



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.

✉ tata_lukina@ukr.net

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

УДК 373.3/5.091.113-057.177.3:005.585
<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2025-2-65-80>

Подано до редакції: 03.04.2025
 Прийнято після рецензування: 20.04.2025
 Затверджено до друку: 01.05.2025
 Опубліковано: 30.06.2025

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ОПИТУВАННЯ)

Анотація. У статті подано результати дослідження щодо ставлення директорів закладів загальної середньої освіти (ЗСГО) щодо різних аспектів оцінювання ефективності їх професійної діяльності. Для отримання необхідної для дослідження інформації було використано онлайн-опитування 565 керівників ЗСГО з кількох областей України із застосуванням інструменту Google Forms. Внутрішня узгодженість запитань анкети, визначалась за допомогою α -критерію Кронбаха, величина якого ($\alpha > 0,8$) свідчить про достатньо високу надійність анкети як інструменту вимірювання. Результати дослідження виявили наявність певних статистично значущих відмінностей за гендерною ознакою у баченні респондентами концептуальних засад організаційної моделі оцінювання їх професійної діяльності, а саме: змісту основної мети професійної діяльності директора ЗСГО; рівня управління, відповідального за вироблення й затвердження загальних правил і критеріїв оцінювання професійної діяльності; доцільності використання результатів опитувань різних груп учасників освітнього процесу під час ухвалення рішення щодо ефективності професійної діяльності керівника закладу освіти. Виявлено особливості та за допомогою факторного аналізу підтверджено відмінності в структурах уявлень керівників шкіл різної статі про вплив на об'єктивність і справедливості оцінювання професійної діяльності директорів таких змінних як: ділові якості оцінювача, соціально-демографічні та професійні характеристики директора, процедури методики оцінювання та певні зовнішні умови, що може бути спричинене гендерно зумовленим вибором певних стилів управлінської діяльності та поведінки керівників ЗСГО.

Ключові слова: оцінювання; професійна діяльність; моделі оцінювання; директор (керівник) закладу загальної середньої освіти; мета професійної діяльності; чинники впливу.

Постановка проблеми. Зміни, що відбуваються останнім часом у системах управління освітою як у зарубіжних країнах, так і в Україні, актуалізували завдання оцінювання різноманітних процесів та результатів функціонування освітніх системі установ, у тому числі й ефективності професійної діяльності педагогічних працівників та директорів (керівників) закладів загальної

середньої освіти (далі – ЗЗСО) як необхідної умови забезпечення ефективного управління якістю освіти (Лукіна, 2011). Ключові ідеї, які артикулюються під час імплементації документів, що визначають основні засади побудови організаційної моделі оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО, врегульовують загальні правила та методику його проведення, пов'язані з: особливостями реалізації процесів децентралізації управління освітою та з передачею частини повноважень на рівень місцевої влади, залученням представників відповідної територіальної громади до процедур оцінювання закладів освіти та результатів роботи керівників освітніх установ, розширенням автономії шкіл та посиленням відповідальності педагогічного персоналу за якість надання освітніх послуг, запровадженням систем самооцінювання закладу освіти та професійної діяльності педагогічних працівників тощо. Крім того, у багатьох зарубіжних країнах відбулося переосмислення ролі керівника закладу освіти як лідера, як ключової фігури, яка визначає стратегію розвитку закладу освіти, консолідує потенціал педагогів і наявні ресурси на досягнення цілей розвитку. Лідерство директора ЗЗСО передбачає його активну позицію і участь в різних процедурах і процесах, у тому числі й тих, що стосуються оцінювання ефективності його професійної діяльності.

Основні передумови, які викликали необхідність вивчення ставлення директорів ЗЗСО щодо основоположних ідей та підходів до побудови організаційної моделі оцінювання ефективності їх професійної діяльності, полягають у тому, що чинна практика оцінювання результатів роботи керівників освітніх установ в Україні не повною мірою відповідає сучасним тенденціям та не відображає реальні успіхи керівника в розвитку ЗЗСО, підвищенні успішності учнів і професійному зростанні педагогів.

Зазначене зумовлює доцільність з'ясування думок керівників ЗЗСО щодо основних концептуальних положень та можливих варіантів побудови організаційної моделі оцінювання ефективності результатів їх професійної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема оцінювання професійної діяльності педагогів, зокрема директорів середніх шкіл, досить складна і багатогранна. Незважаючи на те, що у багатьох країнах світу реалізуються різні системи оцінювання як директорів шкіл, так і вчителів, проблеми концептуального, технологічного і прикладного характеру не зменшують своєї актуальності (Жук, Ващенко, 2024). Ядро цієї проблеми складає завдання вироблення основної ідеї, концептуальної основи оцінювання, що, у свою чергу, неможливо без з'ясування сутності, змісту мети професійної діяльності директора ЗЗСО як кінцевого орієнтиру та її результату; окреслення тих об'єктів, на які ця діяльність має спричинювати вплив, що, відповідно, доцільно розглядати в якості своєрідних дороговказів, бажаних показників оцінювання.

На думку зарубіжних дослідників (Grissom, Kalgorides, & Loeb, 2012), існує три основні підходи до оцінки ефективності професійної діяльності директора закладу середньої освіти. Перший підхід прирівнює оцінку ефективності діяльності директора до оцінки ефективності школи (Ляшенко, 2011; Ляшенко, Лукіна, Булах, & Мруга, 2012). Другий підхід ґрунтується на думці про те, що ефективність директора школи можна точно виміряти лише шляхом відокремлення впливу директора на результати успішності (тестування) учнів від впливу самої школи (її педагогів, середовища, програм тощо) на навчальні досягнення учнів, що передбачає формування системи моніторингу якості освіти у закладі (Лукіна, 2007; 2008). Третій підхід до оцінки ефективності директора передбачає вивчення покращення школи порівняно з попередніми рівнями успішності у тій самій школі під час перебування директора на посаді. Центральною ідеєю і спільною рисою зазначених зарубіжних підходів до розуміння ефективності діяльності керівника закладу освіти є прив'язка до результатів навчання учнів (Grissom, Egalite, & Lindsay, 2021) як основного показника якості функціонування школи. Кожен із зазначених концептуальних підходів до оцінювання професійної діяльності директора школи не знайшов однозначної підтримки і є предметом дискусій у науковій спільноті.

Не менш важливими питаннями, що визначають організаційну модель реалізації процедур оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО, є ті, що пов'язані із встановленням упов-

новажених осіб (суб'єктів) та окресленням їх повноважень, визначенням статусу результатів, а також з'ясуванням доцільності використання результатів опитувань учителів, учнів і батьків для формування загального висновку про ефективність управління школою керівника (Swisher, & Saenz-Armstrong, 2022).

Важливу роль у забезпеченні ефективності оцінювальних процедур відіграє ступінь довіри директорів до оцінювачів (Grissom, Blissett, & Mitani, 2018), вплив результатів оцінки на поліпшення способів організації професійної діяльності керівників закладів освіти (Davis, Kearney, Sanders, Thomas, & Leon, 2011; Reeves, 2005).

Лідерство стало ідеєю, що домінує у багатьох зарубіжних дослідженнях XXI ст. (Eddy-Spicer, Bubb, Earley, Crawford, & James, 2019). Поширення цієї ідеї призвело до запровадження у багатьох країнах світу так званих стандартів лідерства в освіті або стандартів для лідерів. У зарубіжній практиці лідерство розглядається як основоположний принцип визначення змісту всієї професійної діяльності керівника, її мети та, відповідно, розробки індикаторів (Лукіна, 2022), що дають можливість деталізувати цю діяльність за бажаними проявами кінцевих результатів її реалізації та оцінити ступінь їх досягнення (Лукіна, 2024). На відміну від вітчизняного професійного стандарту керівника ЗЗСО (Міністерство економіки України, 2021) зарубіжні стандарти лідерства пронизують усі сфери (домени) діяльності директора закладу середньої освіти: визначення загального бачення навчання; розвиток шкільної культури і навчальної програми, що сприяють навчанню учнів та розвитку педагогів; забезпечення ефективного управління школою, діяльністю та ресурсами для створення безпечного освітнього середовища, яке сприяє результативному навчанню; співробітництво з педагогами і спільнотою, мобілізація ресурсів для задоволення їх потреб; добросовісна та етична поведінка; розуміння, реагування та вплив на політичний і культурний контекст (Condon, & Clifford, 2020, с. 2–3).

Значну увагу дослідники приділяють проблемі справедливості оцінювання директора закладу освіти та довіри до його результатів. У правилах, які визначені Об'єднаним комітетом зі стандартів оцінки освіти, зазначається, що оцінка має бути «етичною, справедливою, корисною, здійсненою та точною» (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 2009). Дослідники наголошують на необхідності забезпечення зовнішньої валідності умов і процедур оцінювання (Fuller, & Hollingworth, 2014), щоб педагоги сприймали систему оцінки як справедливу і рівноправну (Grissom, Kalgordes, & Loeb, 2012, November; Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2011), а рекомендації за результатами оцінювання приносили бажаний ефект. Зазначається, що у протилежному випадку директори закладів освіти будуть ігнорувати результати, спотворювати або підтасовувати сам процес оцінки (Erdogan, 2002).

Наведені у статті публікації не вичерпують усіх питань зазначеної проблеми, однак, на наш погляд, достатньо чітко демонструють наявність значного і стійкого наукового інтересу до неї в дослідників багатьох країн світу, а також широту поглядів, які свідчать про необхідність врахування думок тих, кого оцінюють, тобто директорів ЗЗСО в Україні, щодо концептуальних засад організації оцінювання результатів їх професійної діяльності, особливо з урахуванням вітчизняного контексту.

Формулювання цілей статті. Основна проблема нашого дослідження полягає у вивченні думок директорів ЗЗСО як ключових фігур у процесах забезпечення ефективного функціонування закладів освіти та об'єкта оцінювання до щодо різних аспектів процедур і правил оцінювання результатів їх професійної діяльності для подальшого вироблення рекомендацій щодо побудови відповідної організаційної моделі оцінювання. Мета цієї статті полягає в описі методики та результатів анкетування директорів ЗЗСО щодо їхнього бачення основних аспектів організаційної моделі оцінювання результатів їх професійної діяльності.

Методика дослідження. З метою дослідження особливостей та відмінностей у сприйнятті керівниками ЗЗСО концептуальних засад і процедур організації та проведення оцінювання результатів їх професійної діяльності нами було розроблено та апробовано спеціальну анкету, яка пропонувалася респондентам у форматі Google forms. Анкета складалася з таких частин:

1) загальна інформація про застосовані процедури оцінювання директора ЗЗСО під час атестації та враження респондентів стосовно самої атестації (5 запитань);

2) основні питання, спрямовані на виявлення ставлення керівників ЗЗСО щодо різних аспектів і процедур оцінювання результатів їх професійної діяльності, зокрема й тих, що дають можливість сформулювати концептуальні положення організаційної моделі оцінювання (12 запитань);

3) інформація соціально-демографічного характеру (стать, вік, стаж роботи на посаді директора ЗЗСО, профіль навчання та кількість учнів у закладі освіти, давність проходження навчання або підвищення кваліфікації саме як директора школи).

Надійність розробленого нами опитувальника, як інструменту для дослідження бачення учасниками дослідження концептуальних засад організаційної моделі оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО, **визначалася за допомогою коефіцієнту α -Кронбаха** (Cronbach, 1951), **результати обчислення якого наведено у табл. 1.**

Таблиця 1.

Надійність інструменту для дослідження організаційної моделі оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО

Предмет вимірювання	α - Кронбаха
Мета оцінювання	,900
Використання результатів опитувань	,874
Чинники впливу на об'єктивність і справедливність оцінювання	,801

Опитування проводилося упродовж жовтня–грудня 2024 року на базі різних областей України (Запорізької, Житомирської, Хмельницької, м. Києва). Дана проста випадкова вибірка є репрезентативною (на рівні достовірності 0,95 забезпечує похибку 4,21%). Зазначене дає підстави стверджувати, що отримані дані дослідження різних аспектів організаційної моделі оцінювання результатів професійної діяльності директорів ЗЗСО віддзеркалюють відповідні думки керівників закладів середньої освіти в Україні.

Ключові моменти, які дають змогу окреслити бачення керівниками ЗЗСО концептуальних засад організаційної моделі оцінювання результатів їх професійної діяльності, полягають у:

1) з'ясуванні думку респондентів щодо мети їх професійної діяльності, зміст якої визначає розподіл ресурсів закладу освіти та зусиль директора і колективу, а ступінь досягнення виступає основним мірилом оцінки ефективності цієї діяльності;

2) визначенні рівня управління освітою (центрального, регіонального / обласного та рівня відповідної територіальної громади), відповідального за розробку та затвердження основних процедур, методики, критеріїв та показників оцінювання;

3) вивченні ставлення керівників до можливого використання результатів опитування різних учасників освітнього процесу (вчителів, учнів та батьків) в якості додаткового джерела інформації про ефективність директора ЗЗСО під час оцінювання його професійної діяльності;

4) виявленні основних груп чинників, що впливають на об'єктивність і справедливість оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО.

Результати опитування було проаналізовано з позицій можливих відмінностей у відповідях за гендерною ознакою респондентів.

Вибірка учасників складалася з 471(83,36%) жінки та 94 (16,64%) чоловіків, що в цілому релевантно відображає розподіл за статтю керівників освітніх установ у галузі загальної середньої освіти (Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики», 2024а; 2024б; 2024с). Середній вік респондентів склав $M = 52,35$ років ($SD = 80,88$; $\delta = 8,99$), що також відповідає портрету директора середньої школи в Україні за оцінками Української асоціації дослідників (Профіль українського вчителя і директора, 2020).

Превалювання серед учасників опитування керівників ЗЗСО віком від 40 до 60 років (67,79%) та зі стажем перебування на посаді директора більше 10 років (від 10 до 20 років – 24,6% осіб та понад 20 років – 33,1% осіб) свідчить про доволі високий рівень їх педагогічного та управлінського досвіду, а також про обізнаність з методикою та критеріями оцінювання ефективності їх професійної діяльності.

Додатково збиралася інформація про проходження учасниками дослідження підвищення кваліфікації саме як директора ЗЗСО та про давність такого навчання. Було з'ясовано, що 62,7% респондентів пройшли навчання за останні три роки, 22,1% – понад три роки тому, решта не проходили взагалі. Інформація про віддаленість у часі проходження спеціальної підготовки керівників середніх шкіл інтерпретувалась нами як виконання необхідної нормативної вимоги, а також як певна підстава для підтвердження їхньої обізнаності з останніми нововведеннями у сфері загальної середньої освіти та підходами в управлінні ЗЗСО. Переважна більшість респондентів (понад 76,1%) надали схвальні відгуки щодо ефективності (корисності) такого навчання для практичної діяльності на посаді директора школи.

У дослідженні взяли участь керівники різних за кількістю учнів середніх шкіл. Виявилося, що майже 71 % директорів ЗЗСО очолюють школи, у яких навчається менше, ніж 500 учнів; 20,2 % – школи з чисельністю від 500 до 1000 учнів. Решта очолювали великі заклади освіти з понад 1000 учнів. Варто зазначити, що за оцінками міжнародного опитування педагогів, так званого міні TALIS, у 2017 р. в Україні середня наповнюваність ЗЗСО склала 345 учнів (Профіль українського вчителя і директора, 2020).

Результати та обговорення. Для опрацювання результатів анкетування було використано програмний пакет «Аналіз даних» MS Excel і програму IBM SPSS Statistics (версія 26.0.0.0, International Business Machines Corp.). Аналіз відмінностей у відповідях між різними групами респондентів здійснювався за допомогою критеріїв χ^2 Пірсона, методу ранжування; оцінка величини ефекту («effect size») впливу відмінної ознаки на відповіді керівників обчислювалася за допомогою показника d Коена (Cohen's d).

Для сфери педагогічних досліджень виявлений Дж. Коеном розмір ефекту відмінностей вважається несуттєвим, якщо $d < 0,2$, малим за умови $0,2 \leq d < 0,5$, середнім при $0,5 \leq d < 0,8$ та сильним, якщо $d \geq 0,8$ (Cohen, 1988).

Принципове значення для забезпечення успішної реалізації будь-якої діяльності, у тому числі й професійної діяльності директора ЗЗСО, а також і для визначення основних положень і принципів побудови організаційної моделі оцінювання результатів його діяльності, має визначення мети цієї діяльності. У правових документах мета професійної діяльності керівника ЗЗСО в Україні сформульована як «безпосереднє управління закладом та відповідальність за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності школи» (Міністерство економіки України, 2021). Проте мета професійної діяльності директора школи не є незмінною сталою величиною, вона може змінюватися відповідно до зміни завдань, що покладаються на заклад освіти та його персонал, та зовнішньої ситуації. Так, сучасні тенденції у сфері освіти та різноманітні нововведення, у тому числі й в управлінських процесах, зумовили поступовий відхід від суто менеджерського підходу у діяльності керівника закладу освіти. Насамперед мова йде про реалізацію концепції лідерства (управлінського, педагогічного, учнівського), орієнтацію на створення у закладі освіти комфортного освітнього середовища для різних споживачів освітніх послуг, у тому числі з особливими потребами, забезпечення умов для всебічного розвитку учнів та педагогів тощо. В умовах дії надзвичайних обставин, таких, як пандемія, воєнний стан в Україні, зміст і напрямки професійної діяльності керівника ЗЗСО зазнали змін. До посадових обов'язків керівника ЗЗСО додалися дії, пов'язані із забезпеченням збереження життя і здоров'я учнів і педагогів, організацією освітнього процесу в різних форматах та інше. Тому цілком логічним постає завдання з'ясувати бачення директорами ЗЗСО сутності, змісту мети власної професійної діяльності.

У нашому дослідженні ми тлумачимо поняття «мета професійної діяльності» директора ЗЗСО як певний усвідомлений ним кінцевий образ бажаного (або потрібного, визначеного) результату, на досягнення якого мають бути спрямовані всі дії та ресурси закладу освіти.

В опитуванні використовувалася шкала Лікерта, де 1 відповідало повній незгоді респондента з твердженням, 5 – абсолютна згода. У якості об'єктів оцінювання виступило 6 різних формулювань змісту мети професійної діяльності директора ЗЗСО як то: 1. Безпосереднє управління закладом та відповідальність за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності школи; 2. Забезпечення можливостей для реалізації педагогічного лідерства вчителів та лідерства учнів; 3. Створення умов для поліпшення навчальних досягнень та всебічного розвитку учнів; 4. Забезпечити формування єдності педагогічного та учнівського колективів у їх устремління до самовдосконалення й розвитку; 5. Визначення стратегічних цілей розвитку закладу освіти та об'єднання ресурсів і потенціалу школи для їх досягнення; 6. Створення безпечного і комфортного освітнього середовища як основи для успішного й всебічного розвитку учнів та професійного вдосконалення педагогів.

На основі отриманих даних анкетування розраховано середні оцінки ступеня згоди респондентів із запропонованими варіантами формулювання цілей професійної діяльності очільника школи та інші статистичні величини (табл. 2). Примітно, що жінки продемонстрували вищі значення середніх оцінок згоди з усіма запропонованими варіантами формулювання цілей професійної діяльності, що у цілому підтверджує наявність гендерних відмінностей у процесах ухвалення управлінських рішень директорами середніх шкіл (Keser Ozmantar, & Gök, 2024) та певну ідеалістичну орієнтацію на відміну від чоловіків, які схильні до вибору більш раціональних рішень.

Таблиця 2.

Мета професійної діяльності директора ЗЗСО

Мета	Категорії респондентів	$\bar{X}$	SD	<i>Ranks</i>	$R_{згоди, \%}$	<i>Cohen's d</i>
Безпосереднє управління закладом та відповідальність	загалом	3,745	1,059	5	74,9	0.208407
	жінки	3,781	1,039	6	75,63	
	чоловіки	3,564	1,130	3	71,28	
2. Забезпечення реалізації лідерства вчителів учнів	загалом	3,687	0,939	6	73,73	0.753664
	жінки	3,809	0,823	5	76,18	
	чоловіки	3,074	1,080	6	61,49	
3. Забезпечення всебічного розвитку учнів	загалом	3,839	0,908	4	76,78	0.36189
	жінки	3,898	0,858	4	77,96	
	чоловіки	3,543	1,068	4,5	70,85	
4. Забезпечення єдності колективів	загалом	3,956	0,819	3	79,12	0.519495
	жінки	4,038	0,726	2	80,76	
	чоловіки	3,543	1,090	4,5	70,85	
5. Визначення цілей розвитку та об'єднання ресурсів	загалом	3,972	0,794	2	79,43	0.216223
	жінки	4,006	0,721	3	80,13	
	чоловіки	3,798	1,131	2	75,96	
6. Безпечне та комфортне освітнє середовище	загалом	4,053	0,834	1	81,06	0.065716
	жінки	4,064	0,779	1	81,27	
	чоловіки	4,000	1,118	1	80,00	

*Примітка: $\bar{X}$ – середнє арифметичні оцінок; SD – дисперсія; $Ranks$ – ранги середніх оцінок цілей діяльності; $R_{згоди}$ – показник згоди як частка (у %) від максимально можливої кількості балів за оцінювання відповідного варіанта мети управління; $Cohen's d$ – величина відмінностей в оцінках директорів відповідно до гендерного розподілу.

Як бачимо, найвищий ранг отримала версія мети №6 про формування безпечного і комфортного освітнього середовища, що виступає основою для успішного й всебічного розвитку учнів і професійного вдосконалення педагогів. Варто зауважити також, що думка всіх респондентів, незалежно від статі, щодо доцільності формулювання мети професійної діяльності керівника ЗЗСО саме у такому варіанті виявилася досить однорідною (коефіцієнт варіації як показник відносного ступеня розкиду даних у вибірці $CV = 22,53\%$; для жінок-керівників 21,7%; для чоловіків – 26,4%).

Найважливішим, на наш погляд, виявилися результати підтримки респондентами офіційно визначеного у нормативно-правових документах України варіанту №1 формулювання мети діяльності директора школи та варіанту №2, який віддзеркалює основні світові тенденції щодо впровадження концепції лідерства у професійні стандарти керівників шкіл та передбачає орієнтацію на забезпечення можливостей для реалізації педагогічного лідерства вчителів і лідерства учнів. Виявилось, що обидва варіанти цілей посіли передостанні місця у рейтингу середніх оцінок ступеня згоди директорів з наведеними формулюваннями цілей.

Однак, незважаючи на те, що оцінки представниками обох гендерних груп респондентів ідеї лідерства отримали найнижчі рейтинги, середні цих оцінок демонструють найбільший за розміром ефект відмінностей ($Cohen's d = 0,754$), що, ймовірно, можна пояснити схильністю чоловіків до більш авторитарного стилю управління та визнанням лише власного лідерства. Водночас, думки керівників різних статей стосовно доцільності реалізації менеджерського підходу №1 в управлінні за своєю суттю виявилися майже діаметрально протилежними: у вибірці чоловіків цей варіант мети має третій ранг, а в жінок – шостий, найнижчий.

Наступний момент, що складає ядро організаційної моделі оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО, пов'язаний визначенням рівня управління освітою (центрального, регіонального/ обласного та рівня відповідної територіальної громади), який має бути відповідальним за розробку та затвердження основних правил і норм оцінювання керівників середніх шкіл (Donaldson, Mavrogordato, Dougherty, Al Ghanem, & Youngs, 2021) (табл. 3).

Як видно з таблиці 3, ранги середніх оцінок респондентами різної статі ступеня доцільності перенесення на регіональних (обласний) рівень відповідальності за вироблення й затвердження процедур і методики оцінювання ефективності професійної діяльності директорів ЗЗСО зайняли найнижчу позицію, а відмінності між відповідями виявилися статистично незначущими ($p = 0,521 > 0,05$). Отримані результати свідчать про неприйнятність у цілому такої моделі управління.

Таблиця 3.

Визначення рівня управління, відповідального за затвердження процедур і критеріїв оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО

Рівень управління	Категорія респондентів	$\bar{X}$	SD	$R_{згоди}, \%$	p	$Cohen's d$
Центральний (МОН)	загалом	3,034	1,458	60,67	,000	0.437913
	жінки	3,119	1,45	62,38		
	чоловіки	2,606	1,295	52,13		

Регіональний (обласний)	загалом	2,625	1,384	52,50	,521	0.085342
	жінки	2,641	1,42	52,82		
	чоловіки	2,543	1,219	50,85		
Територіальної громади	загалом	3,536	1,565	70,73	,001	0.310836
	жінки	3,599	1,59	71,97		
	чоловіки	3,223	1,337	64,47		

Незважаючи на те, що більшість респондентів оцінили дієвість чинної практики оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО як ефективну, найвищий рівень згоди (підтримки) в межах 70,7% здобула ідея передачі повноважень з напрацювання нормативно-правової бази та процедур і критеріїв оцінювання на рівень управління освітою територіальної громади (*Rank* = 1), причому керівники різної статі продемонстрували середній за величиною ефект відмінностей (*Cohen's d* = 0,311) з думкою про необхідність збереження відповідальності за центральним рівнем управління (*Rank* = 2) учасники дослідження погодилися в цілому на рівні 60,7%. Прикметно, що ці протилежні за своєю суттю (централізована і територіальна) моделі управління процесом оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО виявилися більш привабливими для керівників-жінок.

Як зазначалося вище, питання про доцільність використання під час оцінювання ефективності професійної діяльності директора ЗЗСО результатів опитувань різних учасників освітнього процесу, зокрема вчителів, учнів і батьків, є найбільш дискусійним у багатьох країнах світу, але воно значною мірою визначає особливості відповідної організаційної моделі та передбачає розробку відповідного регламенту проведення (Brinia, Katsionis, Gkouma, Vrekousis, 2023). Результати опитування керівників ЗЗСО засвідчили, що в цілому респонденти на 56,7% згодні з можливістю та доцільністю використовувати у якості додаткового джерела інформації результати опитування всіх зазначених груп учасників освітнього процесу (табл. 4).

Таблиця 4.

Доцільність опитування учасників освітнього процесу

Категорії оцінювачів	Категорія респондентів	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>R</i> _{згодн} , %	<i>CV</i> , %	<i>Cohen's d</i>
Учні	загалом	3,051	1,341	61,03	37,98	0.160755
	жінки	3,021	1,370	60,42		
	чоловіки	3,202	1,195	64,04		
Вчителів	загалом	3,575	1,112	71,50	29,52	0.10821
	жінки	3,556	1,115	71,13		
	чоловіки	3,670	1,105	73,40		
Батьків	загалом	3,055	1,436	61,10	39,26	0.10821
	жінки	3,004	1,421	60,08		
	чоловіки	3,309	1,463	66,17		

*Примітка: *CV* коефіцієнт варіації. Якщо значення коефіцієнта варіації менше, ніж 33%, то це свідчить про однорідність думок респондентів.

Водночас думки директорів щодо долучення до оцінювання їх професійної діяльності результатів опитувань зазначених груп респондентів розділилися як стосовно категорій учасників

освітнього процесу, так і за гендерною ознакою самих директорів. Найвищу згоду (на рівні понад 71,5%) та однорідність у думках ($CV = 29,5\%$) респонденти продемонстрували щодо можливого використання в якості додаткового джерела інформації результатів опитувань учителів, що цілком співзвучно з тенденціями в інших країнах світу. Проте думки респондентів виявилися неоднотайними ($CV > 33\%$) щодо підтримки доцільності використання результатів опитувань учнів і батьків, а величина відмінностей («сила ефекту») між відповідями жінок і чоловіків несуттєвою ($Cohen\ s\ d < 0,2$).

Важливе значення для забезпечення ефективності тієї чи іншої моделі оцінювання результатів професійної діяльності відіграє усунення негативного впливу різноманітних чинників, що викривляють реальну картину, дають можливість утручатися в «ручному режимі» в сам процес ухвалення рішення, маніпулювати думкою експертів (оцінювачів), зменшуючи тим самим довіру до методики оцінювання загалом та об'єктивності підсумкової оцінки зокрема. Ми виходимо з припущення про те, що вивчення думки директорів ЗЗСО щодо таких факторів та оцінка ступеня вагомості їх впливу може бути корисним при розробці в структурі організаційної моделі певних упереджувальних (захисних) механізмів і прийомів, які, з одного боку, дадуть можливість зменшити суб'єктивізм оцінювання та певною мірою його стандартизувати, а з іншого, – відкриють шляхи поліпшення професійної компетентності як керівників закладів освіти, так і оцінювачів.

Саме тому учасникам дослідження було запропоновано оцінити вагомість впливу певних чинників на справедливість і об'єктивність оцінювання результатів професійної діяльності директора ЗЗСО (табл. 5). Відібрані для аналізу чинники характеризували: професійні та моральні якості оцінювача (№1 та №2); процедурні особливості методики оцінювання (№ 3–7); соціально-демографічні та професійні якості директора ЗЗСО (№ 8–10, 15); конкурентні умови та шкільний колектив (№ 11–14).

Таблиця 5.

Вплив чинників на справедливість і об'єктивність оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО

Чинники	$\bar{X}$	$CV, \%$	SD	<i>Ranks</i>	$R_{згоди}, \%$
1.Доброчесність і порядність оцінювача	4,149	15,11	0,393	3	82,97
2.Професіоналізм оцінювача	4,170	15,37	0,411	1	83,40
3.Використання різних джерел інформації	3,798	19,23	0,534	7	75,96
4. Надійність інструментів	3,888	17,99	0,489	6	77,77
5. Залучення громадськості	3,522	26,49	0,871	10	70,44
6. Використання результатів опитувань	3,646	22,73	0,687	9	72,92
7. Проведення співбесіди з директором	3,749	21,38	0,642	8	74,97

8. Вік директора	2,575	51,55	1,763	14	51,50
9. Стать директора	1,811	61,65	1,246	15	36,21
10. Стаж роботи директора	3,014	39,66	1,429	12	60,28
11. Наявність конкурентів	2,841	40,96	1,354	13	56,81
12. Згуртованість колективу	4,018	19,03	0,585	4	80,35
13. Успішність учнів	3,432	28,69	0,969	11	68,64
14. Професіоналізм вчителів	3,927	20,23	0,631	5	78,55
15. Компетентність директора	4,158	16,30	0,459	2	83,15

Отримані дані щодо вагомості впливу зазначених чинників на об'єктивність і справедливості оцінювання професійної діяльності директора ЗЗСО дають загальне уявлення про розподіл думок респондентів, проте не оприявнюють характерних особливостей і відмінностей між окремими групами учасників опитування. З цією метою застосуємо факторний аналіз структури уявлень директорів залежно від їх статі.

Перевірка адекватності даних для застосування факторного аналізу здійснювалась шляхом розрахунку показника КМО (міра адекватності вибірки за Кайзером-Майером-Олкіним) і критерію сферичності Барлетта (табл. 6).

Таблиця 6.

КМО та критерій Барлетта

Міра адекватності вибірки Кайзера-Майєра-Олкіна (КМО)		,812
Критерій сферичності Барлетта	Approx. Chi-Square	3010,721
	Df	105
	Sig	,000

Факторний аналіз проведено методом виділення головних компонент з обертанням Варімакс із нормалізацією Кайзера. У вибірці керівників-жінок було виявлено чотири, а в групі директорів-чоловіків – п'ять значущих факторів. Загальна дисперсія 64,74% та 70,27 % відповідно, нижча межу факторних навантажень 0,5 (табл. 7).

Таблиця 7.

Матриця факторних структур уявлень респондентів про чинники впливу на оцінювання діяльності директора ЗЗСО

Жінки		Чоловіки	
Якість оцінювача з акцентом на якість інформації	Ф 1	Соціально-демографічні характеристики директора	Ф 1
Професіоналізм оцінювачів	,819	Вік директора	,820
Доброчесність і порядність оцінювачів	,818	Стать директора	,793
Надійність інструментів	,707	Стаж роботи директора	,753

Використання різних джерел інформації	,653	Наявність конкурентів	,682
Частка загальної дисперсії	30,1%	Частка загальної дисперсії	25,49%
Якість учасників освітнього процесу	Ф 2	Методика оцінювання	Ф 2
Професіоналізм вчителів	,812	Залучення громадськості	,801
Згуртованість колективу	,759	Використання результатів опитувань	,700
Успішність учнів	,721	Надійність інструментів	,686
Компетентність директора	,703	Проведення співбесіди з директором	,549
		Використання різних джерел інформації	,548
Частка загальної дисперсії	15,87%	Частка загальної дисперсії	18,32%
Соціально-демографічні характеристики директора	Ф 3	Якість оцінювача	Ф 3
Вік директора	,808	Доброчесність і порядність оцінювачів	,871
Стать директора	,764	Професіоналізм оцінювачів	,863
Стаж роботи директора	,747		
Наявність конкурентів	,743		
Частка загальної дисперсії	10,36%	Частка загальної дисперсії	10,79%
Методика оцінювання	Ф 4	Якість колективу закладу	Ф 4
Залучення громадськості	,805	Згуртованість колективу	,883
Використання результатів опитувань	,784	Компетентність директора	,687
Проведення співбесіди з директором	,596	Професіоналізм вчителів	,582
Частка загальної дисперсії	8,41%	Частка загальної дисперсії	8,30%
		Якість учнів і вчителів	Ф 5
		Успішність учнів	,785
		Професіоналізм вчителів	,607
		Частка загальної дисперсії	7,38%

Набір значимих змінних (компонент) у кожному з виділених факторів дозволив нам запропонувати відповідні назви цих факторів, які достатньо повно і точно, на наш погляд, відображають їх зміст. Як бачимо, перші фактори в обох вибірках складають значно більшу частку у загальній дисперсії у порівнянні з іншими. Це означає, що саме ці фактори визначають пріоритети у формуванні уявлень відповідних груп директорів щодо основних чинників впливу на об'єктивність і справедливості оцінювання ефективності їх професійної діяльності. Так, у структурі уявлень жінок про вплив різних обставин на об'єктивність і справедливості оцінювання директора ЗЗСО домінують ті з них, що пов'язані з професійними і моральними якостями оцінювачів та використання ними різних джерел інформації. Директори-чоловіки у цьому питанні спираються на соціально-демографічні характеристики керівника закладу освіти (вік, стать, стаж управлінської діяльності), а також наявність в них потенційних конкурентів. Примітно, що перелік факторів,

виділених для обох порівнюваних груп респондентів, практично збігається, але вони помітно відрізняються своїми навантаженнями (вагомістю), тобто частками загальної дисперсії.

Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок. Дослідження особливостей та гендерних відмінностей у сприйнятті керівниками ЗЗСО в Україні концептуальних засад і організаційних моделей оцінювання результатів їх професійної діяльності поведено вперше. Результати статистичного аналізу засвідчили в цілому наявність незначних гендерних відмінностей у ставленні директорів щодо основоположних ідей та організаційних моделей оцінювання, зокрема стосовно визначення рівня управління, відповідального за розробку й затвердження основних процедур, методики, критеріїв та показників оцінювання ефективності їх професійної діяльності. Респонденти виявили згоду з необхідністю передачі повноважень на рівень органу управління освітою відповідної територіальної громади і заперечили доцільність уповноваження на це управління регіонального (обласного) рівня.

Зміни суспільно-політичних процесів в Україні зумовили необхідність перегляду мети професійної діяльності керівника ЗЗСО. Найбільш раціональним виявилось формулювання мети, що спрямована на формування безпечного і комфортного освітнього середовища, яке виступає основою для успішного й всебічного розвитку учнів і професійного вдосконалення педагогів. Нормативно визначений варіант мети, що передбачає безпосереднє управління закладом та відповідальність за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності школи здобув найменшої підтримки у респондентів обох статей.

Директори ЗЗСО в основному схвалили ідею про можливість використання результатів опитувань різних категорій учасників освітнього процесу, насамперед вчителів, в якості додаткового джерела інформації про ефективність їх професійної діяльності. Виявлено, що керівники-чоловіки проявляють більшу згоду щодо проведення опитувань, ніж їхні колеги-жінки.

Результати факторного аналізу показали наявність гендерних відмінностей у структурах уявлень директорів щодо вагомості впливу на об'єктивність і справедливність оцінювання ефективності професійної діяльності різних чинників. Так, у структурі уявлень жінок домінують фактори, що пов'язані з проявами зовнішніх обставин (професійними і моральними якостями оцінювачів та використання ними різних джерел інформації), директори-чоловіки спираються на внутрішні, особисті якості (соціально-демографічні характеристики керівника закладу освіти, а також наявність в них потенційних конкурентів).

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів цієї проблеми. Отримані результати потребують більш глибокого аналізу, спрямованого зокрема на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між обраними організаційними моделями оцінювання професійної діяльності та результатами оцінювання ефективності функціонування ЗЗСО, типом організаційної (шкільної) культури та успішністю учнів.

Використані джерела

- Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики». (2024). *Заклади загальної середньої освіти Міністерства освіти і науки України, інших міністерств і відомств та приватні заклади (2023/2024 н. р.): Інформаційний бюлетень*. <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/informatsijni-byuleteni/informacijni-byuleteni-3/>
- Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики». (2024). *Зведений звіт закладів загальної середньої освіти на початок 2023/2024 навчального року*. <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/1-76-rvk-derzh-kom-pr-2023-2024.pdf>
- Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики». (2024). *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*.
- Жук, Ю., & Ващенко, Л. (2024). Оцінювання педагогічної діяльності вчителів: пілотне дослідження. *Український педагогічний журнал*, 3, 52–65. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-3-52-65>

- Лукіна, Т. (2024). Стандартизація професійної діяльності директора середньої школи як механізм управління якістю освіти: зарубіжні підходи. *Український педагогічний журнал*, 2, 35–50. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-35-50>
- Лукіна, Т.О. (2008). Моніторинг в освіті. У *Енциклопедія освіти* (с. 519–521). <https://lib.iitta.gov.ua/4048/>
- Лукіна, Т. О. (2011). Управління якістю. У Ю. В. Ковбасюк (Ред.), *Енциклопедія державного управління* (Т. 4, с. 620–621). Київ: НАДУ.
- Лукіна, Т.О. (2022). Зарубіжні підходи до розроблення моделей самооцінювання закладів загальної середньої освіти. *Український педагогічний журнал*, 2, 19–30. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-2-19-30>.
- Лукіна, Т. О. (2007). Моніторинг якості освіти як інформаційна основа управління якістю освіти в Україні. У *Педагогічна і психологічна науки в Україні* (Т. 2: Дидактика, методика, інформаційні технології, с. 134–144). Київ: Педагогічна думка.
- Ляшенко, О.І. (Ред.). (2011). *Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти* [Монографія]. Київ : Педагогічна думка. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2967/>
- Ляшенко, О.І., Лукіна, Т.О., Булах, І.Є., & Мруга, М.Р. (2012). *Методика і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу* [Посібник]. Київ: Педагогічна думка. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2969/>
- Міністерство економіки України. (2021, 17 вересня). Наказ № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту “Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти”».
- Протасова, Н. Г. (Ред.). (2012). *Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект*. Київ; Львів: НАДУ.
- Профіль українського вчителя і директора: що ми про них знаємо. (2020, 21 травня). *Освіторя Медіа*. <https://osvitoria.media/experience/profil-ukrayinskogo-vchytelya-i-dyrektora-shho-my-pro-nyh-znayemo/>
- Brinia, V., Katsionis, C., Gkouma, A., & Vrekousis, I. (2023). 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*, 13(4):366. <https://doi.org/10.3390/educsci13040366>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Condon, C., & Clifford, M. (2020). *Measuring principal performance: How rigorous are commonly used principal performance assessment instruments?* Learning Point Associates. (A Quality School Leadership Issue Brief, No. 2).
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/bf02310555>
- Davis, S. H., Kearney, K., Sanders, N. M., Thomas, C. N., & Leon, R. J. (2011). *The policies and practices of principal evaluation: A review of the literature*. San Francisco, CA: WestEd.
- Donaldson, M., Mavrogordato, M., Dougherty, S. M., Al Ghanem, R., & Youngs, P. (2021). Principal evaluation under the elementary and secondary Every Student Succeeds act: Acomprehensive policy review. *Education Finance and Policy*, 16(2), 347–361. https://doi.org/10.1162/edfp_a_00332.
- 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>
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555–578.
- Fitzpatrick, J., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Fuller, E. J., & Hollingworth, L. (2014). A Bridge Too Far? Challenges in Evaluating Principal Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 466–499. <https://doi.org/10.1177/0013161X13506595>
- 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/10.3102/0162373718783883>
- 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., Kalgories, D., & Loeb, S. (2012, November). *Using student test scores to measure principal performance* (Working Paper No. 18568). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. (2009). *The personnel evaluation standards: How to assess systems for evaluating educators*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Keser Ozmantar, Z. & Gök, F. (2024). Gender differences in school principals' ethical decision-making processes. *International Journal of Educational Management*, 38(6), 1667–1684. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2024-0030>
- Reeves, D. B. (2005). *Assessing educational leaders: Evaluating performance for improved individual and organizational results*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- 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>

References

- Brinia, V., Katsionis, C., Gkouma, A., & Vrekousis, I. (2023). 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*, 13(4):366. <https://doi.org/10.3390/educsci13040366> (in English).
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. (in English).
- Condon, C., & Clifford, M. (2020). *Measuring principal performance: How rigorous are commonly used principal performance assessment instruments?* Learning Point Associates. (A Quality School Leadership Issue Brief, No. 2). (in English).
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/bf02310555> (in English).
- Davis, S. H., Kearney, K., Sanders, N. M., Thomas, C. N., & Leon, R. J. (2011). *The policies and practices of principal evaluation: A review of the literature*. San Francisco, CA: WestEd. (in English).
- Derzhavna naukova ustanova «Instytut osvitnoi analityky». (2024). *Zaklady zahalnoi serednoi osvity Ministerstva osvity i nauky Ukrainy, inshykh ministerstv i vidomstv ta pryvatni zaklady (2023/2024 n. r.): Informatsiyni biuleten*. <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/informatsijni-byuleteni/informacziyni-byuleteni-3/> (in Ukrainian).
- Derzhavna naukova ustanova «Instytut osvitnoi analityky». (2024). *Zvedenyi zvit zakladiv zahalnoi serednoi osvity na pochatok 2023/2024 navchalnoho roku*. <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/1-76-rvk-derzhkom-pr-2023-2024.pdf> (in Ukrainian).
- Derzhavna naukova ustanova «Instytut osvitnoi analityky». (2024). *Pro chyselnist i sklad pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity Ministerstva osvity i nauky Ukrainy, inshykh ministerstv i vidomstv ta pryvatnykh zakladiv (2023/2024 n. r.): Informatsiyni biuleten*. (in Ukrainian).
- 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)..
- 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).
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555–578. (in English).
- Fitzpatrick, J., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. (in English).
- Fuller, E. J., & Hollingworth, L. (2014). A Bridge Too Far? Challenges in Evaluating Principal Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 466–499. <https://doi.org/10.1177/0013161X13506595> (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/10.3102/0162373718783883> (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., Kalgories, D., & Loeb, S. (2012, November). *Using student test scores to measure principal performance* (Working Paper No. 18568). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. (in English).
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. (2009). *The personnel evaluation standards: How to assess systems for evaluating educators*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. (in English).
- Keser Ozmantar, Z. & Gök, F. (2024). Gender differences in school principals ethical decision-making processes. *International Journal of Educational Management*, 38(6), pp. 1667-1684. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2024-0030> (in English).
- Liashenko, O.I. (red.). (2011). *Orhanizatsiino-metodychne zabezpechennia monitorynhovykh doslidzhen yakosti zahalnoi serednoi osvity* [Monohrafiia]. Kyiv: Pedahohichna dumka. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2967/> (in Ukrainian).
- Liashenko, O.I., Lukina, T.O., Bulakh, I.Ie., & Mruha, M.R. (2012). *Metodyka i tekhnolohii otsiniuvannia diialnosti zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu* [Posibnyk]. Kyiv: Pedahohichna dumka. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2969/> (in Ukrainian).
- Lukina, T. (2024). Standartyzatsiia profesiinoi diialnosti dyrektora serednoi shkoly yak mekhanizm upravlinnia yakistiu osvity: zarubizhni pidkhody. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 2, 35–50. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-35-50> (in Ukrainian).
- Lukina, T.O. (2007). Monitorynh yakosti osvity yak informatsiina osnova upravlinnia yakistiu osvity v Ukraini. In *Pedahohichna i psykholohichna nauky v Ukraini* (T. 2: Dydaktyka, metodyka, informatsiini tekhnolohii, pp. 134–144). Kyiv: Pedahohichna dumka. (in Ukrainian).
- Lukina, T.O. (2008). Monitorynh v osviti. In *Entsyklopediia osvity* (pp. 519–521). <https://lib.iitta.gov.ua/4048/> (in Ukrainian).
- Lukina, T.O. (2011). Upravlinnia yakistiu. In Kovbasiuk, Yu.V. (Ed.), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* (T.4., pp. 620–621). Kyiv: NADU. (in Ukrainian).
- Lukina, T.O. (2022). Zarubizhni pidkhody do rozroblennia modelei samootsiniuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 2, 19–30. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-2-19-30> (in Ukrainian).
- Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2021, September 17). Order No.568–21 «Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity». (in Ukrainian).
- Profil ukrainskoho vchytelia i dyrektora: shcho my pro nykh znaiemo. (2020, 21 travnia). *Osvitornia Media*. <https://osvitoria.media/experience/profil-ukrayinskogo-vchytelya-i-dyrektora-shho-my-pro-nyh-znayemo/> (in Ukrainian).
- Protasova, N. H. (Ed.). (2012). *Reformuvannia osvity v Ukraini: derzhavno-upravlinskyi aspekt*. Kyiv; Lviv: NADU. (in Ukrainian).
- Reeves, D. B. (2005). *Assessing educational leaders: Evaluating performance for improved individual and organizational results*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. (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).
- Zhuk, Yu., & Vashchenko, L. (2024). Otsiniuvannia pedahohichnoi diialnosti vchyteliv: pilotne doslidzhennia. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 3, 52–65. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-3-52-65> (in Ukrainian).
- 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.

CONCEPTUAL BASIS OF THE ORGANIZATIONAL MODEL OF ASSESSMENT OF PROFESSIONAL ACTIVITIES OF THE DIRECTOR OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION (BASED ON THE SURVEY MATERIALS)

Abstract. The article presents the results of a study of the attitude of directors of general education-institutional institutions to various aspects of assessing the effectiveness of their professional activities. To obtain the information necessary for the study, an online survey of 565 heads of general secondary education institutions from several regions of Ukraine was used based on Google Forms software. The internal consistency of the questionnaire questions was determined using Cronbach's α -criterion, the value of which ($\alpha > 0.8$) indicates a sufficiently high reliability of the questionnaire as a measurement tool. The results of the study revealed the presence of certain statistically significant differences by gender in the respondents' vision of the conceptual foundations of the organizational model for assessing their professional activities, namely: the content of the main goal of the professional activity of the director of a general secondary education institution; the level of management responsible for the development and approval of general rules and criteria for assessing professional activities; the feasibility of using the results of surveys of different groups of participants in the educational process when making a decision on the effectiveness of the professional activity of the head of an educational institution. The study identified specific features and confirmed structural differences in the perceptions of male and female school principals regarding the influence of several variables. These include the appraiser's business qualities, the socio-demographic and professional characteristics of the principal, the procedures of the assessment methodology, and certain external conditions affecting the management activities and behavior of the heads of general secondary education institutions. These findings were supported by factor analysis.

Keywords: assessment; professional activity; assessment models; principal (head) of a general secondary education institution; the goal of professional activity; factors of influence.