

УДК 658.1:005.591

JEL Classification: I21, I28, M10

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

АВГУСТИН Руслан<sup>1</sup>, ДЕМКІВ Ірина<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>  
[avgustyn@ukr.net](mailto:avgustyn@ukr.net)

<sup>2</sup> Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>  
[demkiv\\_irina@ukr.net](mailto:demkiv_irina@ukr.net)

У статті досліджено теоретико-методичні засади управління ефективністю закладів освіти в Україні на основі формування системи показників забезпечення якості загальної середньої освіти. Метою дослідження стало визначення напрямів та засобів управління ефективністю закладу освіти, а також системи показників забезпечення якості загальної середньої освіти в Україні. Обґрунтовано необхідність переходу від адміністративно-інтуїтивної моделі управління до менеджменту за результатами, що передбачає використання кількісних і якісних індикаторів для оцінювання освітньої діяльності. Визначено, що комплексна система показників має охоплювати результати навчання здобувачів освіти, кадровий потенціал, ресурсне забезпечення, фінансову ефективність, організаційні процеси та рівень задоволеності стейкхолдерів. Доведено, що впровадження принципів *data-driven management* підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє оптимізації використання ресурсів і своєчасному виявленню проблемних зон у діяльності закладу. Зазначено, що адаптивність і системність індикаторів є ключовими умовами їх практичної результативності в умовах сучасних трансформацій освітньої сфери. Аргументовано, що реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню інституційної спроможності закладів загальної середньої освіти, підвищенню прозорості та підзвітності управління, забезпеченню сталого розвитку освітньої системи України.

Ключові слова: освітній менеджмент, якість освіти, заклад освіти, якість загальної середньої освіти, трансформація, управління ефективністю, модернізація освіти, механізми, моделі, система показників.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-23>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 11.03.2026

Прийнята до друку / Accepted 16.04.2026

Опубліковано / Published 30.04.2026

© Августин Руслан, Демків Ірина

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Гострота проблематики управління ефективністю закладів освіти в Україні в нинішніх реаліях повномасштабної війни та достатньо глибокої соціально-економічної кризи з позицій формування системи показників забезпечення якості загальної середньої освіти зумовлена глибинними трансформаціями, які переживає освітня сфера України в умовах воєнного стану, демографічного скорочення та бюджетних обмежень. Загальноосвітні заклади функціонують у середовищі високої невизначеності, яка вимагає переходу від інтуїтивно-адміністративних підходів до управління на засадах системного, аналітично обґрунтованого менеджменту, орієнтованого на досягнення чітко вимірюваних результатів. Вказані реалії підвищують рівень особливої ваги до впровадження чітких критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності діяльності закладів освіти в Україні.

Сучасна вітчизняна освітня політика дедалі більше акцентує увагу на якості освітніх результатів, конкурентоспроможності випускників та прозорості управлінських рішень. Проте без розроблення комплексної системи показників, яка охоплює навчальні досягнення учнів, кадровий потенціал, ресурсне забезпечення, організаційні процеси та задоволеність стейкхолдерів, забезпечити об'єктивну оцінку якості загальної середньої освіти є неможливо. Саме система індикаторів стає інструментом узгодження стратегічних цілей закладу з реальними результатами його функціонування.

За ситуації, що склалася, особливої ваги набуває впровадження підходів управління за результатами та принципів *data-driven management* у діяльності керівників закладів загальної середньої освіти. Використання кількісних і якісних показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, прогнозувати ризики, оптимізувати використання ресурсів та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас система показників має бути адаптивною, враховувати регіональну специфіку, безпекові виклики та потреби місцевих громад.

Відтак, формування та впровадження цілісної системи параметрів забезпечення якості загальної середньої освіти є важливою передумовою підвищення ефективності управління закладами освіти в Україні, яка сприятиме зміцненню інституційної спроможності шкіл, підвищенню довіри з боку батьків і громадськості, забезпеченню прозорості та підзвітності управлінських процесів. У стратегічній перспективі такий метод державного регулювання створює основу для сталого розвитку системи загальної середньої освіти та формування конкурентоспроможного людського капіталу України.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Сучасна наукова парадигма трансформації освітнього менеджменту формується в руслі концепцій модернізації освіти, децентралізації публічного управління та розширення інституційної автономії закладів освіти. У наукових розвідках Л. Калініної [3; 4] управління інтерпретується як складний багаторівневий соціально-організаційний процес, що інтегрує функції стратегічного цілепокладання, координації, мотиваційного забезпечення та контролю, розкривається специфіка державно-громадської моделі управління освітою в умовах демократичних трансформацій. В. Маслов і Л. Калініна [7,с.90-92] акцентують увагу на розвитку теоретико-технологічних засад організаційних механізмів управління закладами загальної середньої освіти, обґрунтовують необхідність еволюції від адміністративно-командних підходів до партнерських, мережевих і проектно орієнтованих моделей менеджменту.

Вагомий науковий доробок щодо вдосконалення інструментарію освітнього менеджменту представлено у працях Т. Васильціва та ін. [2], де досліджено механізми колективно-договірного регулювання розвитку професійної освіти регіону, а також інноваційні підходи до її модернізації в контексті державної політики регулювання міграційної активності молоді. Автори аргументують, що трансформація управління професійною освітою потребує інтеграції інституцій ринку праці, роботодавців і органів влади в межах єдиної системи стратегічного прогнозування та планування. Подальший розвиток цієї проблематики відображено в дослідженнях, присвячених інструментам збалансування попиту і пропозиції робочої сили серед випускників закладів професійної освіти як складової адаптивної моделі освітнього менеджменту [9,с.84-93].

Зауважимо, що організаційно-правові та фінансово-економічні аспекти модернізації управління освітою розкрито у працях В. Лойка, К. Поздєєвої та М. Жильцова [5,с.80-89]. Автори обґрунтовують доцільність упровадження нових організаційно-правових форм функціонування закладів освіти як передумови удосконалення економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти. У площині європейської інтеграції М. Лахижа [6,с.274-280] акцентує на значенні державного регулювання модернізаційних процесів у сфері вищої освіти та науки, наголошуючи на необхідності гармонізації національних управлінських практик зі європейськими стандартами якості, принципами академічної автономії та підзвітності. Трансформація освітнього менеджменту розглядається як комплексний процес інституційних змін, що охоплює нормативні, організаційні та стратегічні компоненти.

Своєю чергою, фінансово-економічний вимір зазначених трансформацій відображено у публікаціях, які пов'язують результативність діяльності вітчизняних закладів освіти з рівнем фінансово-господарської самостійності та управлінської компетентності їх топ-менеджменту [8,с.11-14]. У наукових працях, присвячених проблематиці фінансування освіти в умовах війни, акцентується на необхідності підвищення ефективності бюджетного розподілу ресурсів і впровадження нових фінансових інструментів [10,с.34-44]. Окремо підкреслюється значення освітньої аналітики як інструменту прийняття управлінських рішень у кризових умовах [11]. Водночас розвиток професійної мобільності та здатності до саморозвитку керівників закладів освіти трактується як ключовий чинник їх адаптивності та інноваційної спроможності [12,с.417-430]. Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що трансформація освітнього менеджменту в умовах модернізації передбачає системне оновлення управлінських механізмів, фінансово-економічних інструментів, організаційних форм і компетентнісного профілю керівників з урахуванням викликів цифровізації, євроінтеграції та воєнної нестабільності.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Водночас питання якісної й ефективної трансформації освітнього менеджменту під час модернізації системи освіти в Україні, зокрема в нинішніх критично складних соціально-економічних умовах повномасштабної війни все ще не в повній мірі розкрито як з позиції методології, так і практичних аспектів у цій сфері.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є визначення напрямів та засобів управління ефективністю закладів освіти в Україні через обґрунтування системи показників забезпечення якості загальної середньої освіти в Україні.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Формування цілісної системи показників забезпечення якості загальної середньої освіти є необхідною передумовою підвищення ефективності управління вітчизняними закладами освіти в умовах сучасних трансформацій. Якість освітнього процесу не може оцінюватися фрагментарно або виключно за результатами навчальних досягнень учнів, оскільки вона є інтегральною характеристикою, яка відображає взаємодію кадрових, організаційних, фінансових, ресурсних та управлінських чинників. Саме тому виникає потреба у структурованій системі індикаторів для комплексного оцінювання стану і результатів функціонування закладу загальної середньої освіти в Україні.

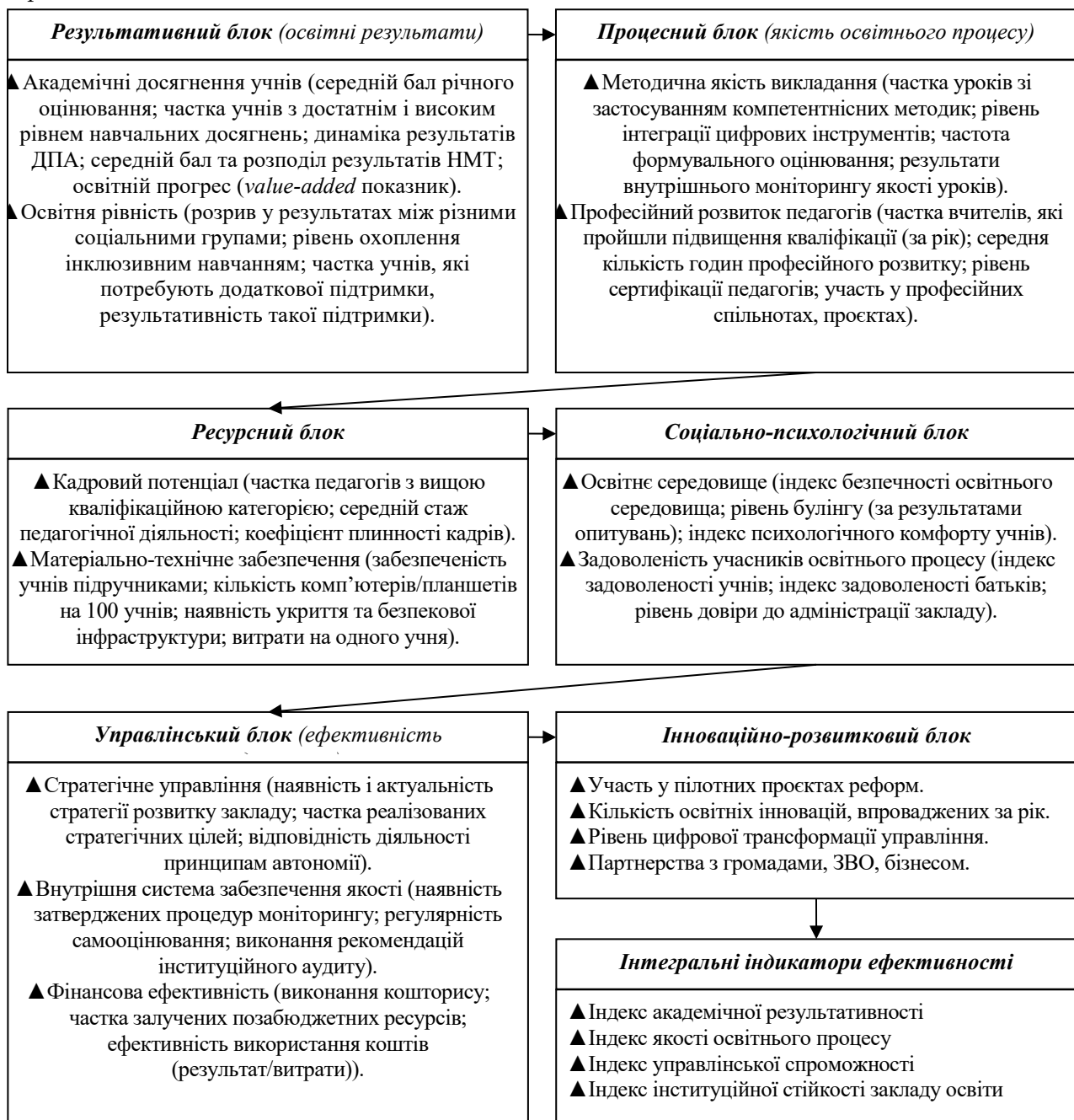


Рис. 1. Система показників забезпечення якості загальної середньої освіти в Україні  
 Джерело: авторська розробка.

При тому, відповідна система показників має базуватися на постулатах системності, вимірюваності, прозорості та орієнтації на результат; охоплювати ключові компоненти освітньої діяльності, тобто від результативності навчання та професійного потенціалу педагогічних працівників до ефективності використання ресурсів і рівня задоволеності стейкхолдерів. Відтак, візуалізація такої системи у вигляді рис. 1 дозволяє відобразити логіку взаємозв'язків між окремими групами показників і підкреслити їх роль у формуванні цілісного механізму забезпечення якості загальної середньої освіти.

Так, управлінський блок системи показників забезпечення якості загальної середньої освіти виконує системоутворюючу функцію, оскільки саме через управлінські механізми забезпечується узгодженість ресурсів, процесів і результатів діяльності закладу освіти. Його роль полягає у вимірюванні інституційної спроможності закладу досягати поточних освітніх результатів, а також забезпечувати сталість розвитку, адаптивність до змін та ефективне використання автономії, передбаченої нормативно-правовою базою Міністерства освіти і науки України та механізмами інституційного аудиту Державної служби якості освіти України.

Згідно авторського бачення, структура управлінського блоку повинна охоплювати три ключові підсистеми: (1) стратегічного управління, (2) внутрішньої системи забезпечення якості освіти та (3) фінансової ефективності. Саме такі показники обрані з огляду на те, що вони відображають повний цикл управління (від планування до контролю та коригування).

Показники стратегічного управління (наявність і актуальність стратегії розвитку, частка реалізованих стратегічних цілей, відповідність діяльності принципам автономії) дозволяють оцінити довгострокову орієнтацію закладу, узгодженість оперативних рішень з місією та візією, а також рівень управлінської зрілості керівництва закладу освіти. Якщо заклад демонструє високий рівень реалізації стратегічних завдань це свідчить про ефективність планування, належну координацію роботи структурних підрозділів та здатність досягати запланованих результатів у визначені строки.

У свою чергу підсистема внутрішнього забезпечення якості (регулярність самооцінювання, наявність процедур моніторингу, виконання рекомендацій інституційного аудиту) дає змогу визначити на скільки заклад функціонує як саморефлексивна організація, здатна до постійного вдосконалення. Високі значення цих показників вказують на сформовану культуру якості, системність управлінських рішень та зменшення ризиків формального підходу до оцінювання. У такий спосіб оцінюється, по-перше, відповідність стандартам та, по-друге, реальна ефективність управлінських процедур.

Фінансові показники (виконання кошторису, частка залучених позабюджетних ресурсів, співвідношення результатів і витрат) дозволяють оцінити економічну ефективність діяльності закладу освіти. Вони демонструють як раціонально використовуються бюджетні кошти, чи спроможний заклад диверсифікувати джерела фінансування та забезпечувати додаткові можливості для розвитку. Ефективне фінансове управління безпосередньо корелює з якістю освітніх послуг, адже створює ресурсну основу для модернізації матеріально-технічної бази, професійного розвитку педагогів і впровадження інновацій.

Загалом управлінський блок дозволяє охарактеризувати інституційну стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність закладу освіти. Він відображає здатність керівництва трансформувати ресурси у вимірювані освітні результати, забезпечувати баланс між автономією та відповідальністю, формувати довіру з боку громади. Високі показники цього блоку свідчать про системну, стратегічно орієнтовану й економічно обґрунтовану діяльність закладу, що є ключовою умовою забезпечення якості загальної середньої освіти в сучасних умовах.

При тому, загальну послідовність і логіку управління ефективністю закладу загальної середньої освіти доцільно вибудовувати як логічно взаємопов'язаний управлінський цикл, що поєднує стратегічні, операційні та моніторингові компоненти (рис. 2).

Процесний блок (якість освітнього процесу) відображає «живу» складову функціонування закладу освіти, або іншими словами те, що відбувається безпосередньо в класі та в професійній взаємодії педагогів. Якщо результативний блок фіксує досягнення учнів, то процесний дозволяє зрозуміти, чому саме такі результати сформувалися і на скільки вони є наслідком системної та якісно організованої роботи. Відтак, цей блок виконує діагностичну й управлінсько-коригувальну функцію.

Вкажімо на те, значення показника частки уроків з застосуванням компетентнісних методик демонструє рівень переходу від традиційної знанневої парадигми до діяльнісного, практикоорієнтованого навчання. Його значення відображає на скільки освітній процес

спрямований на формування ключових і предметних компетентностей, включно з відтворенням інформації. Гарні значення цього показника вказують на методичну модернізацію викладання та відповідність сучасним освітнім стандартам.

Рівень інтеграції цифрових інструментів характеризує здатність закладу освіти адаптуватися до умов цифровізації та змішаного/дистанційного навчання. Йдеться і про наявність технічних засобів, і про їхнє системне використання для підвищення ефективності навчання, індивідуалізації освітньої траєкторії та розширення доступу до ресурсів. Аналізований показник відображає інноваційність освітнього процесу та його гнучкість.

Частота застосування формувального оцінювання дозволяє оцінити орієнтацію школи на підтримку індивідуального прогресу учня. Регулярний зворотний зв'язок, корекція навчальних труднощів і розвиток рефлексії вказують про якісну організацію педагогічної взаємодії. Високі значення цього показника означають, що оцінювання виконує розвивальну і водночас контрольну функцію.

Вважаємо, що результати внутрішнього моніторингу якості уроків є інструментом управлінського аналізу, які дозволяють виявити сильні сторони та проблемні аспекти викладання, забезпечити адресну методичну підтримку та сформувані культуру професійної відповідальності. В такий спосіб оцінюється не окремих урок, а системність педагогічної діяльності.

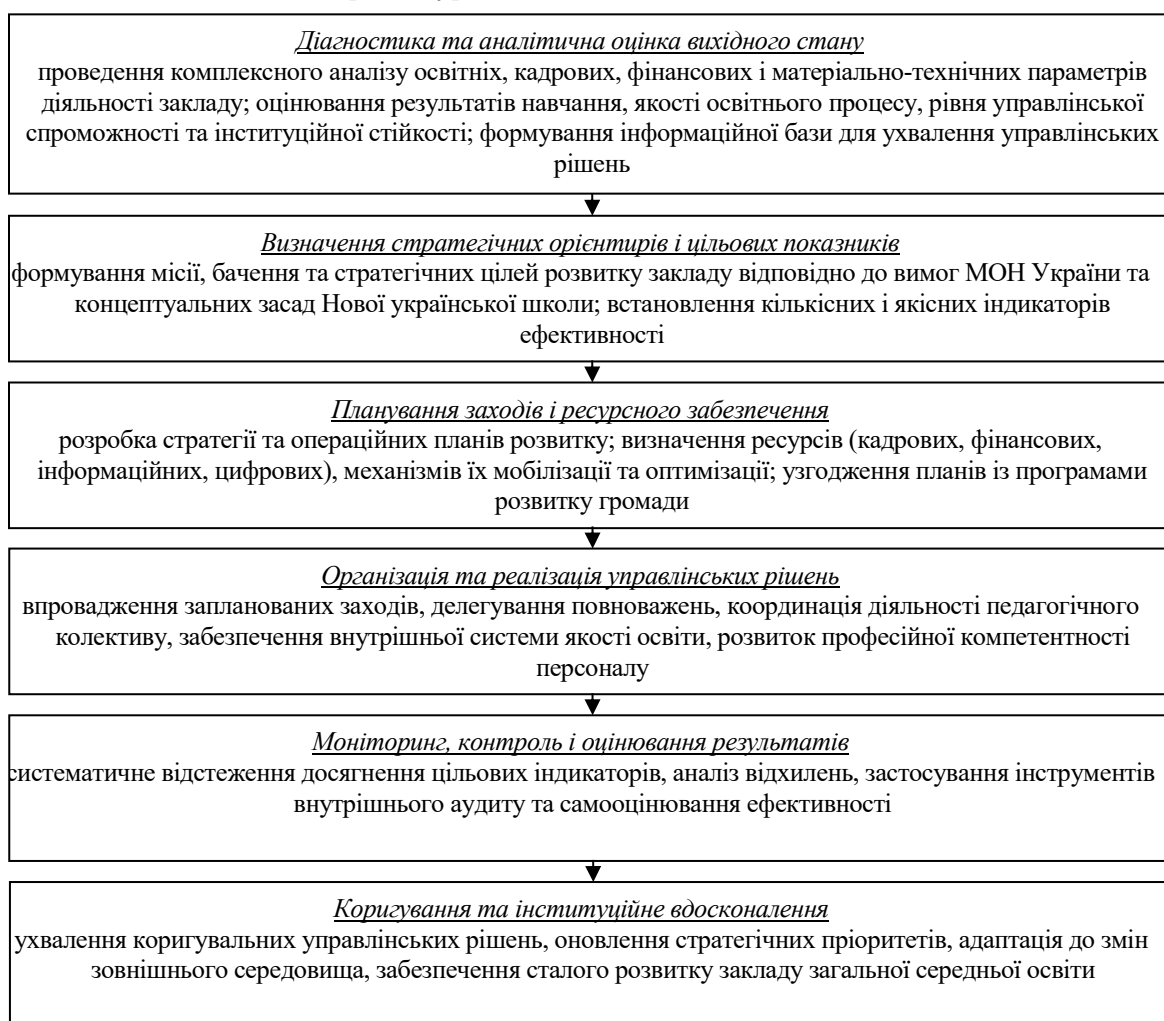


Рис. 2. Послідовність управління ефективністю закладу загальної середньої освіти

Джерело: авторська розробка.

Показники підвищення кваліфікації та середньої кількості годин професійного розвитку відображають інтенсивність оновлення професійних знань і навичок; дають змогу оцінити, наскільки заклад інвестує в людський капітал і чи є професійний розвиток безперервним процесом.

Рівень сертифікації педагогів свідчить про підтвердження високої фахової компетентності та готовність учителів до зовнішньої професійної оцінки. Це індикатор якості кадрового потенціалу та престижності закладу.

Участь у професійних спільнотах і проєктах характеризує відкритість педагогічного колективу до інновацій, обміну досвідом та партнерської взаємодії. Така активність сприяє поширенню кращих практик і формуванню середовища професійного зростання.

На нашу думку, на загал, процесний блок дозволяє проаналізувати якість педагогічної діяльності як системного явища. Його параметри вказують на забезпечення освітнього процесу сталими передумовами для високих результатів, його сучасність, інноваційність й орієнтованість на розвиток особистості учня. Саме через аналіз цих показників можна визначити реальний рівень ефективності закладу освіти та обґрунтувати управлінські рішення щодо вдосконалення його діяльності.

Вкажімо на те, що ресурсний блок охоплює кадрові, матеріально-технічні та фінансові передумови функціонування закладу освіти. Його призначення в оцінюванні потенціалу, яким володіє школа для реалізації освітньої місії. Показники цього блоку включають кваліфікаційний склад педагогів, стабільність кадрового складу, забезпеченість навчальними матеріалами, рівень цифрової інфраструктури та фінансування на одного учня.

Результати аналізування показників ресурсного блоку дозволяють встановити міру відповідності наявної бази стратегічним завданням розвитку, розвитку структурних дисбалансів, здатних обмежувати якість освіти. Водночас сам по собі ресурсний потенціал не гарантує високих результатів, але створює необхідні умови для їх досягнення. Тому цей блок є базисним; він визначає інституційну спроможність закладу освіти в Україні, його стійкість до зовнішніх викликів і здатність підтримувати безперервність освітнього процесу.

У свою чергу, соціально-психологічний блок відображає якість освітнього середовища та рівень задоволеності учасників освітнього процесу. Його призначення в аналізуванні безпечності, комфортності та соціальної згуртованості шкільної спільноти. Показники цього блоку включають індекс безпечності середовища, рівень булінгу, психологічний клімат, задоволеність учнів і батьків, довіру до адміністрації.

Згідно авторського бачення, цей блок є надзвичайно важливим у сучасних умовах, оскільки сприятливе середовище безпосередньо впливає на мотивацію до навчання, емоційний стан і академічні результати учнів. Параметри цього блоку дозволяють оцінити нематеріальні, але критично значущі аспекти ефективності закладу, тобто йдеться про рівень партнерства, комунікації та соціальної відповідальності, коли високі показники засвідчують про сформовану культуру взаємоповаги, інклюзивності та психологічної підтримки, що є необхідною умовою стабільного розвитку школи.

Управлінський блок відображає стратегічну та операційну спроможність керівництва закладу забезпечувати якість освіти. Він охоплює показники стратегічного планування, функціонування внутрішньої системи забезпечення якості та фінансової ефективності з прикладним призначенням в оцінюванні здатності адміністрації перетворювати ресурси й процеси на стабільні результати та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Показники цього блоку дозволяють визначити рівень управлінської зрілості, системність ухвалення рішень і відповідальність за їх реалізацію. Високі показники свідчать про ефективне використання автономії, прозорість управління та здатність закладу адаптуватися до змін. Саме управлінський компонент інтегрує всі інші блоки в єдину систему, формуючи інституційну стійкість і конкурентоспроможність закладу освіти.

Врешті-решт, інноваційно-розвитковий блок характеризує динамічний потенціал вітчизняного закладу загальної середньої освіти та його орієнтацію на майбутнє. Він включає показники впровадження освітніх інновацій, участі у пілотних проєктах, розвитку партнерств і цифрової трансформації управління. Його роль полягає в оцінці здатності школи не лише підтримувати поточний рівень якості, а й забезпечувати поступальний розвиток.

Аналізування значень показників цього блоку дозволяє визначити рівень відкритості до змін, інноваційності та конкурентоспроможності закладу освіти в освітньому просторі громади чи регіону. Високі значення свідчать про стратегічну проактивність, готовність до модернізації та інтеграцію школи в ширші освітні й соціальні мережі. Вважаємо, що саме інноваційно-розвитковий компонент формує основу для довгострокової ефективності та сталого функціонування закладу освіти.

Констатуємо, що формування інтегральних індикаторів є доцільним інструментом стратегічного управління закладом загальної середньої освіти в Україні, адже дозволяє агрегувати розрізнені показники в узагальнену аналітичну модель оцінювання ефективності. Індекс академічної результативності свідчить про кінцевий освітній результат, а саме рівень досягнень

учнів і їхню динаміку як оцінку реальної продуктивності освітнього процесу. Індекс якості освітнього процесу концентрує увагу на внутрішніх педагогічних механізмах, які формують ці результати, і слугує підставою для методичної корекції та професійного розвитку персоналу.

Вважаємо, що індекс управлінської спроможності характеризує здатність адміністрації ефективно планувати, організовувати, контролювати й удосконалювати діяльність вітчизняних закладів освіти, забезпечуючи баланс між автономією та відповідальністю. Індекс інституційної стійкості оцінює ресурсний потенціал, кадрову стабільність та адаптивність ЗЗСО до зовнішніх викликів. Узагальнення цих складових у вигляді загального інтегрального показника ефективності (як зваженої суми індексів) створює цілісну картину функціонування закладу освіти.

Такі індикатори виконують функцію аналітичної навігації. Вони спрощують процеси ухвалення управлінських рішень, дозволяють визначати пріоритети розвитку, здійснювати бенчмаркінг між закладами та відстежувати динаміку змін у часі. Інтегральний підхід мінімізує ризик одновимірної оцінки та сприяє комплексному баченню ефективності.

Додамо, що важливого значення в процесі забезпечення зростання ефективності управління закладами освіти набуває дотримання основних принципів формування системи показників. Саме вони забезпечують її наукову обґрунтованість, практичну придатність та управлінську результативність.

Так, принцип комплексності передбачає охоплення всіх складових якості освіти, а саме результативної, процесної, ресурсної, соціально-психологічної та управлінської. Його дотримання унеможливорює фрагментарний підхід до оцінювання, коли увага зосереджується лише на навчальних результатах без урахування умов їх формування. Комплексність формує системне бачення діяльності закладу та дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними компонентами.

Принцип вимірюваності означає наявність чітко визначених індикаторів і надійних джерел даних. Кожен показник має бути операціоналізований, тобто придатний до кількісного або якісного вимірювання на основі статистичних даних, внутрішніх звітів чи результатів моніторингу. Дотримання цього принципу гарантує об'єктивність оцінювання та зменшує ризик суб'єктивних суджень.

Регулярність моніторингу, як наступний принцип оцінювання ефективності управління закладами освіти, забезпечує систематичне відстеження динаміки показників. Без постійного збору та аналізу інформації система втрачає управлінську цінність. Натомість, регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і здійснювати коригувальні дії.

Принцип порівнюваності у динаміці передбачає використання єдиних методик розрахунку показників протягом певного періоду, що значно покращує можливості для здійснення аналізу тенденцій розвитку закладу, оцінювання ефективності запроваджених змін і зіставлення з іншими закладами або середніми регіональними значеннями.

Орієнтація на ухвалення управлінських рішень означає, що система показників має бути інструментом практичного менеджменту на противагу формальній звітності. Дані повинні трансформуватися у конкретні рішення щодо розподілу ресурсів, організації методичної роботи чи вдосконалення освітнього процесу.

Особливої актуальності набуває принцип адаптивності до умов воєнного та повоєнного відновлення. Йдеться про те, що система має враховувати фактори безпеки, міграційні процеси, дистанційні формати навчання та потребу в психологічній підтримці учасників освітнього процесу. Адаптивність забезпечує гнучкість управління й здатність закладу функціонувати в умовах нестабільності.

Дотримання зазначених принципів створює методологічну основу для формування ефективної системи оцінювання якості освіти, підвищує прозорість управління та сприяє сталому розвитку закладу в довгостроковій перспективі.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Управління ефективністю вітчизняних закладів освіти на основі системи показників забезпечення якості загальної середньої освіти є ключовою передумовою підвищення результативності освітньої діяльності в сучасних умовах. Перехід від адміністративно-інтуїтивної моделі управління до системи, зорієнтованої на вимірювані результати, дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання, прозорість управлінських рішень та узгодженість стратегічних цілей із реальними досягненнями закладу освіти.

Встановлено, що комплексна система показників має охоплювати не лише освітні результати учнів, а й кадровий потенціал, ресурсне забезпечення, ефективність управлінських процесів, фінансову стійкість та рівень задоволеності стейкхолдерів. Такий багатовимірний підхід створює основу для цілісного аналізу діяльності вітчизняних закладів загальної середньої освіти, своєчасного виявлення проблемних зон і формування коригувальних управлінських заходів.

Позаяк, впровадження принципів управління за результатами та *data-driven management* підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє раціональному використанню ресурсів і мінімізації ризиків у діяльності закладу освіти. Водночас ефективність системи показників значною мірою залежить від її адаптивності до регіональних умов, безпекових викликів та специфіки функціонування конкретної школи.

Відповідно, формування та інституціоналізацію системи показників забезпечення якості загальної середньої освіти потрібно розглядати стратегічним інструментом підвищення ефективності управління закладами освіти в Україні. Її впровадження сприятиме зміцненню інституційної спроможності шкіл, підвищенню довіри з боку суспільства та забезпеченню сталого розвитку освітньої системи України в умовах сучасних трансформацій.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері стосуються розробки методології аналізування стану трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Модернізація громадської інституційно-організаційної системи менеджменту в сфері розвитку внутрішнього ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36. С. 322-327.
2. Васильців Т. Г., Мульська О. П. Інноваційні інструменти розвитку професійно-технічної освіти в системі державної політики регулювання міграційної активності молоді. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. 2021. Вип. 30. С. 28-37. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5643339>
3. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державногромадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства. *Постметодика*. 2017. № 3. С. 2.
4. Калініна Л. М. Сутність феномену управління. *Директор школи: Україна*. 2020. № 2. С. 32-33.
5. Лойко В. В., Поздєєва К. В., Жильцов М. О. Нові організаційно-правові форми функціонування закладів освіти як основа удосконалення економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2019, № 2 (4). С. 80-89.
6. Лахижа М. І. Державне регулювання модернізації вищої освіти та науки в умовах європейської інтеграції. *Економіка і регіон*. 2024, № 1 (92). С. 274-280.
7. Маслов В. І., Калініна Л. М. Теорія і технології організаційних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів. *Педагогічна думка*, 2019. С. 90-92.
8. Москалик Г. Ф. Готовність керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності як умова забезпечення якісної діяльності закладу. *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 3 (192). С. 11-14.
9. Мульська О. П., Васильців Т. Г., Пикус І. О. Інструменти збалансування попиту та пропозиції на працю випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти. *Регіональна економіка*. 2024. №2(112). С. 84-93.
10. Тоцька О. Л., Титаренко І. О. Фінансування освіти України з бюджетів різних рівнів в умовах війни. *Освітня аналітика України*. 2023, № 3 (24). С. 34-44.
11. Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. 2022, № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>
12. Kravchenko L., Bilyk N., Onipko V., Plachynda T., Zavitrenko A. Professional Mobility of the Manager of a Secondary Education Institution as the Basis of His or Her Self-Development. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. 2021. № 13 (1). P. 417-430.

#### REFERENCES:

1. Avhustyn, R. R., & Demkiv, I. O. (2023). Modernization of the public institutional and organizational management system in the field of domestic market development. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. Economic Series. Legal Series, (36), 322-327.

2. Vasylytsiv, T. H., Mulska, O. P., & Mahas, N. V. (2021). Instrumenty kolektyvno-dohovirnoho pidkhotu do upravlinnia rozvytkom profesiino-tekhnichnoi osvity rehionu. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 6(2), 147–155. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5643339>
3. Kalinina, L. M. (2017). Problemy ta realii derzhavno-hromadskoho upravlinnia osvitoiu na suchasnomu etapi rozvytku demokratychnoho suspilstva. *Postmetodyka*, 3, 2.
4. Kalinina, L. M. (2020). Sutnist fenomenu upravlinnia. *Dyrektor shkoly: Ukraina*, 2, 32–33.
5. Loiko, V. V., Pozdieieva, K. V., & Zhyltsov, M. O. (2019). Novi orhanizatsiino-pravovi formy funktsionuvannia zakladiv osvity yak osnova udoskonalennia ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku systemy zahalnoi serednoi osvity. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(4), 80–89.
6. Lakhyzha, M. I. (2024). Derzhavne rehuliuвання modernizatsii vyshchoi osvity ta nauky v umovakh yevropeiskoi intehratsii. *Ekonomika i rehion*, 1(92), 274–280.
7. Maslov, V. I., & Kalinina, L. M. (2019). Teoriia i tekhnolohii orhanizatsiinykh mekhanizmiv upravlinnia diialnistiu zahalnoosvitnykh navchalnykh zakladiv. Kyiv: Pedahohichna dumka.
8. Moskalyk, H. F. (2020). Hotovnist kerivnyka zakladu osvity do samostiinoi finansovo-hospodarskoi diialnosti yak umova zabezpechennia yakisnoi diialnosti zakladu. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, 3(192), 11–14.
9. Mulska, O. P., Vasylytsiv, T. H., & Pykus, I. O. (2024). Instrumenty zbalansuvannia popytu ta propozyzii na pratsiu vypusknnykiv zakladiv profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity. *Rehionalna ekonomika*, 2(112), 84–93.
10. Totska, O. L., & Tytarenko, I. O. (2023). Finansuvannia osvity Ukrainy z biudzhetyv riznykh rivniv v umovakh viiny. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 3(24), 34–44.
11. Shevchuk, I. B., & Shevchuk, A. V. (2022). Osvitnia analityka kriz pryzmu viiny: vykyky ta mozhlyvosti dlia vyshchoi shkoly Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39. <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>
12. Kravchenko, L., Bilyk, N., Onipko, V., Plachynda, T., & Zavitrenko, A. (2021). Professional mobility of the manager of a secondary education institution as the basis of his or her self-development. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13(1), 417–430.

## MANAGING THE EFFECTIVENESS OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION: A SYSTEM OF INDICATORS FOR ENSURING THE QUALITY OF GENERAL SECONDARY EDUCATION

AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna  
West Ukrainian National University

*The article explores the theoretical and methodological foundations of managing the effectiveness of an educational institution through the development of a comprehensive system of indicators for ensuring the quality of general secondary education. The purpose of the study is to identify key directions and instruments for managing institutional effectiveness, as well as to substantiate a structured system of quality assurance indicators for general secondary education in Ukraine under current socio-economic transformations.*

*The paper argues for the necessity of shifting from an administrative and intuitive management model to a results-based management approach that relies on clearly defined quantitative and qualitative indicators to assess educational performance. Such a transition enables a more objective evaluation of institutional outcomes and strengthens the alignment between strategic goals and measurable results. It is determined that a comprehensive system of indicators should encompass students' learning outcomes, the professional capacity of teaching staff, resource provision, financial efficiency, internal organizational processes, and the level of stakeholder satisfaction, including students, parents, and the broader community.*

*The study demonstrates that the implementation of data-driven management principles enhances the validity and analytical grounding of managerial decisions, contributes to more efficient resource allocation, and allows for the timely identification of problem areas within an educational institution. Particular emphasis is placed on the adaptability, coherence, and systemic nature of the proposed indicators, which are essential for their practical effectiveness in the context of ongoing reforms, wartime challenges, and decentralization processes in Ukraine.*

*The implementation of the proposed approaches is expected to strengthen the institutional capacity of general secondary education institutions, improve transparency and accountability in governance, and foster a culture of continuous quality improvement. Ultimately, the development and institutionalization of an integrated performance indicator system will contribute to the sustainable development of Ukraine's educational system and enhance its ability to respond effectively to contemporary societal challenges.*

*Keywords: educational management, quality of education, educational institution, quality of general secondary education, transformation, performance management, modernization of education, mechanisms, models, system of indicators.*