

**ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ:
АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕНЬ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Лукіна Т.О.

Україна, м. Київ, Інститут педагогіки

Національної академії педагогічних наук України

Сучасні реформи в системі освіти, зокрема загальної середньої, що відбуваються у світі та в Україні, вносять багато змін у зміст освіти, способи організації та реалізації освітнього процесу, а також процесу управління освітньою системою загалом та закладом освіти зокрема. У контексті цих змін особливо важливу роль відіграють постаті директора та вчителя закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), середньої школи. Серед найважливіших суспільних процесів і світових тенденцій, які спричиняють підвищення наукового інтересу до проблеми професійної діяльності керівника ЗЗСО та оцінювання її ефективності, можна назвати наступні:

1) *поширення у світі концепції лідерства* та запровадження у багатьох країнах світу професійних стандартів директора школи, так званих стандартів лідерства. Зазначені процеси призвели до того, що сучасний керівник ЗЗСО розглядається як лідер в освіті, вирішальна роль якого проявляється у визначенні стратегічного напрямку розвитку школи та реалізації поставлених цілей, у забезпеченні єдності та консолідації педагогічного та учнівського колективів, у стимулюванні професійного, творчого зростання вчителів та вирішенні багатьох інших завдань [1]. Лідерство розглядається як основоположний принцип визначення змісту діяльності керівника та розробки індикаторів, що дають можливість деталізувати його професійну діяльність за бажаними проявами

кінцевих результатів її реалізації та оцінити ступінь їх досягнення, інакше кажучи, оцінити ефективність професійної діяльності директора закладу освіти.

Розроблений та прийнятий у 2021 році до використання в Україні вітчизняний професійний стандарт «Керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» [4], на відміну від аналогічних зарубіжних стандартів, заснований на структуризації професійної діяльності керівника закладу освіти та визначенні необхідних для цього професійних компетентностей за основними трудовими функціями.

2) *розширення процесів децентралізації в управлінні освітою*, впровадження автономії закладу освіти та посилення впливу територіальних громад і спільнот на результати розвитку закладів освіти, зростання відповідальності ЗЗСО та його директора і педагогів зокрема за результати своєї роботи. Цілком зрозуміло, що зазначені процеси спричиняють доволі суттєвий вплив на успішність реалізації директором школи своєї ролі, тобто на якість та ефективність його професійної діяльності;

3) *умови воєнного стану та завдання повоєнного відновлення України* призвели не лише до зміни форми організації освітнього процесу, а також актуалізували необхідність перегляду змісту професійної діяльності керівника закладу освіти, оновлення її мети, основних завдань і напрямів реалізації, що, логічно має бути відображено у критеріях та процедурах оцінювання ефективності професійної діяльності.

Таким чином, проблема оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО є досить багатогранною і доволі складною, а її вирішення передбачає дослідження питань як концептуального, так і процедурного характеру.

Насамперед, мова йде про необхідність створення певної моделі та розробки відповідних процедур оцінювання результатів професійної діяльності керівника закладу освіти, які б забезпечували можливість неформального, об'єктивного і

справедливого визначення внеску директора школи як лідера у досягнення поставлених цілей і основних результатів навчання учнів, а також спонукали його до власного розвитку та самовдосконалення.

Таким чином, у процесі реалізації чи вибору моделі оцінювання професійної діяльності керівника ЗЗСО основними питаннями є наступні: 1) «хто оцінює?» – це означає вибір певного рівня управління освітою, який буде відповідальним за визначення процедур, методики, а також критеріїв оцінювання результатів діяльності директора школи; 2) «як оцінювати?» – інакше кажучи, за якими параметрами буде здійснюватися сам процес оцінювання, а також в який спосіб буде забезпечена, сформована довіра до самих процедур оцінювання та оцінювачів, тобто тих фахівців, експертів, які реалізують означені процедури. І, нарешті, третє питання: «які наслідки оцінювання професійної діяльності керівника середньої школи?», що означає визначення статусу результатів оцінювання та того, на що і як будуть впливати результати оцінки.

Для того щоб зрозуміти, яка модель оцінювання ефективності професійної діяльності керівника закладу освіти є більш прийнятною, більш адекватною потребам сьогодення, а також з'ясувати ступінь довіри з боку педагогів до тієї чи іншої моделі оцінювання упродовж жовтня-грудня 2024 року в межах реалізації науково-дослідної теми Інституту педагогіки НАПН України «Оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників» (ДР № 0124U000273) нами було проведено анкетування директорів і вчителів ЗЗСО в кількох областях України [3].

Дане дослідження виявило наявність певних статистично значущих відмінностей у ставленні різних груп респондентів (зокрема, за віком, статтю, стажем перебування на посаді, розміром закладу освіти, успішністю попереднього професійного навчання тощо) до ключових питань концептуальної моделі оцінювання ефективності професійної діяльності керівників ЗЗСО. Наприклад, одне з завдань передбачало з'ясування бачення респондентами того, на якому рівні

управління мають розроблятися основні критерії та методики оцінювання результатів професійної діяльності директора школи. Думки директорів і вчителів шкіл з цього приводу виявилися діаметрально протилежними. Так, керівники закладів освіти віддали перевагу місцевому рівню, представленому органом управління освітою відповідної територіальної громади, а вчителі найвищий рівень згоди продемонстрували щодо доцільності збереження цих повноважень за центральним рівнем, представленим Міністерством освіти і науки України (рис. 1).

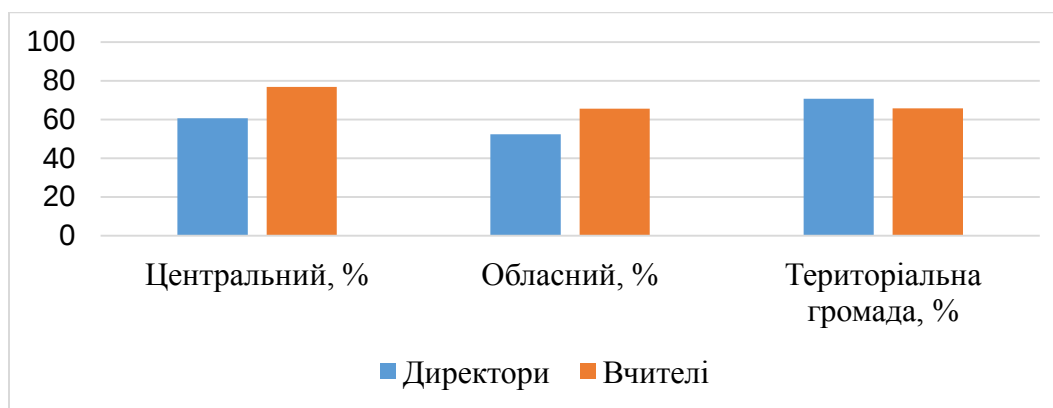


Рис. 1. Визначення респондентами рівня управління освітою, уповноваженого визначати критерії та процедури оцінювання ефективності професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти

Одними з найбільш складних для вирішення актуальних питань, які складають ядро проблематики з оцінювання у сфері освіти, є питання довіри до експертів, процедур і способів формування загального висновку, а також питання забезпечення об'єктивності, справедливості й прозорості оцінювання. Застосування інструментів статистичного аналізу дало нам змогу виявити чотири основних фактори та структурувати відповідно до них все розмаїття причин, процесів і обставин, які, на думку керівників шкіл, тією чи іншою мірою впливають на об'єктивність і справедливість оцінювання ефективності їхньої професійної діяльності. Такими факторами стали наступні, що подані у порядку зменшення вагомості їх факторних навантажень: 1) якість оцінювача та надійність

джерела інформації; 2) характеристики учасників освітнього процесу; 3) демографічні та професійні характеристики директора; 4) методика оцінювання. Виявлення зазначених факторів та оцінка їх вагомості дають можливість удосконалити чинну модель оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО та зосередити зусилля на розвитку професійних якостей і компетентностей всіх учасників оцінювальних процедур.

Дуже важливим, на наш погляд, є досягнення того, щоб будь-які процедури зовнішнього контролю і перевірок, у тому числі й процедури оцінювання професійної діяльності керівника закладу освіти, стали тим засобом, який спонукав би колектив закладу освіти до запровадження певних позитивних змін, призводив до розвитку. Опитування показало, що і вчителі, і керівники шкіл в цілому засвідчили свою згоду з тим, що оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО позитивно впливає на різні аспекти функціонування закладу освіти та його колективу. Вчителі, на відміну від керівників шкіл, виявилися більш позитивно налаштованими у цих питаннях. Водночас, бачення різними категоріями педагогів наслідків оцінювання професійної діяльності керівника школи для закладу освіти та учасників освітнього процесу виявилися не завжди схожими (рис.2).

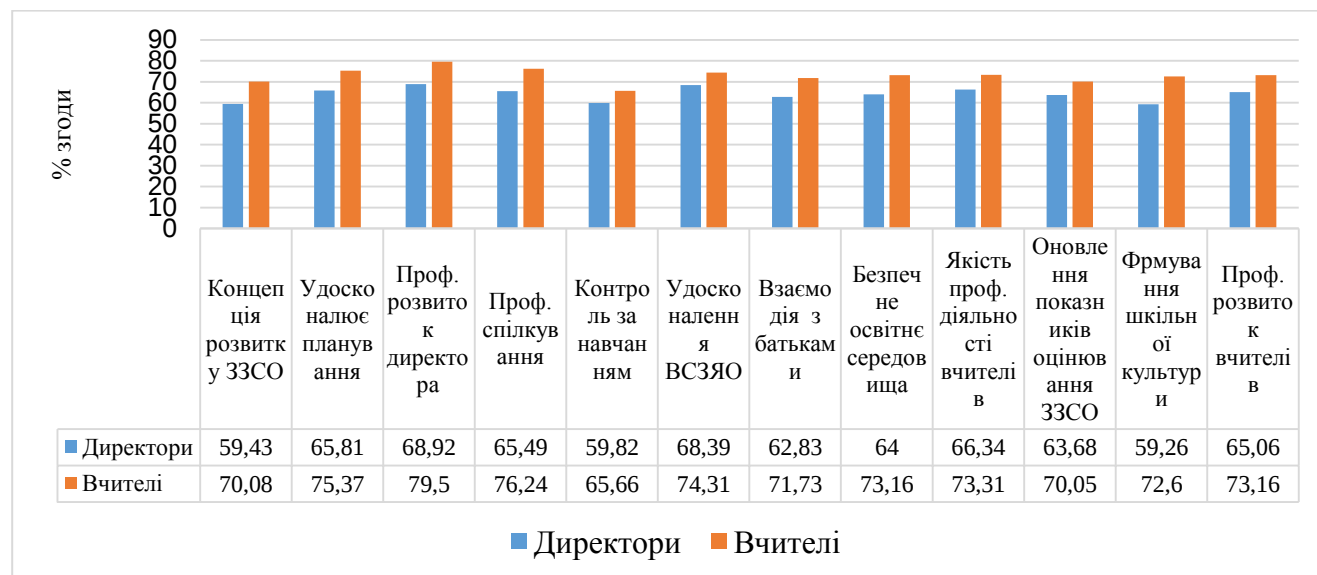


Рис. 2. Рівень згоди респондентів з твердженнями про можливі події у закладі освіти, що відбуватимуться внаслідок оцінювання результатів професійної діяльності директора школи

Наприклад, максимальний скептицизм респонденти висловили стосовно впливу процедури оцінювання результатів діяльності директора школи на шкільну культуру та процеси оновлення показників оцінювання досягнень закладу освіти, причому сподівання вчителів з цього приводу виявилися більш оптимістичними на відміну від оцінок директорів ЗЗСО.

Таким чином, вітчизняна практика і досвід передових країн світу свідчать про те, що проблема удосконалення чинної моделі оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО в Україні є актуальною. Розв'язання цієї проблеми має здійснюватися з урахуванням сучасних тенденцій до реалізації закладом освіти академічної, організаційної та іншої автономії, посилення впливу громадськості, зокрема територіальних громад, а також педагогічної спільноти на процеси забезпечення якості освіти та контролю за досягнутими результатами розвитку освітніх установ.

Список літератури:

1. Лукіна Тетяна. 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>
2. 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 : Пед. думка, 2025. – 60 с. <https://doi.org/10.32405/978-966-644-783-1-2025-60>
3. Методика і технологія її 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/>
4. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства освіти України від 17 вер. 2021 р. № 568-21.