



Тетяна Лукіна – доктор наук з державного управління, професор, головний науковий співробітник відділу моніторингу та оцінювання якості загальної середньої освіти Інституту педагогіки Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна.

Коло наукових інтересів: дослідження теоретичних і прикладних проблем вимірювання, оцінювання та управління якістю освіти; моніторинг якості освіти як інформаційна система і технологія дослідження освітніх систем і процесів; технологій аналізу та оцінки освітньої політики; освіта дорослих та особливості її реалізації.



<https://orcid.org/0000-0002-3802-6666>

УДК 373.3/5.014.61.091.113-057.177.3:005.336.5](477-87)

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-35-50>

СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРА СЕРЕДНЬОЇ ШКОЛИ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ: ЗАРУБІЖНІ ПІДХОДИ

Анотація. Статтю присвячено порівняльному аналізу концептуальних підходів, змісту та структури зарубіжних і вітчизняного стандартів професійної діяльності керівника закладу середньої освіти. Обґрунтовано тезу про те, що професійний стандарт керівника школи виступає своєрідним засобом гарантування проголошеної якості освіти та важливим інструментом механізму управління якістю освіти. З'ясовано, що ключовими моментами, на яких ґрунтується розмаїття означених стандартів та особливості їх використання є: мета і сфера застосування, зміст і статус стандарту. Акцентовано увагу на тому, що професійні стандарти керівника мають різний статус та можуть бути використані з різною метою, зокрема для вирішення адміністративних завдань (окреслення посадових функцій, формування відповідних посадових інструкцій та змісту трудової угоди); визначення кола професійних компетенцій при формуванні цільових освітніх програм підготовки майбутніх менеджерів; проведення професійного відбору; оцінюванні результатів професійної діяльності; атестації, ліцензуванні та сертифікації директорів шкіл. Доведено, що основоположним принципом, що лежить в основі сучасних зарубіжних підходів до розробки змістових ліній стандартів ефективності директора школи, є лідерство. Виявлено та схарактеризовано схожі та відмінні риси вітчизняного та зарубіжних підходів до побудови професійних стандартів керівника середньої школи.

Ключові слова: стандарт; професійна діяльність; забезпечення якості освіти; механізм управління якістю освіти; директор школи; середня школа; оцінювання; ефективність.

Постановка проблеми. Сучасна політика у сфері освіти в розвинених країнах світу спрямована на створення умов для постійного поліпшення результатів функціонування освітніх систем, зростання освіченості та професійної компетентності випускників закладів освіти, що неможливо реалізувати без високоефективного керівника закладу освіти, зокрема закладу загальної середньої освіти. Ця вимога зумовлює ріст інтересу як політиків/управлінців, так і зарубіжних та вітчизняних учених до змісту, способів реалізації та механізмів оцінювання й управління якістю (ефективністю) професійної діяльності вчителя та керівника середньої школи. Поступово теоре-

тичне обґрунтування та практичне підтвердження зміцнили уявлення про те, що успішний директор школи позитивно впливає на поліпшення навчальних результатів учнів, професійне вдосконалення педагогів і забезпечує в цілому стабільний розвиток закладу освіти. У наслідок цього в різних країнах світу почали розробляти стандарти для керівника освітньої установи, в яких визначалися переліки знань, навичок і компетентностей, необхідних для реалізації ефективної професійної діяльності, а також індикатори (показники) ефективності, за якими проводилося їх оцінювання. Нагадаємо, що в різних країнах використовуються різні найменування особи, яка уповноважена виконувати обов'язки адміністратора школи, що головує над іншими вчителями і здійснює організацію освітнього процесу. З оглядом на це, еквівалентом вітчизняному терміну «керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» будемо вважати поняття «headteacher».

Упровадження стандартів професійної діяльності керівників шкіл та оцінювання ефективності її реалізації, як одного з механізмів управління якістю освіти, покликано створити певні гарантії з боку держави щодо забезпечення в закладах середньої освіти належних умов для досягнення учнями визначених освітніх результатів та професійного розвитку педагогів. Ухвалення в Україні стандартів професійної діяльності керівника (директора) та вчителя закладу загальної середньої освіти, а також намагання уніфікувати процедури оцінювання й атестації цих категорій фахівців актуалізувало завдання порівняння зарубіжних підходів до стандартизації професійної діяльності директорів середніх шкіл і способів оцінювання її ефективності, відкрило шлях до розробки методик та інструментів оцінювання результатів їх професійної діяльності, зумовило необхідність удосконалення механізмів забезпечення надійності процедур оцінювання.

Аналіз останніх досліджень. Проблема розробки змісту стандартів професійної діяльності керівників середніх шкіл та удосконалення систем оцінки ефективності цієї діяльності є предметом численних досліджень зарубіжних учених. США, Велика Британія, зокрема Англія, мають тривалий досвід використання професійних стандартів керівників шкіл, що дає їм можливість проводити масштабні дослідження з виявлення недоліків та пошуку більш досконалої моделі, структура якої заснована на результатах експериментів та опитувань різних учасників освітнього процесу та стейкхолдерів. У цьому контексті певний науковий інтерес мають оглядові аналітичні звіти з аналізу практики реалізації національних професійних стандартів і результатів оцінювання ефективності директорів шкіл, проведених у США за останні п'ять років. Дослідники зазначають наявність у різних штатах різних поглядів щодо доцільності встановлення єдиних стандартів, уніфікованих процедур і спільних критеріїв оцінювання ефективності професійної діяльності директорів шкіл та наголошують на можливих проблемах у визначенні основних елементів роботи керівників закладів освіти, неналежній увазі до їх професійних обов'язків у разі, якщо не будуть встановлені єдині норми і міри (Swisher & Saenz-Armstrong, 2022). За результатами національного огляду правової бази різних штатів США Nielsen і Lavigne (Nielsen & Lavigne, 2020) наголосили на необхідності запровадження щорічної оцінки директорів та обов'язковому навчанні тих посадовців, хто уповноважений її здійснювати. Дослідники підкреслили недостатність обґрунтованості запропонованих для оцінки керівників шкіл мір та моделей.

Переважає більшість емпіричних досліджень, що проводяться зарубіжними вченими, спрямована на виявлення взаємозв'язків між різними явищами, процесами і результатами, що спостерігаються в освітніх системах шкіл, та певними професійними якостями, компетенціями і способами реалізації управлінської діяльності керівників освітніх закладів. Результати цих досліджень дають переконливі аргументи щодо формування змісту професійних стандартів директора середньої школи, які розробляться різними професійними педагогічними спільнотами, науковими інституціями та управлінськими структурами у сфері освіти. Отже, центральним елементом сучасних стандартів професійної діяльності директора школи і, відповідно, ключовою проблемою досліджень, залишається лідерство керівника, способи оцінювання рівня сформованості лідерства та його вплив на різні напрямки діяльності освітнього закладу. Зокрема, у доповіді (Grissom, Egalite & Lindsay, 2021, с. 7; Young, Canole, Richardson, Hutton, Morgan & Simon, 2013) визначено основні групи навичок, що необхідні керівнику школи для досягнення успіху:

участь у взаємно-орієнтованій взаємодії з учителями, створення продуктивного шкільного клімату, сприяння ефективній співпраці та організації професійних навчальних спільнот, стратегічне управління персоналом і ресурсами. На основі експериментального дослідження було розроблено методiku оцінки ефективності діяльності лідера (Performance Assessment for Leaders – PAL), яка є надійним показником компетентності кандидата на отримання ліцензії керівника школи (Ort, Pecheone, Hollingworth, Beaudin, Snyder & Murphy, 2018). Ця методика ґрунтується на чинних стандартах і передбачає виконання чотирьох завдань, при виконанні яких претендент демонструє знання і навички щодо: бачення плану розвитку школи, розвитку культури професійного навчання, педагогічного лідерства, лідерства у взаємодії з родинами та спільнотою.

Актуальною залишається проблема взаємозв'язку між оцінкою директора школи та його професійним зростанням і розвитком (Nielsen, 2018), що має значення не лише для визначення процедур оцінювання, а й для концептуального осмислення основного призначення оцінки ефективності керівника закладу освіти та визначення основного змісту його професійної діяльності, що фактично й формує наповнення відповідного стандарту.

Осібне місце посідають дослідження, присвячені вивченню питання про можливість і доцільність використання результатів опитувань різних груп респондентів (вчителів, учнів, батьків та ін.) (English, Burniske, Meibaum, & Lachlan-Haché, 2015; Kozakowski, Gill, & Shiferaw, 2021), а також результатів самооцінки (Ohio Department of Education, 2021) у якості можливого додаткового джерела інформації під час оцінювання ефективності директора школи або вчителя.

Eddy-Spicer та його колеги з метою визначення загальних вимог до професійної компетентності та якостей керівника школи вивчали організаційні аспекти процесу оцінювання ефективності його професійної діяльності, зокрема створення необхідних для реалізації лідерства директора умов: довіра у відносинах між директором школи та керівним органом; ситуаційна обізнаність керівного органу про обставини школи і життєвий досвід директора у цій ролі; та системний підхід до оцінювання ефективності як один з аспектів комплексної інтерактивної системи внутрішньої підзвітності (Eddy-Spicer, Bubb, Earley, Crawford, & James, 2019).

Багато уваги приділяється також аналізу зворотного зв'язку, а саме вивченню думки директорів шкіл щодо змісту та процедур оцінювання результатів їх професійної діяльності (Nelson, Grissom & Cameron, 2021; Ort, Hollingworth & Beaudin 2019; Cox, Gilary, Simon & Thomas, 2022). Отже, проблема визначення змісту професійної діяльності керівників середніх шкіл та оцінювання її ефективності видається багатогранною, актуальною та досліджується в різних країнах у контексті вироблення узагальненої системи вимог і правил до реалізації такої діяльності та створення професійних стандартів, заснованих на визнанні пріоритетності демократичних цінностей, лідерства і взаємодії.

Мета статті. Мета статті полягає у здійсненні порівняльного аналізу зарубіжних і вітчизняного підходів до стандартизації змісту професійної діяльності директора середньої школи та процедур оцінювання її ефективності в контексті удосконалення механізмів управління якістю освіти.

Методи дослідження. Для досягнення сформульованої мети дослідження використано методи порівняльного аналізу та теоретичного узагальнення сучасних підходів у науці та практиці щодо стандартизації професійної діяльності директора середньої школи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Невід'ємною вимогою сучасності стала стандартизація різноманітних процесів, видів і результатів діяльності. За визначенням Європейської некомерційної асоціації (SBS) стандарт (від лат. *standard*) – це документ, що містить вимоги, специфікації, рекомендації або характеристики, які можна використовувати для забезпечення відповідності матеріалів, продуктів, процесів та послуг їх призначенню. Стандарти затверджуються професійними організаціями, органами зі стандартизації або державними органами і виступають в ролі гарантів того, що продукти та послуги є безпечними, надійними та гарної якості. Стандарт складається з технічної специфікації або інших точних критеріїв, призначених для використання як сукупність певних правил або керівництво до дій, яке засноване на практичному

передовому досвіді, що враховує вимоги суспільства та професійної сфери. Стандарт – це документ, що містить набір узгоджених правил, настанов, характеристик діяльності або її результатів. Стандарти визначають загальноприйняті практики, технічні вимоги та термінологію для різних галузей, у тому числі й у сфері освіти та освітньої діяльності (Standards Council of Canada).

Отже, запровадження стандартів, зокрема освіти, означає окреслення державних гарантій на певний визначений перелік видів діяльності та якості результатів її реалізації. В умовах збільшення розмаїття освітніх закладів, типів освіти і форм набуття освіти з'являється необхідність створення інструментів гарантування з боку державних та місцевих органів влади якості освіти (Лукіна, 2008b) та освітньої діяльності, що може бути реалізовано шляхом удосконалення механізму державного / публічного управління якістю освіти як специфічного виду суспільної діяльності, спрямованої на підтримку та поліпшення результативності функціонування системи освіти на всіх рівнях – від загальнонаціонального до локального та інституційного (рівня окремого закладу освіти) (Лукіна, енциклоп 2011). Управління якістю освіти, як певний регулюючий і спрямовуючий вплив держави або уповноважених нею структур, повинне забезпечити максимально ефективне використання ресурсів і капіталовкладень, що, у свою чергу, потребує визначення певного обов'язкового обсягу вимог до змісту освіти, результатів навчання, способів організації освітнього процесу, побудови освітнього простору, якості, завдань і напрямків професійної діяльності шкільних адміністраторів і педагогів тощо (Лукіна, 2008a; 2020). Запровадження стандартів у сфері освіти покликане створити надійне підґрунтя, забезпечити гарантії єдиного освітнього простору, реалізації права громадян на якісну освіту шляхом визначення обов'язкового для засвоєння і гарантовано наданого обсягу знань. У сфері освіти такими стандартами є: *освітні стандарти* за відповідними рівнями освіти, що визначають обсяг знань, умінь і навичок (компетенцій), якими особа має оволодіти для набуття компетентностей, відповідно до вимог професійного стандарту; *професійні стандарти* або стандарти професійної діяльності – затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій (Національне агентство кваліфікацій України). Наприклад, в Адміністративному Кодексі штату Нью-Джерсі (NJAC) «професійні стандарти для шкільних керівників означають знання, навички та схильності, які мають здобути всі шкільні адміністратори для практики як шкільні керівники» (New Jersey Administrative Code).

Основним стимулом до створення стандартів професійної діяльності керівників шкіл у різних країнах було прагнення забезпечити гарантії щодо поліпшення якості середньої освіти, які проголошено в освітній політиці.

Ефективний директор школи сприймається як визначальний елемент успішної школи, яка забезпечує стабільний прогрес кожного учня упродовж років. Дослідники також указують на те, що ефективно шкільне керівництво спричинює позитивний вплив на відвідуваність учнів, їх залучення до навчання, академічну самоефективність учнів, задоволеність персоналу та колективну ефективність вчителів. Професійність керівника закладу освіти визначає також і мікроклімат у школі (Ullah, Khan & Kamal, 2022). Тож окреслення переліку навичок, професійних компетентностей і ділових якостей, необхідних для успішного виконання керівником школи його посадових обов'язків, тобто формування професійного стандарту його діяльності, та забезпечення валідності методики й інструментів оцінювання ефективності діяльності буде виступати необхідною умовою досягнення закладом освіти визначеної мети та освітніх результатів (Лукіна, 2007).

Отже, принциповими моментами, які лежать в основі розроблення професійних стандартів діяльності керівника середньої школи, визначають їх відмінності та особливості використання є:

- 1) мета і сфера застосування стандартів, тобто визначення переліку тих випадків, коли стандарт може бути застосовано;
- 2) зміст (структура) стандарту, тобто перелік певних видів діяльності або професійних компетентностей, навичок, якостей і здатностей, що необхідні директору школи для якісного виконання ним своїх обов'язків;

3) статус стандарту – обо’язковий або необов’язковий (рекомендаційний, з можливістю внесення змін на місцевому рівні управління системою середньої освіти).

Стандарти професійної діяльності директора школи, як зазначалось, окреслюють певні вимоги до очільника закладу освіти, що дає можливість використовувати ці документи у різних ситуаціях для визначення рівня професіоналізму керівника. У цілому в різних країнах світу професійні стандарти керівника закладу освіти застосовують для:

- окреслення ролі директора (Ingvarson, 2006) та визначення його посадових функцій, формування відповідних посадових інструкцій та змісту трудової угоди;
- визначення кола професійних компетенцій як результатів навчання (Лукіна, Чайка, 2010) при формуванні цільових освітніх програм підготовки майбутніх менеджерів освіти та визначенні індивідуальних стратегій розвитку чинних директорів шкіл (Лукіна, 2006);
- проведення професійного відбору (конкурсів, призначень на посаду тощо) директорів;
- оцінюванні (атестації) результатів професійної діяльності, визначення критеріїв оцінки;
- ліцензуванні директорів шкіл, що використовується в деяких країнах;
- сертифікації керівника закладу освіти.

Наразі світова практика оцінювання ефективності професійної діяльності директора школи використовує стандарти не першого покоління. Необхідність їх заміни свого часу була зумовлена не лише зміною під впливом суспільно-політичних і соціально-економічних процесів переліку знань і навичок, необхідних для здійснення керівниками освітніх закладів своїх посадових обов’язків, а й поступовим концептуальним переосмисленням основної ролі директора у житті школи, його призначення як освітнього лідера – особи відповідальної за успішне перетворення себе та інших, зацікавленої в цьому і здатної до таких дій. Саме тому професійні стандарти директора школи в багатьох країнах світу відомі як *стандарти лідерів* або *для лідерів* освіти.

Сучасна концепція професійного стандарту директора середньої школи у різних країнах світу заснована на феномені лідерства керівника закладу освіти в усіх його проявах. Лідерство директора школи є важливим внутрішньо шкільним чинником якості освітньої установи, вплив якого найбільше проявляється там, де він найбільше необхідний – у неблагополучних соціальних контекстах, у кризових та надзвичайних ситуаціях, під час військового стану або пандемій (Лукіна, 2021). Акцент на лідерство керівника школи відбиває також суто економічний аспект освітньої державної та регіональної політики, що проявляється у реалізації раціонального підходу до розподілу ресурсів і зусиль: створення результативного впливу на відносно невелику групу людей (директорів шкіл) забезпечує позитивний вплив на значно більшу кількість учителів, які, своєю чергою, безпосередньо впливають на найбільш численну групу кінцевих бенефіціарів системи – учнів (OECD, 2013), формуючи в них необхідні навчальні результати.

Лідерство розглядається як основоположний принцип визначення змісту діяльності керівника та розробки індикаторів, що дають можливість деталізувати цю діяльність за бажаними проявами кінцевих результатів її реалізації та оцінити ступінь їх досягнення. Вважається, що головна мета професійної діяльності директора полягає у забезпеченні професійного керівництва та управління школою, у створенні надійної основи для досягнення високих результатів в усіх сферах роботи школи. Директор школи, як провідний професіонал, забезпечує лідерство, визначає головний напрямок розвитку школи, формує загальне бачення (місію, візію) школи, здійснює управління та організовує діяльність школи для досягнення поставлених цілей і завдань. Для цього директор має бути здатним активізувати весь потенціал (трудоий, інтелектуальний, емоційний) закладу освіти задля забезпечення високої якості освіти і сформуванню відповідної організаційної культури, яка б сприяла постійному професійному та особистісному зростанню та удосконаленню як педагогів, так і учнів. Саме тому лідерство стало ключовим елементом переважної більшості професійних стандартів директорів шкіл або стандартів лідерства (лідерів).

Такому баченню змісту стандарту професійної діяльності директора середньої школи та необхідності перегляду старих редакцій цих документів сприяли і численні емпіричні дослідження,

проведені у різних країнах (Donley, Detrich, States & Keyworth, 2021), які підтвердили недосконалість, низьку надійність, недостатню обґрунтованість наявних на той момент систем оцінювання ефективності директорів шкіл, їх слабкий зв'язок зі стандартами професійного лідерства, фактичну відсутність доказів того, як ці системи оцінки вплинули на практику роботи школи та її директора (Clifford & Ross, 2012; Davis, Kearney, Sanders, Thomas & Leon, 2011; Portin, Feldman & Knapp, 2006). Зокрема, дослідження Goldring та ін. засвідчило, що у переважній більшості випадків практика застосування професійних стандартів для оцінки ефективності лідерства не була достатньо обґрунтована з погляду її корисності, доцільності, а якість інструментарію не характеризувалася необхідними психометричними властивостями та рівнем точності (Goldring, Mavrogordato & Haunes, 2015). Учені також наголошують на тому, що системи оцінювання директорів одночасно переслідували різні цілі, іноді навіть антагоністичні, такі як, наприклад, посилення підзвітності та намагання поліпшити практику роботи школи.

Наступними відмінними ознаками змісту державної політики у сфері оцінювання ефективності директорів шкіл стали:

1) поширення культури рівності, чуйності, усунення різноманітних бар'єрів щодо надання ресурсів і створення можливостей для досягнення справедливих результатів;

2) упровадження систем оцінювання результатів професійної діяльності директора і вчителів, що засновані на різноманітних показниках успішності учнів (Grissom, Egalite & Lindsay, 2021, С.8) та численних опитуваннях різних категорій учасників освітнього процесу, що, як наслідок, посилювало публічність і відкритість процедур оцінювання.

Варто зазначити, що стандарти професійної діяльності керівника середньої школи, що використовуються в інших країнах, зокрема у США, не є статичним утворенням, вони змінюються й уточнюються з огляду на освітню політику, зміну ролі та завдань керівника освітнього закладу, а також думки різноманітних професійних асоціацій та спільнот освітніх лідерів і педагогів.

Відповідно до визначеного змісту професійних стандартів діяльності директора школи сучасні системи оцінювання його ефективності максимально орієнтуються на виявлення лідерської поведінки керівника, яка сприяє поліпшенню навчальних результатів здобувачів освіти (Sun & Youngs, 2009; Donaldson, Mavrogordato, Dougherty, Ghanem & Youngs, 2021), а також впливає на професійне зростання та успішність діяльності педагогічного персоналу (Grissom, Blissett & Mitani, 2018).

Однак, незважаючи на наявність багатьох досліджень, залишається дискусійним питання про доцільність використання успішності учнів як складової професійного стандарту директора школи та показника її ефективності. Вивчення впливу шкільного керівництва на успішність учнів давно вийшло за межі суто педагогічних досліджень шкільної практики і стало, насамперед, одним із центральних питань освітньої політики, управління якістю освіти, створення й удосконалення стандартів професійної діяльності директора середньої школи (Liu, Xu, Grant, Stronge & Fang, 2017). Bush на основі аналізу наукової літератури дійшов висновку про достатню підтвердженість на сьогодні припущення про наявність безпосереднього і суттєвого впливу різних аспектів і моделей лідерства керівників шкіл на результати навчання учнів (Bush, 2024), що робить ідею про оцінку ефективності директора закладу середньої освіти цілком обґрунтованою та логічною.

У 2015 році у США Радою з національної політики управління освітою були ухвалені професійні стандарти для лідерів освіти (*Professional Standards for Educational Leaders – PSEL*), у т.ч. й для директорів середніх шкіл. Розробники стандартів виходили з припущення про те, що поліпшення навчання учнів потребує цілісного підходу до лідерства. Це пояснює те, чому керівники шкіл у всіх напрямках своєї діяльності мають зосередитися на тому, як вони сприяють навчанню, досягненням, розвитку та благополуччю кожного учня. Стандарти PSEL-2015 складаються з 10 елементів (стандартів), що характеризують складові, якості та цінності лідерської поведінки, які, в свою чергу, є невід'ємною частиною успіху учнів і розвитку вчителів та шкільного середовища. Структура стандарту подана у таблиці 1.

Таблиця 1

**Структура професійного стандарту для лідерів освіти PSEL – 2015
(National Policy Board for Educational Administration, 2015, С. 3)**

Блоки стандартів	Стандарти
I. Лідерство	1. Місія, бачення та основні цінності. 2. Етика та професійні норми. 3. Поліпшення школи.
II. Навчання	4. Навчальна програма, інструкції та оцінка. 5. Професійний потенціал шкільного персоналу.
III. Культура	6. Справедливість та культурна чутливість. 7. Спільнота турботи та підтримки учнів. 8. Значуща участь сімей та спільноти.
IV. Управління (менеджмент)	9. Професійна спільнота викладачів та співробітників. 10. Шкільні процедури та управління.

Кожен стандарт деталізовано через перелік певних напрямків діяльності (професійних обов'язків), які має реалізувати і продемонструвати ефективний лідер. Професійні стандарти PSEL-2015 для оцінки ефективності професійної діяльності директорів середніх шкіл застосовуються без змін у різних штатах, зокрема в Арізоні (Arizona Administrative Code, 2024), Кентуки (Kentucky Department of Education, 2023), Огайо (Ohio Department of Education, 2018) та деяких інших. Водночас, незважаючи на наявність стандарту, який рекомендовано до використання на національному рівні, окремі штати лишають за собою право на внесення змін до нього. Однак, загальна концепція лідерства керівника школи та пріоритетність уваги до успішності учнів і продуктивності усього закладу освіти залишається незмінною. Наприклад, у штаті Каліфорнія Комісією з атестації вчителів були прийняті Професійні стандарти для освітніх лідерів (California School Boards Association, 2014; Commission on Teacher Credentialing, 2014), які містили вимоги до керівників середніх шкіл за такими напрямками:

- 1) *розробка та реалізація загального бачення* з акцентом на процеси навчання та забезпечення зростання всіх учнів;
- 2) *навчальне лідерство*, орієнтоване на формування культури співробітництва, студентське та професійне зростання;
- 3) *середовище управління та навчання*, що передбачає навички створення безпечного та продуктивного середовища навчання та роботи;
- 4) *взаємодія з родинами та спільнотою* для задоволення місцевих потреб;
- 5) *етика та чесність*, створення атмосфери довіри та взаємної поваги для прийняття справедливих рішень;
- 6) *зовнішній контекст та політика*, що передбачає встановлення зворотного зв'язку з органами влади для здійснення певного впливу на державну політику з метою її покращення.

У штаті Техас згідно з Адміністративним кодексом (Texas Administrative Code) затверджено до використання дещо змінений стандарт ефективності директора школи, який містить такі складові: *навчальне лідерство* (чіткий та узгоджений навчальний план та оцінка результатів; ефективні методи викладання; поліпшення результатів навчання усіх учнів); *людський капітал* (цілеспрямований відбір та втримання педагогів; індивідуальний розвиток вчителів, зворотній зв'язок і коучинг; співпраця та лідерство персоналу; систематичне оцінювання та нагляд); *виконавче лідерство* (стійкість та управління змінами; постійне особисте навчання; комунікаційні та міжособистісні навички; етична поведінка); *шкільна культура* (розробка високих досягнень учнів; культура великих очікувань; цілеспрямована участь сім'ї та громади; безпечне шкільне середовище; дисципліна); *стратегічні дії* (стратегічне планування; забезпечення максимального часу навчання; тактичне управління ресурсами; реалізація шкільної політики).

У штаті Вірджинія діють єдині стандарти діяльності та оцінювання директорів середніх шкіл, що складаються з восьми частин: інструктивне лідерство; шкільний клімат; управління людськими ресурсами; організаційний менеджмент; культурно відповідальне і справедливе шкільне управління; професіоналізм та академічна успішність учнів (Virginia Department of Education, 2022).

У штаті Масачусетс в останні роки відбулося скорочення змісту стандарту ефективності лідерів до 4 складових: навчальне лідерство, управлінська діяльність, взаємодія з родинами і громадою та професійна культура (Legal Informational Institute, 2023). Варто зауважити, що цей стандарт використовується переважно при відборі претендентів на посаду директора.

Чинні на сьогодні в Англії стандарти директорів шкіл, так званих *Headteachers*, були запроваджені у 2020 р. Ці стандарти не є обов'язковими для застосування, але в умовах максимально децентралізованої системи управління освітою в країні мають доволі широку сферу застосування, зокрема під час відбору та призначення на посаду директорів шкіл, формування власної управлінської практики та її постійне вдосконалення, визначення своєрідних перспектив у змісті освітніх програм підготовки працюючих і майбутніх керівників закладів освіти, а також як інструмент оцінки керівництвом округу і громади ступеня ефективності професійної діяльності конкретного директора школи. Провідною ідеєю цих стандартів є ідея лідерства керівника школи, його вирішальної та провідної ролі у створенні умов для досягнення учнями високої успішності. Формування змісту індикаторів, через які визначається міра досягнення директором школи окреслених у стандартах результатів, орієнтоване на високу ефективність запроваджуваних дій, що передбачає наявність відчутних позитивних змін в освітньому середовищі школи, успішності та поведінці учнів, а також схвальне сприйняття їх вчителями та іншими учасниками освітнього процесу. Стандарти умовно поділяються на дві частини: так звані *етичні стандарти*, у яких окреслюються певні вимоги щодо етики та принципової професійної поведінки директора, що сформульовані у вигляді принципів суспільного життя (самовідданість, чесність, об'єктивність, підзвітність, відкритість, лідерство, правдивість та лідерство) та безпосередньо *стандарти ефективності директора*, що містять 10 доменів, які поділені за трьома основними сферами діяльності керівника, а саме: *культура та етос* (шкільна культура, поведінка, професійний розвиток), *навчальний план та вкладання* (викладання і навчання, навчальна програма і оцінювання, додаткові та спеціальні освітні потреби), *організаційна ефективність* (організаційне управління, постійне поліпшення школи та робота у партнерстві). Останній домен – управління та підзвітність – лежить в основі структури стандартів і пронизує всі його елементи (Department of Education, 2020).

Національний Австралійський професійний стандарт для керівників (NPSP) має дещо відмінні від європейських і американських стандартів загальну концепцію і зміст. По-перше, цей стандарт містить вимоги до того, що директори повинні знати, розуміти і робити, щоб досягти потрібних результатів у своїй роботі. Усвідомлюючи той факт, що кожна школа та її директор є унікальними, стандарти побудовані з намаганням зберегти місцеві традиції, ідентичність, культуру та національні цінності, виявити позитивний вплив закладу освіти на кожного учня та місцеву спільноту. По-друге, зазначені вимоги та результати діяльності директора розглядаються у різних контекстах (соціально-економічному, територіальному, освітньому) на різних рівнях (операційному, регіональному, стратегічному та системному) (The Australian Institute for Teaching and School Leadership, 2014). Відправною точкою професійного стандарту для директорів шкіл Австралії також є лідерство керівника, яке деталізовано за трьома профілями (складовими): загальне бачення і цінності; знання і розуміння; особистісні якості, соціальні навички та навички міжособистісної взаємодії. Ці вимоги до лідерства конкретизовано через набір конкретних управлінських навичок, так званих професійних практик, які поділені на п'ять груп: провідне викладання та навчання; власний розвиток та розвиток інших; провідне покращення інновацій та зміни; управлінські методи і технології управління школою; інклюзивна практика та робота зі спільнотою (учнями, викладачами, колективами інших шкіл, науковими інституціями, батьками і місцевою громадою).

У Новій Зеландії використовуються різні професійні стандарти для директорів початкових і середніх шкіл. Вони мають певні відмінності щодо загальних вимог і конкретних навичок

реалізації посадових функцій, але уніфіковані щодо основних чотирьох сфер діяльності. Серед них (Ministry of Education):

1) *культура* як практична діяльність, що потребує таке професійне керівництво, яке забезпечить спрямування шкільної культури на поліпшення викладання та навчання;

2) *педагогіка*, що передбачає створення середовища навчання, у якому учні зможуть досягти успіхів у навчанні;

3) *системи управління*, які спрямовані на підтримку учнів та поліпшення результатів їх навчання;

4) *партнерства і комунікації*, що потребує постійного розширення та укріплення різноманітних зв'язків і взаємодії з учнями, колегами і партнерами, громадою, іншими школами заради поліпшення навчання учнів.

На відміну від зарубіжних стандартів ефективності керівника школи професійний стандарт директора закладу загальної середньої освіти, що затверджений у 2021 році в Україні (Міністерство економіки України, 2021), ґрунтується на функціонально-компетентнісному підході до визначення його основних змістових ліній та необхідних професійних компетентностей (див. табл. 2).

Таблиця 2

**Структура професійного стандарту керівника (директора)
закладу загальної середньої освіти в Україні**

Трудові функції	Професійні компетентності
Забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти	<ul style="list-style-type: none"> • нормативно-правова, • стратегічного управління закладом освіти, • стратегічного управління персоналом
Забезпечення управління якістю освітньої діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, • організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти
Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> • лідерська, • емоційно-етична, • педагогічного, соціального та мережевого партнерства
Організація безпечного і здорового освітнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> • здоров'язбережувальна, • інклюзивна, • проєктувальна
Забезпечення власного безперервного професійного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • інноваційна, • інформаційно-цифрова, • здатність до навчання впродовж життя

Незважаючи на фундаментальний підхід до окреслення рівня професійної підготовки керівника української школи і деталізований опис вимог до його навичок і компетентностей простежується суттєва принципова відмінність між змістом вітчизняного та більшості зарубіжних стандартів, проаналізованих вище. Насамперед це стосується концептуального та цільовизначального концептів. Мета (основне призначення) професійної діяльності директора школи за кордоном має дитиноцентричний і людиноцентричний характер, є орієнтованою на створення середовища та професійної спільноти вчителів, що забезпечує досягнення учнями високих результатів навчання. У формулюванні мети професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, що подане у відповідному вітчизняному стандарті, зроблено акценти на виконання ним суто адміністративних і представницьких функцій. Зокрема у документі зазначено, що мета «... полягає в здійсненні безпосереднього управління закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу освіти. Директор є представником закладу освіти

у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами...» (Міністерство економіки України, 2021).

Друга відмінність пов'язана з містом концепції лідерства у змісті стандартів. Як зазначалося, у зарубіжних стандартах, зміст і структура яких були проаналізовані нами вище, ідея лідерства керівника, вчителів, учнів є провідною, що пронизує наповнення кожної із складових цих стандартів та індикаторів, через які визначається ефективність прояву кожного з показників професійної діяльності. У вітчизняному стандарті лідерська компетентність директора школи займає цілком локальну позицію, є однією серед багатьох інших, оскільки характеризується лише як умова успішної реалізації функції забезпечення партнерської і мережевої взаємодії та передбачає наявності в очільника закладу освіти здатності здійснювати позитивний вплив на членів колективу, швидко реагувати на зміни, використовувати різні методи комунікації, а також представляти інтереси школи. На нашу думку, подібне розкриття змісту цієї компетентності, що пропонує вітчизняний професійний стандарт керівника школи, є надто спрощеним і не зовсім некоректним. Лідерський потенціал людини як фундамент, внутрішні можливості розвитку людини «є соціально-психологічною властивістю особистості, що відображує як ситуаційно обумовлену, так і незалежну від ситуації її здатність індивіда до успішного здійснення лідерства» (Міляєва, 2014) та який проявляється у різних видах і напрямках діяльності. Саме тому лідерська компетентність як результат навчання й збагачення та розвитку лідерського потенціалу, тлумачиться дослідниками як «надпрофесійна компетентність, яка є запорукою ефективного виконання фахівцем його професійних функцій» (Волкова & Лебідь, 2022).

Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок. У цілому варто зазначити, що стандарти професійної діяльності директорів шкіл, що використовуються в різних країнах світу, характеризуються доволі широким розмаїттям щодо формулювання їх основного змісту і структури та визначення сфер застосування. Незважаючи на це, можна виокремити декілька спільних для переважної більшості з них елементів (OECD, 2013):

- 1) вимоги (стандарти) щодо визначення цілей і місії закладу освіти;
- 2) організаційні умови, що необхідні для успішного виконання основних обов'язків керівника закладу освіти, серед яких на чільному місці його лідерські якості та компетентності;
- 3) шкільне середовище, гармонія і безпека в школі;
- 4) професійний розвиток і лідерство вчителів;
- 5) контроль за результатами навчання;
- 6) поведінкові вимірювання (здатність керівника управляти змінами, відкритість комунікації, ціннісні аспекти та міжособистісне спілкування, володіння ефективними освітніми та управлінськими технологіями).

У контексті викладеного вище вважаємо, що у перспективі актуальними можуть бути дослідження, присвячені виявленню впливу рівня сформованості та типу (стилю) управління керівника закладу загальної середньої освіти на результативність функціонування школи, успішність учнів тощо. Особливий науковий інтерес та практичну значущість можуть мати проблеми виявлення відмінностей та особливостей освітнього (шкільного) середовища залежно від наявності та якості лідерських компетентностей директора.

Використані джерела

- Волкова, Н., & Лебідь, О. (2022). Лідерська компетентність як детермінанта професійного розвитку майбутніх маркетологів. *Освітологічний дискурс*, 36(1), 74–90. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.14>
- Ingvarson, L., Anderson, M., Gronn, P., & Jackson, A. (2006). *Standards for School Leadership: a critical review of the literature*. Australian Council for Education Research. https://research.acer.edu.au/teaching_standards/3
- Лукіна, Т. О. (2007). Вимірювання й управління якістю освіти: навчально-методичні матеріали. Київ: Експрес-об'ява.
- Лукіна, Т.О. (2006). Якість підготовки управлінських кадрів як основа поліпшення якості вищої освіти України. *Вища освіта України*, 3, 136–142.

- Лукіна, Т.О. (2008a). Управління якістю освіти. *Кремень, В. (ред.)* Енциклопедія освіти (с. 945–947). Київ: Юрінком Інтер. <https://lib.iitta.gov.ua/4144/>
- Лукіна, Т.О. (2008b). Якість освіти. *Кремень, В. (ред.)* Енциклопедія освіти (с. 1017–1018). Київ: Юрінком Інтер. <https://lib.iitta.gov.ua/4146/>
- Лукіна, Т.О. (2011). Управління якістю. *Ковбасюк, Ю. (ред.)* Енциклопедія державного управління. (Т. 4: Галузеве управління). (с. 620–622). Київ: НАДУ. https://shron1.chtyvo.org.ua/Zbirnyk_statei/Entsyklopediia_derzhavnoho_upravlinnia_Tom_4.pdf
- Лукіна, Т.О. (2020). Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ: Пед. думка. <https://lib.iitta.gov.ua/723465/>
- Лукіна, Т.О. (2021). Дистанційне навчання в загальній середній освіті в Україні: доступність та результативність в умовах пандемії. Вісник післядипломної освіти. «Серія «Соціальні та поведінкові науки», 16(45), 224–252. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)-224-252](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-224-252)
- Лукіна, Т.О., Чайка, Л.В. (2010). Оцінювання ефективності професійного навчання. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління, 1, 21–28.
- Міляєва, В.Р. (2014). Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки, 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10
- Міністерство економіки України. (2021, 17 вересня). Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ (№ 568-21). https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh_standartu.keriv.22.09.pdf
- Національне агентство кваліфікацій України. Відомості про професійні стандарти. <https://register.nqa.gov.ua/profstandart>
- Arizona Administrative Code. (2024). Section R7-2-603. Professional Administrative Standards. *Register Vol. 30, No. 15*. <https://casetext.com/regulation/arizona-administrative-code/title-7-education/chapter-2-state-board-of-education/article-6-certification/section-r7-2-603-professional-administrative-standards>
- Bush, T. (2024). School leadership and student outcomes: What do we know? *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 3–5.
- California School Boards Association (2014, 19 February). *CTC adopts revised professional standards for principals*. https://csba.org/Newsroom/CSBANewsletters/2014/February/ElectronicOnly/2014_0219_CCTC.aspx#gsc.tab=0
- Clifford, M., & Ross, S. (2012). *Rethinking principal evaluation: A new paradigm informed by research and practice*. National Association of Elementary School Principals; National Association of Secondary School Principals. <https://www.naesp.org/sites/default/files/PrincipalEvaluationReport.pdf>
- Commission on Teacher Credentialing. (2014). *California Professional Standards for Education Leaders (CPSEL)*. <https://www.ctc.ca.gov/docs/default-source/educator-prep/standards/cpsel-booklet-2014.pdf>
- Cox, S., Gilary, A., Simon, D., & Thomas, T. (2022). Documentation for the 2017–18 National Teacher and Principal Survey (NCES 2022-718). U.S. Department of Education. Washington, DC: National Center for Education Statistics. <https://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2022718>
- Davis, S. H., Kearney, K., Sanders, N. M., Thomas, C., & Leon, R. (2011). *The policies and practices of principal evaluation: A review of the literature*. WestEd. https://www2.wested.org/www-static/online_pubs/resource1104.pdf
- Department of Education (2020). *Headteachers' standards. Guidance*. <https://www.gov.uk/government/publications/national-standards-of-excellence-for-headteachers/headteachers-standards-2020#fnref:4>
- Donaldson, M., Mavrogordato, M., Dougherty, S. M., Al Ghanem, R., & Youngs, P. (2021). Principal evaluation under the elementary and secondary Every Student Succeeds act: A comprehensive policy review. *Education Finance and Policy*, 16(2), 347–361. https://doi.org/10.1162/edfp_a_00332
- Donley, J., Detrich, R., States, J., & Keyworth, (2021). *Principal Preparation*. Oakland, CA: The Wing Institute. <https://www.winginstitute.org/quality-leadership-in-service>
- Eddy-Spicer, D., Bubb, S., Earley, P., Crawford, M., & James, C. (2019). Headteacher performance management in England: Balancing internal and external accountability through performance leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 170–188. <https://doi.org/10.1177/1741143217739361>

- English, D., Burniske J., Meibaum D., & Lachlan-Haché, L. (2015). *Uncommon Measures: Student Surveys and Their Use in Measuring Teaching Effectiveness*. American Institutes for Research, Washington, DC. <https://www.air.org/sites/default/files/2021-06/Uncommon-Measures-Student-Surveys-Guidance-Nov-2015.pdf>
- Goldring, E. B., Mavrogordato, M., & Haynes, K. T. (2015). Multisource principal evaluation data: Principals' orientations and reactions to teacher feedback regarding their leadership effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 51(4), 572-599. <https://doi.org/10.1086/598841>
- Grissom, J. A., Blissett, R. S. L., & Mitani, H. (2018). Evaluating school principals: Supervisor ratings of principal practice and principal job performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 40(3), 446-472. <https://doi.org/10.3102/0162373718783888>
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research. Wallace Foundation. <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>
- Grissom, J.A., Egalite, A.J. & Lindsay, C.A. (2021). How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research. New York: The Wallace Foundation. <https://doi.org/10.1177/17411432231210364>
- Kentucky Department of Education (2023, 3 June). *Growth and Evaluation for Principals*. <https://www.education.ky.gov/teachers/PGES/prinpges/Pages/default.aspx>
- Kozakowski, W., Gill, B., & Shiferaw, M. (2021). *Exploring the potential role of staff surveys in school leader evaluation (REL 2021-117)*. U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Regional Educational Laboratory Mid-Atlantic. https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/midatlantic/pdf/REL_2021117.pdf
- Legal Information Institute. Massachusetts Regulations. 603 CMR 7.10. *Professional Standards for Administrative Leadership*. Amended by Mass Register Issue 1491, eff. 3.17.2023. <https://www.law.cornell.edu/regulations/massachusetts/603-CMR-7-10>
- Liu, S., Xu, X., Grant, L., Stronge, J., & Fang, Z. (2017). Professional standards and performance evaluation for principals in China: A policy analysis of the development of principal standards. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 238-259. <https://doi.org/10.1177/1741143215587304>
- Ministry of Education. *Professional Information*. <https://www.educationalleaders.govt.nz/Leadership-development/Professional-information>
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional Standards for Educational Leaders 2015*. Reston, VA: Author. <https://www.npbea.org/psel/>
- Nelson, J. L., Grissom, J. A., & Cameron, M. L. (2021). Performance, Process, and Interpersonal Relationships: Explaining Principals' Perceptions of Principal Evaluation. *Educational Administration Quarterly*, 57(4), 641-678. <https://doi.org/10.1177/0013161X211009295>
- New Jersey Administrative Code. Title 6A. Education. Chapter 9. Professional standards (§§ 6A:9-1.1 – 6A:9-3.4) <https://casetext.com/regulation/new-jersey-administrative-code/title-6a-education>
- Nielsen, J. (2018). *The Principal Evaluation: Connecting Principals' Evaluation to the Growth and Development Process: A Case Study*. University of Nebraska, Lincoln. <https://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddiss/288>
- 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>
- OECD. (2013). *Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study, OECD Education Working Papers*, No. 99. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5k3tsjqtp90v-en>
- Ohio Department of Education (2018). *Ohio Standards for Principals*. https://dam.assets.ohio.gov/image/upload/sboe.ohio.gov/Educator-Evaluations/PrincipalEvaluations/Ohio_Principal_Standards.pdf
- Ohio Department of Education. (2021, July). Using Self-Evaluation as a Possible Source of Evidence in Teacher Evaluation. <https://dam.assets.ohio.gov/image/upload/sboe.ohio.gov/Educator-Evaluations/TeacherEvaluations/Peer-Review-Evaluations.pdf>
- Orr, M.T., Hollingworth, L., & Beaudin B. (2019). Performance assessment for school leaders: comparing field trial and implementation results. *Journal of Educational Administration*, 1, 38-59. <https://doi.org/10.1108/jea-05-2018-0087>
- Orr, M.T., Pecheone, R., Hollingworth, L., Beaudin, B., Snyder, J., & Murphy, J. (2018). The Performance Assessment for Leaders: Construct Validity and Reliability Evidence. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(2), 139-161. <https://doi.org/10.1177/1942775117742646>

- Portin, B., Feldman, S., & Knapp, M. S. (2006). *Purposes, uses, and practices of leadership assessment in education*. Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington. https://www.academia.edu/94941292/Purposes_Uses_and_Practices_of_Leadership_Assessment_in_Education
- Standards Council of Canada. *What are standards?* <https://www.scc.ca/en/standards/what-are-standards>
- Sun, M., & Youngs, P. (2009). How does district principal evaluation affect learning centered principal leadership? Evidence from Michigan school districts. *Leadership and Policy in Schools*, 8(4), 411–445. <https://doi.org/10.1080/15700760902890490>
- Swisher, A. & Saenz-Armstrong, P. (2022). *State of the States 2022: Teacher and Principal Evaluation Policies*. Washington, D.C.: National Council on Teacher Quality. <https://www.nctq.org/publications/State-of-the-States-2022:-Teacher-and-Principal-Evaluation-Policies>
- Texas Administrative Code. Title 19. Education. Part 2. Chapter 149. *Commissioner's Rules Concerning Educator Standards. Subchapter BB. Administrator Standards*. <https://tea.texas.gov/about-tea/laws-and-rules/texas-administrative-code/19-tac-chapter-149>
- The Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL). (2014). *Australian professional standard for principals and the leadership profiles*. <https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles>
- Ullah, R., Khan, M.Z., & Kamal, S.A. (2022). Evaluating the impact of head management skills on the school working climate at secondary education level. *Journal of social sciences development*, 1(1), 75–90. <https://doi.org/10.53664/JSSD/01-01-2022-07-75-90>
- Virginia Department of Education (2022). *Guidelines for Uniform Performance Standards and Evaluation Criteria for Principals*. <https://www.doe.virginia.gov/teaching-learning-assessment/teaching-in-virginia/performance-evaluation/principals>
- Young, M.D., Canole, M., Richardson, I., Hutton, B., Morgan R., & Simon, C. (2013). *Enhancing capacity for standards-based leadership evaluation: state and district roles*. Council of Chief State School Officers, Washington, DC. <https://ccsso.org/resource-library/enhancing-capacity-standards-based-leadership-evaluation-state-and-district-roles>

References

- Arizona Administrative Code. (2024). Section R7-2-603. Professional Administrative Standards. *Register Vol. 30, No. 15*. <https://casetext.com/regulation/arizona-administrative-code/title-7-education/chapter-2-state-board-of-education/article-6-certification/section-r7-2-603-professional-administrative-standards> (in English).
- Bush, T. (2024). School leadership and student outcomes: What do we know? *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 3–5. (in English).
- California School Boards Association (2014, 19 February). *CTC adopts revised professional standards for principals*. https://csba.org/Newsroom/CSBANewsletters/2014/February/ElectronicOnly/2014_0219_CCTC.aspx#gs.tab=0 (in English).
- Clifford, M., & Ross, S. (2012). *Rethinking principal evaluation: A new paradigm informed by research and practice*. National Association of Elementary School Principals; National Association of Secondary School Principals. <https://www.naesp.org/sites/default/files/PrincipalEvaluationReport.pdf> (in English).
- Commission on Teacher Credentialing. (2014). *California Professional Standards for Education Leaders (CPSEL)*. <https://www.ctc.ca.gov/docs/default-source/educator-prep/standards/cpsel-booklet-2014.pdf> (in English).
- Cox, S., Gilary, A., Simon, D., & Thomas, T. (2022). Documentation for the 2017–18 National Teacher and Principal Survey (NCES 2022-718). U.S. Department of Education. Washington, DC: National Center for Education Statistics. <https://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2022718> (in English).
- Davis, S. H., Kearney, K., Sanders, N. M., Thomas, C., & Leon, R. (2011). *The policies and practices of principal evaluation: A review of the literature*. WestEd. https://www2.wested.org/www-static/online_pubs/resource1104.pdf (in English).
- Department of Education (2020). *Headteachers' standards. Guidance*. <https://www.gov.uk/government/publications/national-standards-of-excellence-for-headteachers/headteachers-standards-2020#fnref:4> (in English).
- Donaldson, M., Mavrogordato, M., Dougherty, S. M., Al Ghanem, R., & Youngs, P. (2021). Principal evaluation under the elementary and secondary Every Student Succeeds act: A comprehensive policy review. *Education Finance and Policy*, 16(2), 347–361. https://doi.org/10.1162/edfp_a_00332 (in English).

- Donley, J., Detrich, R., States, J., & Keyworth, (2021). *Principal Preparation*. Oakland, CA: The Wing Institute. <https://www.winginstitute.org/quality-leadership-in-service> (in English).
- Eddy-Spicer, D., Bubb, S., Earley, P., Crawford, M., & James, C. (2019). Headteacher performance management in England: Balancing internal and external accountability through performance leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 170-188. <https://doi.org/10.1177/1741143217739361> (in English).
- English, D., Burniske J., Meibaum D., & Lachlan-Haché, L. (2015). *Uncommon Measures: Student Surveys and Their Use in Measuring Teaching Effectiveness*. American Institutes for Research, Washington, DC. <https://www.air.org/sites/default/files/2021-06/Uncommon-Measures-Student-Surveys-Guidance-Nov-2015.pdf> (in English).
- Goldring, E. B., Mavrogordato, M., & Haynes, K. T. (2015). Multisource principal evaluation data: Principals' orientations and reactions to teacher feedback regarding their leadership effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 51(4), 572-599. <https://doi.org/10.1086/598841> (in English).
- Grissom, J. A., Blissett, R. S. L., & Mitani, H. (2018). Evaluating school principals: Supervisor ratings of principal practice and principal job performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 40(3), 446-472. <https://doi.org/10.3102/016237371878388>. (in English).
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research. Wallace Foundation. <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>. (in English).
- Grissom, J. A., Egalite, A. J. & Lindsay, C. A. (2021). How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research. New York: The Wallace Foundation. <https://doi.org/10.1177/17411432231210364> (in English).
- Ingvarson, L., Anderson, M., Gronn, P., & Jackson, A. (2006). Standards for School Leadership: a critical review of the literature. Australian Council for Education Research. https://research.acer.edu.au/teaching_standards/3 (in Ukrainian).
- Kentucky Department of Education (2023, 3 June). *Growth and Evaluation for Principals*. <https://www.education.ky.gov/teachers/PGES/prinpges/Pages/default.aspx> (in English).
- Kozakowski, W., Gill, B., & Shiferaw, M. (2021). *Exploring the potential role of staff surveys in school leader evaluation (REL 2021-117)*. U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Regional Educational Laboratory Mid-Atlantic. https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/midatlantic/pdf/REL_2021117.pdf (in English).
- Legal Informational Institute. Massachusetts Regulations. 603 CMR 7.10. *Professional Standards for Administrative Leadership*. Amended by Mass Register Issue 1491, eff. 3.17.2023. <https://www.law.cornell.edu/regulations/massachusetts/603-CMR-7-10> (in English).
- Liu, S., Xu, X., Grant, L., Stronge, J., & Fang, Z. (2017). Professional standards and performance evaluation for principals in China: A policy analysis of the development of principal standards. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 238-259. <https://doi.org/10.1177/1741143215587304> (in English).
- Lukina, T. O. (2007). *Vymiruvannia y upravlinnia yakistiu osvity: navchalno-metodychni materialy*. Kyiv: Ekspres-obiava. (in Ukrainian).
- Lukina, T.O. (2006). *Yakist pidhotovky upravlinskykh kadriv yak osnova polipshennia yakosti vyshchoi osvity Ukrainy. Vyscha osvita Ukrainy*, 3, 136-142. (in Ukrainian).
- Lukina, T.O. (2008a). *Upravlinnia yakistiu osvity*. Kremen, V. (red.) *Entsyklopediia osvity* (s. 945-947). Kyiv: Yurinkom Inter. <https://lib.iitta.gov.ua/4144/> (in Ukrainian).
- Lukina, T.O. (2008b). *Yakist osvity*. Kremen, V. (red.) *Entsyklopediia osvity* (c. 1017-1018). Kyiv: Yurinom Inter. <https://lib.iitta.gov.ua/4146/> (in Ukrainian).
- Lukina, T.O. (2011). *Upravlinnia yakistiu*. Kovbasiuk, Yu. (red.) *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia*. (T. 4: Haluzeve upravlinnia). (s. 620-622). Kyiv: NADU. https://shron1.chtyvo.org.ua/Zbimyk_statei/Entsyklopediia_derzhavnoho_upravlinnia_Tom_4.pdf? (in Ukrainian).
- Lukina, T.O. (2020). *Upravlinnia yakistiu zahalnoi serednoi osvity: navchalno-metodychni posibnyk*. Kyiv: Ped. dumka. <https://lib.iitta.gov.ua/723465/> (in Ukrainian).
- Lukina, T.O. (2021). *Dystantsiine navchannia v zahalnyi seredni osviti v Ukraini: dostupnist ta rezultatyvnist v umovakh pandemii. Visnyk pslidiyplomnoi osvity. «Seriiia «Sotsialni ta povedinkovi nauky»*, 16(45), 224-252. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)-224-252](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-224-252) (in Ukrainian).

- Lukina, T.O., Chaika, L.V. (2010). Otsiniuvannia efektyvnosti profesiinoho navchannia. Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seria: Upravlinnia, 1, 21–28. (in Ukrainian).
- Miliaieva, V.R. (2014). Rozvytok liderskoho potentsialu v protsesi formuvannia upravlinskoj kompetentnosti kerivnykiv navchalnykh zakladiv. Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Pedahohichni nauky, 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10 (in Ukrainian).
- Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2021, 17 veresnia). Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity»: nakaz (№ 568-21). <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (in Ukrainian).
- Ministry of Education. *Professional Information*. <https://www.educationalleaders.govt.nz/Leadership-development/Professional-information> (in English).
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional Standards for Educational Leaders 2015*. Reston, VA: Author. <https://www.npbea.org/psel/> (in English).
- Natsionalne ahentstvo kvalifikatsii Ukrainy. Vidomosti pro profesiini standarty. <https://register.nqa.gov.ua/profstandart> (in Ukrainian).
- Nelson, J. L., Grissom, J. A., & Cameron, M. L. (2021). Performance, Process, and Interpersonal Relationships: Explaining Principals' Perceptions of Principal Evaluation. *Educational Administration Quarterly*, 57(4), 641–678. <https://doi.org/10.1177/0013161X211009295> (in English).
- New Jersey Administrative Code. Title 6A. Education. Chapter 9. Professional standards (§§ 6A:9-1.1 – 6A:9-3.4) <https://casertext.com/regulation/new-jersey-administrative-code/title-6a-education> (in English).
- Nielsen, J. (2018). *The Principal Evaluation: Connecting Principals' Evaluation to the Growth and Development Process: A Case Study*. University of Nebraska, Lincoln. <https://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddress/288> (in English).
- 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> (in English).
- OECD. (2013). *Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study*, OECD Education Working Papers, No. 99. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5k3tsjtp90v-en> (in English).
- Ohio Department of Education (2018). *Ohio Standards for Principals*. https://dam.assets.ohio.gov/image/upload/sboe.ohio.gov/Educator-Evaluations/PrincipalEvaluations/Ohio_Principal_Standards.pdf (in English).
- Ohio Department of Education. (2021, July). Using Self-Evaluation as a Possible Source of Evidence in Teacher Evaluation. <https://dam.assets.ohio.gov/image/upload/sboe.ohio.gov/Educator-Evaluations/TeacherEvaluations/Peer-Review-Evaluations.pdf> (in English).
- Orr, M.T., Hollingworth, L., & Beaudin B. (2019). Performance assessment for school leaders: comparing field trial and implementation results. *Journal of Educational Administration*, 1, 38–59. <https://doi.org/10.1108/jea-05-2018-0087> (in English).
- Orr, M.T., Pecheone, R., Hollingworth, L., Beaudin, B., Snyder, J., & Murphy, J. (2018). The Performance Assessment for Leaders: Construct Validity and Reliability Evidence. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(2), 139–161. <https://doi.org/10.1177/1942775117742646> (in English).
- Portin, B., Feldman, S., & Knapp, M. S. (2006). *Purposes, uses, and practices of leadership assessment in education*. Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington. https://www.academia.edu/94941292/Purposes_Uses_and_Practices_of_Leadership_Assessment_in_Education (in English).
- Standards Council of Canada. *What are standards?* <https://www.scc.ca/en/standards/what-are-standards> (in English).
- Sun, M., & Youngs, P. (2009). How does district principal evaluation affect learning centered principal leadership? Evidence from Michigan school districts. *Leadership and Policy in Schools*, 8(4), 411–445. <https://doi.org/10.1080/15700760902890490> (in English).
- Swisher, A. & Saenz-Armstrong, P. (2022). *State of the States 2022: Teacher and Principal Evaluation Policies*. Washington, D.C.: National Council on Teacher Quality. <https://www.nctq.org/publications/State-of-the-States-2022:-Teacher-and-Principal-Evaluation-Policies> (in English).
- Texas Administrative Code. Title 19. Education. Part 2. Chapter 149. *Commissioner's Rules Concerning Educator Standards. Subchapter BB. Administrator Standards*. <https://tea.texas.gov/about-tea/laws-and-rules/texas-administrative-code/19-tac-chapter-149> (in English).

- The Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL). (2014). *Australian professional standard for principals and the leadership profiles*. <https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles> (in English).
- Ullah, R., Khan, M.Z., & Kamal, S.A. (2022). Evaluating the impact of head management skills on the school working climate at secondary education level. *Journal of social sciences development*, 1(1), 75–90. <https://doi.org/10.53664/JSSD/01-01-2022-07-75-90> (in English).
- Virginia Department of Education (2022). *Guidelines for Uniform Performance Standards and Evaluation Criteria for Principals*. <https://www.doe.virginia.gov/teaching-learning-assessment/teaching-in-virginia/performance-evaluation/principals> (in English).
- Volkova, N., & Lebid, O. (2022). Liderska kompetentnist yak determinanta profesiinoho rozvytku maibutnikh marketolohiv. *Osvitohichnyi dyskurs*, 36(1), 74–90. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.14> (in Ukrainian).
- Young, M.D., Canole, M., Richardson, I., Hutton, B., Morgan R., & Simon, C. (2013). *Enhancing capacity for standards-based leadership evaluation: state and district roles*. Council of Chief State School Officers, Washington, DC. <https://ccsso.org/resource-library/enhancing-capacity-standards-based-leadership-evaluation-state-and-district-roles> (in English).

Tetyana Lukina, Dr. Sc. in Public Administration, Professor, Chief Scientific Researcher of the Department of Monitoring and Quality Evaluation of General Secondary Education, Institute of Pedagogy of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

Research interests: research of theoretical and applied problems of measuring, evaluating and managing the quality of education; monitoring the quality of education as an information system and technology of research of educational systems and processes; technologies of analysis and evaluation of educational policy; adult education and features of its implementation.

STANDARDIZATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF A SECONDARY SCHOOL PRINCIPAL AS A MECHANISM FOR EDUCATION QUALITY MANAGEMENT: FOREIGN APPROACHES

Abstract. The article is devoted to a comparative analysis of conceptual approaches, content and structure of foreign and domestic standards of professional activity of the secondary school principals. The thesis is substantiated that the professional standard of a school leader is a unique means of guaranteeing the proclaimed of education quality and an important tool in the mechanism for managing the quality of education. It was found that the key points on which the variety of these standards and the features of their use are based are: the purpose and scope of application, content and status of the standard. Attention is focused on the fact that the professional standards of a manager have different statuses and can be used for different purposes, in particular to solve administrative problems (definition of job functions, formation of appropriate job descriptions and the content of an employment agreement); determining the range of professional competencies in the formation of targeted educational programs for training future managers; conducting professional selection; assessing the results of professional activities; certification, licensing and certification of school principals. It has been proven that the fundamental principle underlying modern foreign approaches to the development of meaningful lines of performance standards for a school principal is leadership. Similar and distinctive features of domestic and foreign approaches to the construction of professional standards for high school principals have been identified and characterized.

Keywords: standard, professional activity, ensuring the education quality, mechanism for managing the quality of education, school principal, secondary school, assessment, efficiency.