

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.963:371.26(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.10>**Анісімов В.А.**

здобувач ступеня доктора філософії

Міжнародний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1335-5084>

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТИ НА РІВНІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Ефективне функціонування закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах сучасних викликів потребує впровадження механізмів внутрішнього та зовнішнього моніторингу якості освіти, які б дозволили своєчасно виявляти проблеми, адаптувати рішення та інструменти освітнього менеджменту та сприяти удосконаленню освітньої діяльності. Попри актуальність такого моніторингу, в Україні наразі відсутній єдиний, офіційно затверджений стандарт розробки ключових показників (KPI) ефективності для ЗЗСО. У зв'язку з цим пропонується розробити систему KPI на основі концепції збалансованої системи показників, яка дозволяє здійснювати комплексне оцінювання результативності освітніх процесів. Запровадження подібної системи сприятиме формуванню прозорості та орієнтованої на розвиток моделі управління якістю освіти в ЗЗСО.

Ключові слова: *якість освіти, заклад загальної середньої освіти, освітній менеджмент, моніторинг, збалансована система показників.*

Постановка проблеми. Забезпечення якості освіти на всіх рівнях є фундаментом формування і розвитку людського капіталу. Заклади загальної середньої освіти (ЗЗСО) є ключовою ланкою у створенні якісної національної освітньої екосистеми, оскільки саме на цьому етапі закладаються основи загальнокультурної, інтелектуальної та громадянської зрілості учнів, що визначатиме їх конкурентоспроможність на ринку праці та активну участь у повоєнному відновленні України.

Сучасні трансформаційні процеси в системі освіти України, зокрема децентралізація управління, впровадження стандартів Нової української школи, цифровізація та посилення вимог до прозорості й підзвітності, вимагають нових підходів до оцінювання якості освітньої діяльності на рівні ЗЗСО. Одним із критичних аспектів цього процесу є відсутність єдиної методології для моніторингу та вимірювання результативності функціонування шкіл, що призводить до фрагментарності оцінювання та ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Наявні підходи до моніторингу часто обмежуються аналізом навчальних досягнень учнів або формальним збором статистичних даних, не охоплюючи інші важливі аспекти якості освіти, зокрема управлінську ефективність, рівень професійної майстерності педагогів, ступінь залученості батьків та задоволеність усіх учасників освітнього процесу. У результаті школи не мають інструментів для комплексної самооцінки, стратегічного планування та вдосконалення освітньої політики на рівні закладу.

У зв'язку з цим актуальним є пошук універсального, гнучкого та практико-орієнтованого інструментарію,

який би дозволив здійснювати системний моніторинг якості освіти з урахуванням різних контекстів і потреб конкретного ЗЗСО. Одним із перспективних рішень є впровадження ключових показників ефективності (KPI), розроблених на основі збалансованої системи показників, що забезпечує багатовимірне оцінювання та сприяє посиленню внутрішнього потенціалу освітнього закладу з урахуванням інтересів широкого кола стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення якості освіти, зокрема в контексті впровадження моніторингових підходів на рівні закладів загальної середньої освіти, є предметом досліджень як українських, так і зарубіжних науковців. Серед інших, у працях В. Журавського [4; 5], Т. Засекої [1], Г. Зварич [3], Л. Ляшенка [6] висвітлюються питання оцінювання якості середньої освіти, розробки освітніх стандартів, а також створення систем внутрішнього забезпечення якості.

Водночас, попри наявність окремих рекомендацій щодо здійснення внутрішнього оцінювання та моніторингу якості, питання впровадження єдиної системи ключових показників ефективності (KPI), адаптованої до умов ЗЗСО, залишається недостатньо розробленим. У науковому дискурсі бракує цілісних моделей, які б поєднували управлінський, педагогічний і соціальний виміри оцінювання якості освіти та враховували багатовекторність сучасного освітнього середовища.

Таким чином, наукова потреба полягає в удосконаленні підходів до оцінювання результативності функціонування ЗЗСО шляхом розробки інструментарію, що ґрунтується на системному аналізі діяльності та базується на концепції збалансованої системи показників.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження механізмів моніторингу якості освіти на рівні ЗЗСО України шляхом розробки системи ключових показників ефективності (КПЕ), заснованої на концепції збалансованої системи показників, з метою забезпечення комплексного оцінювання та стратегічного управління розвитком освітніх установ.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку системи загальної середньої освіти України моніторинг якості потребує удосконалення, оскільки у більшості підходів передбачається кількісне оцінювання окремих показників освітньої діяльності на основі наперед визначених критеріїв та шкал, що дає змогу здійснювати математично обґрунтовану обробку результатів [4–6].

У практиці ЗЗСО такі моделі найчастіше реалізуються через аналіз навчальних досягнень учнів, результати державної підсумкової атестації, участь у предметних олімпіадах та конкурсах, а також інші формалізовані індикатори результативності освітнього процесу.

Попри об'єктивність і структурованість, кваліметричні моделі мають низку істотних недоліків. Насамперед, вони характеризуються обмеженим охопленням компонентів якості освіти: зазвичай поза увагою залишаються такі важливі аспекти, як управлінська ефективність, стан педагогічної взаємодії, рівень емоційного комфорту та задоволення учасників освітнього процесу.

Крім того, зазначені моделі, як правило, не враховують контекстні фактори та не мають потенціалу для стратегічного планування, адже їх функціональність обмежується переважно фіксацією поточних результатів без належного аналізу динаміки чи причинно-наслідкових зв'язків.

Також повноцінне приєднання України до міжнародної програми PISA [13–16] з 2018 р. дозволяє зробити висновки про плюси та мінуси такого підходу до оцінки якості середньої освіти (табл. 1).

В умовах повномасштабної збройної агресії РФ одним із важливих недоліків даної методики оцінювання є, на наш погляд, неврахування різних факторів впливу на успішність, зокрема стрес, рівень мотивації, психоемоційний стан учнів, а також соціально-економічні умови, у яких вони навчаються.

Крім того, PISA не враховує національний та регіональний контекст, включаючи особливості освітніх моделей у різних країнах світу.

Наприклад, у Фінляндії, де освіта орієнтована на розвиток критичного мислення й мінімум тестування, учні стабільно демонструють високі результати (у PISA 2018 з читання – 7 місце, з природничих наук –

6 місце) попри короткий навчальний день і відсутність високого тиску. Натомість у країнах з акцентом на знання заради тесту (наприклад, Китай або Сінгапур), результати також високі (Шанхай – 1 місце з математики у 2018 році), але досягаються за рахунок інтенсивного зовнішнього навчання й високого стресу серед школярів [10; 13–15].

Для України цей недолік особливо важливий: структура освітньої системи, де значну роль відіграють гуманітарні дисципліни, а також різна якість доступу до освіти в регіонах, не завжди корелює з критеріями PISA. До прикладу, в тестуванні 2018 року учні з міст мали в середньому на 65 балів вищі результати, ніж учні з сільської місцевості. Проте ці відмінності зумовлені не лише якістю освіти, а й соціальними, економічними та інфраструктурними чинниками.

У 2022 році через війну частина українських учнів узагалі не мала змоги пройти тестування через відсутність інтернету, світла чи безпечного простору. Проте ці аспекти методологією PISA не враховуються, і це може занижувати показники країни в міжнародному рейтингу [13–16].

У зв'язку з цим актуальним є звернення до альтернативних моделей, зокрема збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC, ЗСП), яка має потенціал стати інструментом стратегічного управління якістю освіти в закладах середньої освіти. Концепція BSC, розроблена Р. Капланом і Д. Нортеном у 90-х рр., передбачає оцінювання діяльності організації за чотирма взаємопов'язаними перспективами: результативність діяльності, внутрішні процеси, розвиток і навчання персоналу, а також взаємодія зі стейкхолдерами [7–9]. Цей підхід дозволяє не лише фіксувати стан справ у певний момент часу, а й формувати стратегічну карту цілей і засобів їх досягнення.

У контексті ЗЗСО збалансована система показників дозволяє здійснювати комплексне оцінювання результативності освітньої діяльності, зокрема:

- перспектива «учень» – академічна успішність, соціальні та громадянські компетентності, емоційне благополуччя;
- перспектива «внутрішні процеси» – ефективність викладання, якість шкільного середовища, функціонування внутрішньої системи забезпечення якості;
- перспектива «розвиток персоналу» – професійне зростання педагогів, залучення до інновацій, участь у підвищенні кваліфікації;
- перспектива «стейкхолдери» – задоволеність батьків, учнів і вчителів, партнерство з місцевою громадою та органами управління освітою.

Зазначений підхід дозволяє будувати цілісну аналітичну модель оцінювання, яка охоплює не лише

Таблиця 1 – Переваги та недоліки PISA як методики оцінки якості освіти

Переваги	Недоліки
Міжнародна програма	Тестування лише базових навичок
Орієнтація на життєві компетентності	Неврахування національного та регіонального контексту
Стимул до реформування освітніх політик	Стандартизовані тести
Високий рівень методології й валідності	Неврахування всіх факторів успішності
Можливість участі великої кількості учнів і країн	Затримка між проведенням дослідження та публікацією результатів
Підвищення уваги до методів оцінки якості освіти	Мовні та культурні бар'єри для деяких країн-учасниць

Джерело: складено автором з використанням [13–16]

результати, а й процеси, ресурси та взаємозв'язки між ними. На відміну від традиційних кваліметричних підходів, ЗСП орієнтує ЗЗСО на досягнення стратегічних цілей, підвищення внутрішньої ефективності та посилення відкритості до запитів стейкхолдерів.

У вітчизняній практиці запровадження ЗСП на рівні ЗЗСО поки що не має системного характеру. Окремі освітні заклади реалізовували спроби впровадження елементів ЗСП у рамках пілотних проєктів, зокрема в контексті стратегічного планування розвитку школи або самооцінювання закладу. Наприклад, в межах проєктів, що впроваджувалися за підтримки міжнародних організацій (UNICEF [20], British Council, EdCamp Ukraine [18]), деякі школи застосовували узгоджені з логікою ЗСП підходи до моніторингу якості. Втім, відсутність методичного забезпечення, кадрового потенціалу та єдиного нормативного регулювання значною мірою стримує поширення цієї практики на загальнодержавному рівні.

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє зробити висновок про високу ефективність застосування ЗСП в освіті. Так, у США багато шкільних округів впровадили ЗСП як засіб моніторингу не лише академічних досягнень, а й рівня соціальної інтегрованості, задоволеності учнів, залучення батьків та якості професійного розвитку вчителів [11]. У Фінляндії, яка посідає провідні позиції у світових рейтингах якості освіти, елементи ЗСП інтегровані в систему інституційного самооцінювання шкіл, яка охоплює як навчальні результати, так і організаційні аспекти [10]. В інших країнах, зокрема в Канаді, Великій Британії, Сінгапурі, використання багатовимірних моделей оцінювання сприяє гнучкому управлінню якістю на основі реальних потреб конкретної школи та її соціального середовища.

Таким чином, запровадження збалансованої системи показників як основи для побудови механізмів моніторингу якості освіти на рівні ЗЗСО в Україні є доцільним і перспективним напрямом. Такий підхід дозволяє поєднати точність і системність кваліметричних моделей із стратегічною орієнтованістю, адаптивністю та контекстуальною гнучкістю, що необхідні для ефективного управління в умовах сучасних трансформацій освітньої системи.

Першочерговим етапом впровадження ЗСП має стати розроблення ключових показників (KPI) для оцінки якості. Серед ключових структурних компонентів якості загальної середньої освіти в Україні науковці

виокремлюють такі складові [12]: якість освітнього процесу, що розглядається як підсумок педагогічної діяльності; якість навчально-методичного забезпечення, включаючи освітні програми, навчальну літературу, підручники та посібники; рівень професійної підготовки та кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників; якість ресурсного забезпечення та освітнього середовища, у межах якого реалізується освітній процес; особистісні характеристики, мотивація та здібності здобувачів освіти; ефективність державно-громадського управління системою освіти; результативність функціонування інституту зовнішнього оцінювання якості освіти, зокрема національної системи моніторингу якості освіти; якість організації, проведення та аналізу результатів моніторингових досліджень у сфері освіти; ефективність механізмів державного управління освітою.

Втім, збалансована система показників якості загальної середньої освіти має ґрунтуватися не лише на кількісних, але й на якісних критеріях, що охоплюють як результати навчання, так і умови їх досягнення. Така система повинна забезпечувати комплексне оцінювання освітнього процесу, інтегруючи індикатори ефективності педагогічної діяльності, доступності та справедливості освіти, задоволеності основних стейкхолдерів, а також ступінь відповідності національним та міжнародним стандартам.

На наш погляд, така система моніторингу має ґрунтуватися на показниках у розрізі наступних сфер, представлених у табл. 2.

ЗСП передбачає можливість включати різноманітні аспекти освітнього процесу, у тому числі, академічні результати, соціально-емоційний розвиток, інклюзивність, якість педагогічного складу, організаційні показники та задоволеність учнів і батьків. Це дозволяє більш точно оцінити ефективність роботи закладу освіти та сприяти створенню освітніх середовищ, які сприяють всебічному розвитку учнів.

Як було зазначено, окремі елементи KPI для шкіл в Україні починають набирати популярність, особливо в контексті освітніх реформ та впровадження концепції Нової української школи. У межах цієї ініціативи деякі заклади загальної середньої освіти (ЗЗСО) вже використовують показники, такі як оцінка впровадження цифрових технологій (наприклад, використання електронних освітніх платформ, журналів, LMS-систем), результати учнів на НМТ, ЗНО, а також участь у міжнародних дослідженнях якості освіти (PISA, TIMSS,

Таблиця 2 – Показники для впровадження ЗСП у ЗЗСО

Категорія	Показники	Ціль
Академічні показники	Результати Національного мультипредметного тесту (НМТ), прогрес учнів, кількість учнів із високими результатами.	Покращення середнього балу на 5% за рік, більше 80% учнів – вище середнього результату.
Інноваційність	Впровадження технологій, курси підвищення кваліфікації для вчителів.	100% учителів пройшли курси з нових технологій, використання STEM.
Задоволеність учнів та батьків	Оцінки через опитування, мотивація учнів.	Задоволеність учнів та батьків на рівні 90% і більше.
Інклюзивність та соціальна інтеграція	Підтримка учнів з особливими потребами, інтеграція різних соціальних груп.	100% учнів з особливими потребами мають необхідну підтримку.
Фінансова ефективність	Використання бюджету, залучення позабюджетних коштів.	Залучення не менше 10% додаткових коштів для розвитку школи.

Джерело: складено автором з використанням [7; 18–20]

PIRLS). Додатково запроваджуються опитування серед учнів, вчителів та батьків для моніторингу задоволеності процесом навчання, прозорості управління та якістю шкільного середовища. Це створює підґрунтя для формування елементів ЗСП як системного інструменту стратегічного розвитку школи.

Період впровадження ЗСП у ЗЗСО має бути розподілений на етапи, систематизовані у табл. 3, що дозволить забезпечити поступовість змін, уникнути управлінських помилок, адаптувати педагогічний колектив до нових вимог, а також оцінити ефективність кожного кроку впровадження та скоригувати стратегію в разі потреби.

Також при впровадженні ЗСП ЗЗСО може стикнутись з проблемами та ризиками, ключовими серед яких є: брак методичної підтримки (відсутність уніфікованих моделей, шаблонів та інструкцій може призвести до формалізму або помилок у побудові показників), недостатня управлінська компетентність керівників, ризик перевантаження персоналу, неприйняття змін колективом, нерівність умов у школах (передусім у зонах бойових дій чи на окупованих територіях), викривлення результатів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що запровадження збалансованої системи показників (ЗСП) є актуальним і доцільним кроком у напрямі модернізації управління якістю освіти на рівні закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). Цей підхід дозволяє не лише відстежувати академічну результативність, а й аналізувати управлінські процеси, рівень задоволеності учасників освітнього процесу, інноваційний потенціал та рівень соціальної інтеграції учнів.

Використання ЗСП сприяє формуванню стратегічного бачення розвитку освітньої установи, забезпечує прозорість управлінських рішень і дає змогу адаптувати освітню політику до реальних потреб школи та громади. Водночас ефективне впровадження цього

Таблиця 3 – Періодизація впровадження ЗСП у ЗЗСО

Етап	Ключові стратегії	Цілі	Інструменти оцінки	Термін
Коротко-строковий	Визначення КРІ, навчання вчителів	Підготовка до змін	Тестування учнів, опитування	1–2 роки
Довго-строковий	Впровадження нових технологій, міжнародне співробітництво	Поліпшення ефективності	Міжнародні тести, внутрішні моніторинги	3–5 років
Стратегічний	Гнучка організація, аналіз даних в реальному часі	Постійний розвиток	Система управління ЗСП	5+ років

Джерело: розроблено автором

інструменту потребує нормативного супроводу, кваліфікованого кадрового забезпечення, методичної підтримки та цифрових рішень, здатних автоматизувати процес збору та аналізу даних.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є емпіричне тестування запропонованих моделей у реальних умовах ЗЗСО, адаптація індикаторів до типології шкіл, розробка інтерактивних платформ моніторингу, а також вивчення впливу ЗСП на рівень управлінської ефективності та академічної успішності учнів у довгостроковій перспективі. Не менш важливим є формування управлінських і аналітичних компетентностей у керівників освітніх закладів, що дозволить забезпечити стійкість і результативність запроваджених змін.

Список використаних джерел:

1. Засекина Т. М., Тишковець М. Від «стандарту змісту» до «стандарту результатів» – концептуальні засади реформування загальної середньої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 4. С. 134–141.
2. Ляшенко О. І. Якість освіти як чинник розвитку української школи. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2012. Вип. 4. С. 31–36.
3. Зварич Г. Моніторинг якості освітніх послуг у закладах середньої освіти. Інновації в освіті: перспективи розвитку : мат.-лі І Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 20 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 26–28.
4. Журавський В. С. Система моніторингу якості освіти: теоретико-методологічні основи. Київ : Логос, 2019. 304 с.
5. Журавський В. С. Болонський процес: головні принципи входження в європейський простір вищої освіти. *Освіта та управління*. 2019. № 3. С. 5–14.
6. Ляшенко О. І. Оцінювання якості загальної середньої освіти: підходи, критерії, механізми. Київ : Інститут педагогіки НАПН України, 2020. 144 с.
7. Kaplan R. S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No. 1. P. 75–85.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
10. Sahlberg P. Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? New York : Teachers College Press, 2015. 291 p.
11. Schlechty P. C. Shaking Up the Schoolhouse: How to Support and Sustain Educational Innovation. San Francisco : Jossey-Bass, 2001. 208 p.
12. Ковальчук С. Внутрішня система забезпечення якості освіти в школі: нові підходи до самооцінювання. *Освіта та розвиток особистості*. 2021. № 4 (25). С. 34–39.
13. Гладун А. Виміряти освіту: що і як оцінює PISA? URL: <https://commons.com.ua/uk/vimiryati-osvitu-shho-i-yak-otsinyuye-pisa/> (дата звернення: 10.06.2025).
14. OECD. PISA 2022 Assessment and Analytical Framework. Paris: OECD Publishing, 2021. 408 p.
15. ЮНЕСКО. Глобальний моніторинг освіти: підсумковий звіт PISA. Париж: UNESCO Institute for Statistics, 2020. 56 с.

16. Український центр оцінювання якості освіти. Програма міжнародного оцінювання учнів PISA. URL: <https://testportal.gov.ua/pisa/> (дата звернення: 10.06.2025).
17. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2025).
18. EdCamp Ukraine. Шкільний освітній менеджмент: стратегія, якість, відповідальність. URL: <https://edcamp.org.ua> (дата звернення: 10.06.2025).
19. Проєкт «Нова українська школа». Стратегічне планування для директорів шкіл. URL: <https://nus.org.ua> (дата звернення: 10.06.2025).
20. UNICEF та МОН України. Підтримка освітніх реформ в Україні: пілотні ініціативи з моніторингу якості освіти. Київ, 2020. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 10.06.2025).

References:

1. Zasekina T. M. & Tyshkovets M. (2021). Vid “standartu zmistu” do “standartu rezultativ”: Kontseptual’ni zasady reformuvannya zahal’noyi seredn’oyi osvity [From “content standards” to “result standards”: Conceptual bases of reforming general secondary education]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, (4), 134–141.
2. Lyashenko O. I. (2012). Yakist osvity yak chynnyk rozvytku ukraiyins’koyi shkoly [Quality of education as a factor in the development of the Ukrainian school]. *Zbirnyk naukovykh prats UDPU imeni Pavla Tychyny*, (4), 31–36.
3. Zvarych H. (2021). Monitorynh yakosti osvitynih posluh u zakladakh seredn’oyi osvity [Monitoring the quality of educational services in general education institutions]. In *Innovatsiyi v osviti: perspektyvy rozvytku* (pp. 26–28). Ternopil: ZUNU.
4. Zhuravskiy V. (2019). Systema monitorynhu yakosti osvity: Teoretyko-metodolohichni osnovy [The system of quality monitoring in education: Theoretical and methodological foundations]. Kyiv: Logos.
5. Zhuravskiy V. (2019). Bolons’kyi protses: holovni pryntsyipy vkhodzhennya v yevropeyskyi prostir vyshchoyi osvity [The Bologna Process: Key principles for entering the European higher education area]. *Osvita ta upravlinnya*, (3), 5–14.
6. Lyashenko O. I. (2020). Otsynuyannya yakosti zahal’noyi seredn’oyi osvity: Pidkhody, kryteriyi, mekhanizmy [Assessment of the quality of general secondary education: Approaches, criteria, mechanisms]. Kyiv: Institute of Pedagogy of the NAES of Ukraine.
7. Kaplan R. S. & Norton D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
8. Kaplan R. S. & Norton D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
9. Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
10. Sahlberg P. (2015). Finnish lessons 2.0: What can the world learn from educational change in Finland? New York: Teachers College Press.
11. Schlechty P. C. (2001). Shaking up the schoolhouse: How to support and sustain educational innovation. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Kovalchuk S. (2021). Vnutrishnya systema zabezpechennya yakosti osvity v shkoli: novi pidkhody do samootsynuyannya [Internal quality assurance system in school: New approaches to self-assessment]. *Osvita ta rozvytok osobystosti*, 4(25), 34–39.
13. Hladun A. Vymiryaty osvitu: shcho i yak otsynyuye PISA? Commons. Available at: <https://commons.com.ua/uk/vimiryaty-osvitu-shho-i-yak-otsynyuye-pisa/>
14. OECD. (2021). PISA 2022 assessment and analytical framework. Paris: OECD Publishing.
15. UNESCO Institute for Statistics. (2020). Hlobal’nyi monitorynh osvity: Pidsumkovyi zvit PISA [Global Education Monitoring: Final PISA Report]. Paris: UNESCO.
16. Ukrainian Center for Educational Quality Assessment. Prohrama mizhnarodnoho otsynuyannya uchniv PISA. Available at: <https://testportal.gov.ua/pisa/>
17. Ministry of Education and Science of Ukraine. Available at: <https://mon.gov.ua/>
18. EdCamp Ukraine. Shkil’nyi osvitnii menedzhment: Stratehiya, yakist’, vidpovidal’nist’ [School educational management: Strategy, quality, responsibility]. Available at: <https://edcamp.org.ua>
19. Nova ukrainska shkola. Stratehichne planuvannya dlya dyrektoriv shkil [Strategic planning for school principals]. Available at: <https://nus.org.ua>
20. UNICEF & Ministry of Education and Science of Ukraine. (2020). Pidtrymka osvitnikh reform v Ukraini: Pilotni initsiatyvy z monitorynhu yakosti osvity [Supporting educational reforms in Ukraine: Pilot initiatives for monitoring education quality]. Available at: <https://mon.gov.ua>

Anisimov Vitalii

International Humanitarian University

PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING QUALITY ASSURANCE MONITORING MECHANISMS AT THE LEVEL OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE

The current transformation of the Ukrainian educational system, intensified by decentralization, digitalization, and increased demands for transparency and accountability, requires the development of modern tools for assessing education quality at the level of general secondary education institutions. The aim of this article is to substantiate the need for implementing quality assurance monitoring mechanisms through the development of a balanced system of key performance indicators (KPIs) specifically adapted for Ukrainian schools. The relevance of the research stems from the lack of a unified national framework for school performance evaluation, which significantly hinders effective strategic planning, institutional self-assessment, and informed decision-making. The methodology is based on a combination of systems analysis, comparative studies of international monitoring practices, and modeling of school performance indicators. The research applies the conceptual framework of the Balanced Scorecard (BSC) to create a multidimensional evaluation model that encompasses not only academic results but also internal processes,

stakeholder satisfaction, innovation dynamics, and social inclusiveness. The study reveals that existing approaches to monitoring in Ukrainian schools are largely fragmented, narrowly focused on test results, and fail to address broader components such as management effectiveness, emotional well-being of students, or stakeholder engagement. In contrast, the proposed KPI-based monitoring framework allows for integrated evaluation of institutional performance, supports adaptive governance, and fosters continuous development. The suggested indicators reflect academic success, implementation of innovative technologies, parental and student satisfaction, inclusive practices, and efficient use of resources. The author highlights the need for gradual implementation, supported by training, digital tools, and legal standardization. The practical value of the article lies in offering a structured and scalable approach for school leaders and policymakers to assess and improve the quality of educational processes in a dynamic environment. It also provides a foundation for further empirical studies on the impact of strategic management tools on the performance of general secondary education institutions in Ukraine.

Keywords: *quality of education, general secondary education institution, educational management, monitoring, balanced system of indicators.*

JEL classification: I22, I25
