладом; (e) рівень свідомості персоналу щодо виконання поставлених завдань; (h) ступінь вмотивованості вчителів щодо підвищення кваліфікації та їх особистісного розвитку; (i) якість навчальної діяльності; (l) якість та раціональність власного стилю управління закладом; (m) власний рівень володіння навичками та діями з управління персоналом закладу; (q) ступінь впливу результатів самооцінювання закладом освітніх та управлінських процесів на якість освіти; (r) дієвість заходів з виявлення, реагування та запобігання різних видів насильства; (u) відповідність закладу сподіванням батьків і місцевої громади; (v) ефективність реагування на запити батьків.

Керівники шкіл не продемонстрували статистично значущих відмінностей у своїх думках щодо труднощі об'єктивного оцінювання (g) якості результатів професійної діяльності персоналу; (j) рівня справедливості системи оцінювання здобувачів освіти у закладі; (n) власного рівня компетентності як керівника закладу освіти; (o) дієвості власної практики управління закладом; (t)

кооперації дій з місцевими органами влади; (w) кооперації з бізнес-структурами.

Особливо цікавим виявилися результати попарного порівняння груп по кожному із досліджуваних процесів. З'ясовано, що статистично значущі відмінності в оцінках директорами шкіл трудности об'єктивного оцінювання ними різноманітних процесів у закладі проявляються тим сильніше, чим більша різниця у стажі перебування на посаді. У зв'язку з цим ми вважаємо за потрібно зосередити увагу на поліпшенні якості підготовки керівників освіти та освітніх установ [3] відповідно до сучасних процесів змін, а також їх освітніх потреб, особистісних характеристик та особливостей управлінської діяльності за нових умов [4].

**Висновок.** Досвід управління (тривалості перебування на посаді) керівників ЗЗСО є тією відмінною ознакою, яка пояснює наявні відмінності у поглядах щодо самовизначення ними ступеня трудности об'єктивного оцінювання певних освітніх і управлінських процесів, як необхідної умови успішного функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Цікавим є факт, що в тих позиціях, де думки респондентів статистично не відрізнялися, середні арифметичні оцінок ступеня трудности об'єктивного оцінювання процесів ( $M_{max} = 4,885$ ), були нижчі за середнє значення шкали, окрім оцінювання якості результатів професійної діяльності персоналу (5,692 для групи зі стажем роботи від 10 до 20 років).

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Cohen J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1988. 579 p.
2. 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. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/106020> (дата звернення: 03.11.2022).
3. Лукіна Т.О. Якість підготовки управлінських кадрів як основа поліпшення якості вищої освіти України. *Вища освіта України*. 2006. Т. 3. С. 136-142.
4. Лукіна Т.О. Реалізація державної освітньої політики щодо розвитку особистісно-орієнтованої освіти. *Педагогіка і психологія*. 2004. № 3. С. 85-97.
5. Лукіна Т.О. Управління якістю освіти. *Енциклопедія освіти* / гол. ред. В.Г. Кремень. Київ, 2008. С. 945-947.
6. Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози: колективна монографія / за ред.: А. Василюк, А. Стоговського. Ніжин, 2017. 248 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286373888.pdf>.
7. Таблиці функцій та критичних точок розподілів. Розділи: Теорія ймовірностей. Математична статистика. Математичні методи в психології / укл. : М.М. Горонескуль. Харків, 2009. 90 с.