

УДК 005.6:005.334:37.014.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-2.12>**Черненко Н.М.**

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри освітнього менеджменту та публічного управління,
Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2288-8824>

Ручкіна М.М.

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри освітнього менеджменту та публічного управління,
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К.Д. Ушинського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7170-4078>

МОНІТОРИНГ ЯКОСТІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ

У статті досліджено роль моніторингу якості загальної середньої освіти як інструменту ефективного управління в умовах сучасних трансформацій і кризових викликів, ідентифіковано ймовірні ризики та загрози. Обґрунтовано необхідність переосмислення традиційних підходів до моніторингу з урахуванням динамічності освітнього середовища, цифровізації та підвищення ризиків. Запропоновано інтегровану модель моніторингу, яка поєднує аналітичний, управлінський, цифровий і ризик-орієнтований підходи і спрямована на забезпечення безперервного циклічного управлінського процесу. Окреслено систему показників оцінювання якості освіти, що включає результативні, процесуальні, ресурсні та адаптивні компоненти. Проаналізовано вплив цифровізації на розширення можливостей моніторингу та підвищення його оперативності. Визначено ключові ризики функціонування системи моніторингу й шляхи їх мінімізації. Доведено, що ефективний моніторинг сприяє підвищенню якості освіти, адаптивності освітніх систем і забезпечує їх стійкість у кризових умовах, тобто виконує функцію інструмента розвитку, а не простого контролю результатів.

Ключові слова: *якість освіти, освітній менеджмент, управління якістю, якість загальної середньої освіти, моніторинг, система показників, трансформація, управління змінами, менеджер освіти, ризики.*

EDUCATION QUALITY MONITORING AS A MANAGEMENT TOOL IN TIMES OF TRANSFORMATIONS: RISKS AND THREATS

Chernenko Nataliia, Ruchkina Marianna

State Institution "South Ukrainian National Pedagogical
University named after K.D. Ushynsky"

The article examines education quality monitoring as a key management tool in the system of general secondary education under conditions of transformation and crisis challenges, Potential risks and threats identified. The study substantiates the need to rethink traditional approaches to monitoring, taking into account the dynamic nature of the educational environment, digitalization processes, and increasing risks. Monitoring is interpreted not merely as a technical procedure of data collection, but as a comprehensive information-analytical system that ensures data-driven decision-making, forecasting, and adaptive management. An integrated model of education quality monitoring is proposed, combining analytical, managerial, digital, and risk-oriented



© Черненко Н.М., Ручкіна М.М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

approaches and functioning as a continuous cyclical process. The structure of the monitoring system includes interconnected blocks: contextual analysis, data collection and processing, managerial decision-making, change management, and evaluation of effectiveness. The article outlines a system of indicators for assessing education quality, including result-based, process-oriented, resource, and adaptive indicators, with particular emphasis on resilience and sustainability in crisis conditions. Special attention is paid to the role of digital technologies, which expand monitoring capabilities, enable real-time data processing, improve transparency, and support remote management. The transition from periodic data collection to continuous monitoring creates opportunities for timely identification of deviations, rapid response to emerging challenges, and more accurate forecasting of educational outcomes. At the same time, the effectiveness of digital monitoring depends on the availability of appropriate infrastructure, digital competencies of stakeholders, and data protection mechanisms. Key risks affecting the effectiveness of monitoring systems are identified, including data unreliability, digital inequality, resistance to change, information overload, and limited resources, along with strategies for their mitigation. The study also emphasizes the importance of developing a monitoring culture within educational institutions, which promotes responsible use of data and supports evidence-based management practices. It is proved that effective monitoring serves not only as a control mechanism but as a development tool that enhances education quality, supports adaptability, and ensures the sustainability of educational systems in conditions of uncertainty and transformation.

Keywords: *quality of education, educational management, quality management, quality of general secondary education, monitoring, system of indicators, transformation, change management, education manager, risks.*

Постановка проблеми. Сучасна система загальної середньої освіти функціонує в умовах багатовимірних трансформацій, зумовлених соціально-економічними, політичними та технологічними змінами. Особливого загострення зазначені процеси набули у наслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, що спричинила виникнення безпрецедентних викликів воєнного стану, посилення ризиків та загроз для стабільного функціонування освітньої галузі. За таких умов проблема забезпечення якості освіти набуває системного та стратегічного значення.

Якість загальної середньої освіти виступає базовою передумовою формування особистості та людського капіталу держави. Її зниження призводить до довготривалих негативних соціальних наслідків, зокрема зниження рівня сформованості ключових компетентностей, ускладнення процесів соціальної адаптації, професійного самовизначення та зниження конкурентоспроможності майбутніх фахівців. Заклади загальної середньої освіти формують фундамент цінностей, знань і навичок, що визначають подальший розвиток особистості та впливають на соціально-економічний розвиток держави, її інноваційний потенціал і національну безпеку.

В умовах динамічних змін ефективне управління закладами освіти потребує впровадження сучасних управлінських інструментів, орієнтованих на підтримку процесів змін і забезпечення обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває отримання своєчасної, об'єктивної та релевантної інформації про стан освітнього процесу, рівень досягнення освітніх результатів і ефективність використання ресурсів. У цьому контексті моніторинг якості освіти постає як провідний інструмент управ-

ління, що потребує переосмислення та адаптації до умов невизначеності, підвищених ризиків і постійних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема забезпечення якості освіти шляхом впровадження моніторингу як управлінського інструменту є предметом активного наукового пошуку вітчизняних дослідників, а саме: О. Білик, С. Жарая, О. Жаровська [4], Г. Зварич [3], Г. Єльнікова [1], Л. Ілійчук [2], З. Рябова [1] та ін. Водночас аналіз наукового дискурсу підкреслює складність та багатомірність самого поняття «якість освіти», що обумовлює розмитість категоріального апарату і визначає відсутність єдиного підходу і до визначення поняття «моніторинг якості освіти».

Зауважимо, що деякі вчені (Г. Єльнікова, З. Рябова та ін.) визначають моніторинг як цілісну динамічну систему постійного спостереження за освітнім процесом, спрямовану на визначення відповідності результатів встановленим стандартам, однак акцентують увагу на відсутності єдиного підходу до трактування зазначеного поняття та наголошують на ускладненні під час організації та практичного впровадження [1].

У працях Л. Ілійчук сформовані концептуальні підходи до моніторингу якості освіти як інструменту інформаційного забезпечення управління та системи процедур збору, обробки й аналізу даних про стан освітньої системи [2]. Однак авторка наголошує на відсутності уніфікованого підходу до класифікації видів, принципів і функцій моніторингу [2].

Практичні аспекти організації моніторингу якості освіти розкрито у дослідженні Г. Зварич, у якому обґрунтовано критерії, показники та індикатори оцінювання якості освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти [3]. Основою

ефективного моніторингу, на думку Г. Зварич, є розробка системи показників для відслідковування результатів функціонування закладу середньої освіти.

Незважаючи на наявність широкого кола досліджень якості загальної середньої освіти та використання моніторингу, недостатньо дослідженими залишаються проблеми реалізації моніторингу в умовах трансформаційних процесів, що потребує розробки адаптивних механізмів, які здатні швидко та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Постановка завдання. Мета статті – обґрунтування ролі моніторингу якості загальної середньої освіти як інструменту ефективного управління в умовах трансформацій та кризових викликів, визначаючи ймовірні ризики та загрози, сучасні підходи до реалізації інтегрованої, ризик-орієнтованої та цифрово адаптованої моделі моніторингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному освітньому менеджменті моніторинг якості освіти доцільно розглядати не лише як технічну процедуру збору даних, а як цілісну інформаційно-аналітичну систему, безпосередньо пов'язану з ухваленням управлінських рішень. Так, О. Білик, С. Жарая та О. Жаровська вказують, що «моніторинг в освіті – це система збору, обробки, зберігання та поширення інформації про освітню систему або її окремі елементи, що орієнтована на інформаційне забезпечення управління, дозволяє робити висновки про стан об'єкта в будь-який момент часу та дає прогноз його розвитку» [4, с. 33]. Зауважимо, що цей підхід відповідає сучасній концепції Big Data, оскільки передбачає роботу з великими масивами різномірної інформації за групами показників, які можуть оброблятися з використанням сучасних інформаційних технологій. Завдяки цьому моніторинг може сприяти прогнозуванню розвитку системи освіти, обґрунтованості управлінських рішень та підвищенню якості загальної середньої освіти.

Таким чином, освітній моніторинг можна розглядати як інструмент data-driven управління, де рішення ухвалюються не інтуїтивно, а на підставі аналізу даних, що є провідною характеристикою сучасного менеджменту.

Незважаючи на значний науковий внесок Г. Єльнікової та З. Рябової у розвиток теорії освітнього моніторингу, їх визначення потребує подальшого уточнення з урахуванням сучасних умов функціонування освітніх систем [1]. Зокрема, воно здебільшого подається вченими як контроль відповідності встановленим параметрам, а не інструмент розвитку в умовах динамічного середовища, воно недостатньо враховує роль суб'єктності учасників освітнього процесу, їх взаємодію, цифровізацію, а також функції моніторингу як інструменту управління ризиками та змінами. Система показників,

запропонована Г. Єльніковою та З. Рябовою, є досить громіздкою, що ускладнює можливості її реалізації на практиці.

У роботі Г. Зварич також розроблена авторська методика проведення педагогічного моніторингу на основі системи показників, на наш погляд, не враховує сучасні ризики, є також дещо перенавантаженою [3].

На наш погляд, моніторинг якості загальної середньої освіти у сучасному контексті представляє собою комплексну, динамічну та цифрово орієнтовану систему безперервного збору, інтеграції, аналізу й інтерпретації даних про стан, результати та умови функціонування освітньої системи, що здійснюється на засадах суб'єктної взаємодії її учасників і спрямована на забезпечення доказового управління, прогнозування розвитку, своєчасне виявлення ризиків, підтримку адаптивних змін та підвищення якості освітніх результатів у кризових умовах.

Таке визначення не зводиться лише до контролю як функції менеджменту, а передбачає комплекс послідовних управлінських дій, враховує сучасні тренди розвитку системи освіти, зокрема цифровізацію та ризики. Так, О. Білик, С. Жарая, О. Жаровська підкреслюють взаємозв'язок управлінських рішень і моніторингу, вказуючи, що моніторинг є процесом, що забезпечує отримання інформації для ухвалення управлінських рішень, прогнозування розвитку системи освіти [4].

З урахуванням сучасних викликів та недоліків традиційних підходів до моніторингу, вважаємо за доцільне запропонувати інтегровану модель моніторингу якості освіти, орієнтовану на функціонування в умовах невизначеності та кризових трансформацій (рис. 1).

Запропонована модель ґрунтується на поєднанні аналітичного, управлінського, цифрового та ризик-орієнтованого підходів і передбачає функціонування як безперервного циклічного процесу. Початковим блоком є визначення сучасного стану контексту функціонування освітньої системи, який включає як аналіз зовнішніх факторів, так і внутрішнього ресурсного потенціалу. Саме цей етап передбачає розробку системи ключових КРІ для визначення якості освіти відповідно до ресурсного забезпечення, ризиків, потреб та запитів учасників освітнього процесу. У цьому контексті цікавими, на наш погляд, є роботи В. Анісімова, який пропонує на основі управлінської концепції збалансованої системи показників (ЗСП) розробити та впровадити у освітній процес систему ключових показників КРІ для оцінки ефективності функціонування закладу освіти [6].

Другий блок представляє собою безпосереднє оцінювання результатів функціонування системи освіти, а саме – збір та аналіз даних, у тому числі з використанням цифрових інструментів, обробку

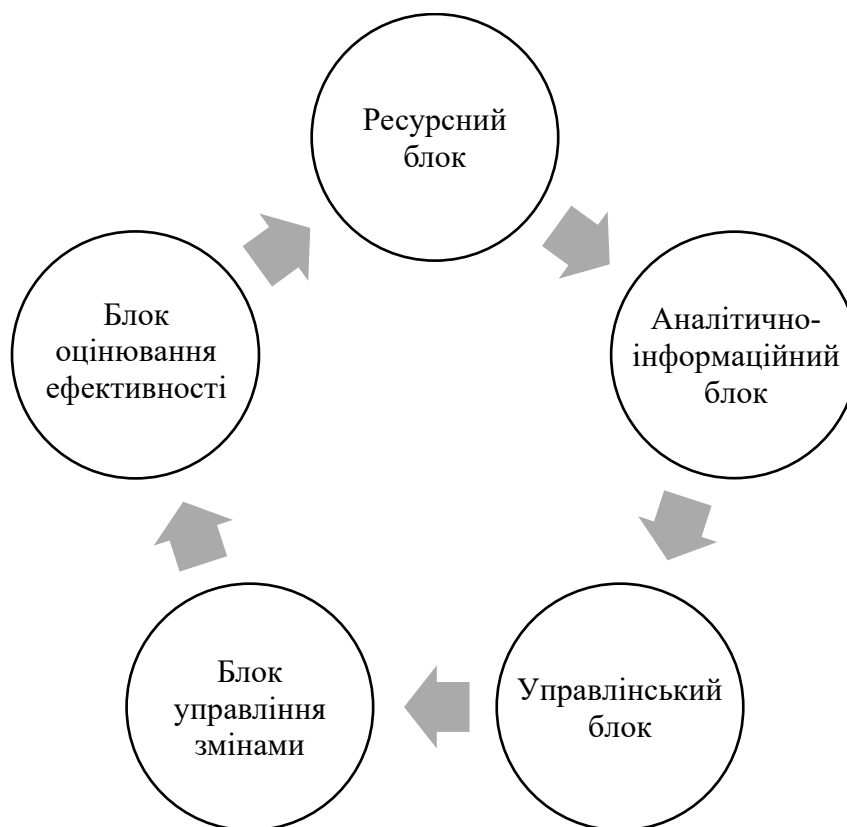


Рис. 1. Інтегрована модель моніторингу якості загальної середньої освіти

Джерело: власна розробка

та аналіз результатів, інтерпретацію та візуалізацію даних з використанням сучасних управлінських інструментів – дашбордів, аналітичних панелей, інтерактивних звітів, систем освітньої аналітики (learning analytics), що забезпечує оперативне виявлення тенденцій, відхилень і ризиків та створює інформаційну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Управлінський блок реалізується на основі отриманих результатів і пов'язаний із ухваленням та корекцією обґрунтованих управлінських рішень. На цій стадії провідну роль відіграє менеджер освіти як суб'єкт, що інтерпретує дані та трансформує їх у конкретні управлінські рішення. Саме тому професійна підготовка менеджерів освіти як лідерів та антикризових управлінців має важливе значення для забезпечення ефективності моніторингу. Блок управління змінами передбачає реалізацію управлінських рішень через впровадження педагогічних та управлінських інновацій, викликаних результатами моніторингу, що передбачає необхідність адаптації освітнього процесу до нових умов. Моніторинг на цьому етапі виступає інструментом супроводу змін і забезпечує їх гнучкість та керованість.

Управління змінами передбачає кілька взаємопов'язаних етапів: аналіз поточного стану освіт-

ньої системи, визначення ключових проблем і зон ризику, формування напрямів розвитку, впровадження нових рішень, а далі – оцінювання їхніх наслідків. Моніторинг забезпечує зворотний зв'язок на кожному з цих етапів, дозволяє зрозуміти, наскільки запропоновані зміни відповідають реальним потребам, чи досягаються визначені цілі, які нові труднощі виникають у процесі реалізації змін і які коригувальні дії доцільно здійснити. Завершальним етапом є оцінювання ефективності впроваджених змін, аналіз поля нових проблем та ризиків, формування рекомендацій. Отримані результати повертаються на перший етап у формі вхідної інформації, що забезпечує безперервність і циклічність моніторингу якості загальної середньої освіти.

Наголосимо, що моніторинг якості загальної середньої освіти є багаторівневим процесом. Погоджуємось з підходом С. Науменко щодо реалізації моніторингу як процесу, як технології та як інформаційної системи, що, у свою чергу, породжує триєдинний характер моніторингу якості загальної середньої освіти [5].

Моніторинг виступає важливим інструментом управління якістю освіти, оскільки забезпечує постійний зворотний зв'язок між реальним станом освітнього процесу та очікуваними результа-

тами. Він дає змогу своєчасно виявляти проблеми і ризики, фіксувати відхилення від запланованих індикаторів, оцінювати результативність впроваджених управлінських рішень, а також прогнозувати можливі тенденції розвитку закладу освіти чи всієї системи загальної середньої освіти. Моніторинг є не просто засобом фіксації фактів, а механізмом регулювання та корекції освітньої діяльності. У кризових умовах його значення посилюється, оскільки саме систематичний збір інформації дає можливість оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього освітнього середовища та виконувати функцію раннього попередження негативних тенденцій.

Ефективність моніторингу безпосередньо залежить від якості визначеної системи показників, оскільки саме вона є підґрунтям моніторингового дослідження. Водночас важливо зазначити, що метою моніторингу є оцінка не лише результатів, а індивідуального розвитку учнів.

Для моніторингу якості загальної середньої освіти доцільно виокремлювати кілька взаємопов'язаних груп показників. Першу групу становлять результативні показники, які відображають навчальні досягнення учнів, рівень сформованості ключових і предметних компетентностей, динаміку освітніх результатів, а також готовність здобувачів освіти до подальшого навчання й соціальної адаптації.

Друга група – процесуальні показники, що характеризують якість викладання, методичне забезпечення, організацію освітнього процесу, ступінь дотримання принципів академічної доброчесності, педагогічної підтримки й індивідуалізації навчання. Третю групу формують ресурсні показники: кадровий потенціал, матеріально-технічне забезпечення, доступ до цифрових ресурсів, навчально-методична база. Четверту – адаптивні показники, які відображають соціально-економічні умови, безпекову ситуацію, доступність освіти, рівень підтримки з боку громади та родини. Саме ці адаптивні показники повинні відповідати сучасному контексту розвитку суспільства, системі освіти, економіки, тощо. До цієї групи показників доцільно включити ESG індикатори, спрямовані на забезпечення сталого розвитку організацій. В умовах кризи така система має бути розширена показниками стійкості та адаптивності. Ідеться про спроможність закладу освіти підтримувати безперервність навчання, зберігати якість освітнього процесу в нестабільних умовах, забезпечувати гнучкість організаційних форм, швидко змінювати управлінські підходи та мінімізувати освітні втрати. Отже, система показників у кризовому менеджменті повинна не лише констатувати стан освіти, а й виявляти рівень її життєздатності та спроможності до відновлення.

Цифровізація освіти суттєво трансформує підходи до організації моніторингу та розширює його функціональні можливості. Якщо традиційні моделі моніторингу значною мірою спиралися на періодичне збирання даних, то цифрове середовище дозволяє здійснювати цей процес практично безперервно, оперативно й на різних рівнях управління, що створює нові можливості для автоматизації аналізу, візуалізації результатів і швидкого обміну інформацією між суб'єктами управління. Автоматизація аналітичних процедур допомагає зменшити ризик помилок, пов'язаних із ручним опрацюванням інформації, підвищує точність оцінювання та пришвидшує підготовку управлінських висновків. Крім того, цифрові інструменти забезпечують прозорість моніторингу, оскільки результати можуть бути представлені у вигляді електронних звітів, панелей індикаторів, аналітичних довідок і динамічних порівнянь.

Так, у дослідженні Ф. Халінгера зазначається, що ефективне управління школою ґрунтується на системному використанні інформації про результати навчання для безперервного вдосконалення діяльності закладу освіти [8]. При цьому управлінський вплив реалізується через удосконалення організаційних процесів, розвиток кадрового потенціалу та створення сприятливого освітнього середовища, тобто ефективність функціонування закладу освіти має оцінюватися комплексно, із урахуванням результативності освітнього процесу, ефективності управлінських і організаційних процесів, ресурсного забезпечення, розвитку людського потенціалу, рівня взаємодії із стейкхолдерами та спроможності системи адаптуватися до змін і кризових викликів.

Особливо важливим є те, що в умовах кризи цифровізація підтримує дистанційне управління освітніми процесами. Керівник закладу освіти отримує можливість здійснювати моніторинг навіть за обмеженого фізичного доступу до учасників освітнього процесу. Однак цифровізація не усуває всіх проблем автоматично: вона потребує відповідної цифрової інфраструктури, підготовлених кадрів, культури роботи з даними та уваги до захисту персональної інформації. Саме тому вважаємо, що цифровий моніторинг слід розглядати не лише як технічне оновлення, а як управлінську трансформацію [7].

Функціонування системи моніторингу якості освіти в кризових умовах супроводжується низкою ризиків і викликів, які можуть істотно знижувати її ефективність. Ризики функціонування системи моніторингу якості загальної середньої освіти наочно подано у табл. 1.

Оптимізація системи ризиків дозволить зменшити їх кількість за рахунок узагальнення змістовно споріднених категорій та усунення дублювання. Виділені групи ризиків відображають

Таблиця 1

Ризики функціонування системи моніторингу якості загальної середньої освіти

Назва ризику	Опис ризику	Тип загрози (наслідки)	Інструменти мінімізації ризиків
Недостовірність та формалізація даних	Невалідні KPI, формальний підхід, суб'єктивність оцінювання	Управлінська загроза (ухвалення неефективних рішень, викривлення реальної картини)	Використання валідних методик; аудит системи показників; розвиток аналітичної культури
Порушення безперервності моніторингу	Переривання збору даних через кризові умови, мобільність учасників	Функціональна загроза (втрата динаміки та цілісності даних)	Гнучкі моделі моніторингу; резервні канали; асинхронні цифрові інструменти
Неадаптованість системи показників до кризових умов	Використання традиційних KPI без урахування втрат, доступності, стану учасників	Стратегічна загроза (невідповідність оцінки реальним процесам)	Адаптація KPI; включення показників стійкості, доступності, індивідуального прогресу
Цифрово-ресурсні обмеження	Нерівний доступ до технологій, нестача ресурсів для моніторингу	Інфраструктурна загроза (обмеження реалізації моніторингу)	Розвиток інфраструктури; альтернативні канали; оптимізація ресурсів
Низька аналітична спроможність управління	Нездатність інтерпретувати дані, працювати з аналітичними системами	Когнітивно-управлінська загроза (неефективне використання даних)	Підвищення кваліфікації; впровадження dashboards; автоматизація аналітики
Ризики безпеки даних	Кібератаки, витоки інформації, втрата даних	Інформаційна загроза (втрата довіри, порушення конфіденційності)	Кіберзахист; резервне копіювання; захищені платформи
Кадровий ризик	Вигорання, стрес, низька мотивація до змін	Соціально-психологічна загроза (гальмування змін)	Психологічна підтримка; розвиток культури змін; зниження навантаження

Джерело: авторська розробка

основні виміри функціонування системи моніторингу: управлінський, інфраструктурний, інформаційний, когнітивний та соціально-психологічний. Запропонований підхід до класифікації через типи загроз дозволяє не лише ідентифікувати ризики, а й оцінити характер їх впливу на систему управління освітою, що підвищує практичну цінність моделі, оскільки орієнтує менеджерів освіти на вибір адекватних управлінських рішень.

Таким чином, систематизація ризиків у межах інтегрованої моделі моніторингу створює підґрунтя для побудови ефективної ризик-орієнтованої системи управління якістю загальної середньої освіти в умовах невизначеності та трансформацій.

У воєнних умовах ризики моніторингу якості загальної середньої освіти пов'язані не лише з технічними чи організаційними аспектами, а передусім із нестабільністю середовища, людським фактором та обмеженістю ресурсів, що трансформує моніторинг із інструменту вимірювання у механізм забезпечення стійкості освітньої системи, що потребує адаптації показників, підвищення аналітичної спроможності управлінців та забезпечення гнучкості управлінських рішень.

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи, зауважимо, що кризові трансформації в освітній сфері зумовлюють переосмислення традиційних підходів до управління закладами освіти та актуалізують необхідність переходу до адаптивних, гнучких і доказово орієнтованих управлін-

ських моделей. У таких умовах діяльність керівника виходить за межі підтримки стабільності та спрямовується на забезпечення стійкості освітньої системи, її здатності до швидкого реагування на ризики та ефективного впровадження змін.

Моніторинг якості освіти набуває статусу провідного інструменту управління змінами, трансформуючись із контрольної процедури у цілісну інформаційно-аналітичну систему розвитку. Його функціональне призначення полягає не лише у фіксації результатів освітньої діяльності, а й у формуванні підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості освітніх процесів і результатів навчання здобувачів освіти.

В умовах невизначеності особливого значення набуває безперервний характер моніторингу, який забезпечує своєчасне виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування закладу освіти. Системний моніторинг створює можливості для переходу від реактивного до проактивного управління, забезпечуючи прогнозування ризиків і підтримку управлінських рішень на підставі отриманих даних.

Отже, цифровізація створює нові можливості для автоматизації, візуалізації та оперативності моніторингових процедур, водночас актуалізуючи потребу у розвитку цифрової інфраструктури та відповідних компетентностей усіх учасників освітнього процесу і менеджерів освіти.

Список використаних джерел:

1. Єльнікова Г. В., Рябова З. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі. *Інноваційні технології в освіті*. 2005. С. 35–36.
2. Ілійчук Л. Моніторинг якості освіти: концептуальні підходи та проблеми класифікації. *Нова педагогічна думка*. 2021. № 4 (108). С. 16–19.
3. Зварич Г. В. Критерії, показники та індикатори моніторингу, експертизи та оцінювання якості освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти. *Педагогічний менеджмент*. 2020. № 5 (194). С. 14–20.
4. Білик О., Жарая С., Жаровська О. Управлінський моніторинг у системі оцінювання якості освіти. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія: Екологія. Публічне управління та адміністрування. 2023. Вип. 3. С. 28–29. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.04>
5. Науменко С. Моніторинг якості загальної середньої освіти: досвід зарубіжжя в Україні. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2015. Вип. 53. С. 398–399.
6. Анісімов В.А. Проблеми та перспективи впровадження механізмів моніторингу якості освіти на рівні закладу загальної середньої освіти в Україні. *Науковий журнал «Підприємництво та інновації»*. 2025. Вип. 36. С. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.10/>
7. Горбаньова В.О. Цифрова трансформація закладів освіти: стратегічні підходи до управління розвитком. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2025. Вип. 64. С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-64-3>
8. Hallinger P. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*. 2011. Vol. 49, No. 2. P. 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.

References:

1. Yelnykova H.V., Riabova Z.V. (2005). Monitorynh yak efektyvnyi zasib otsiniuvannya yakosti zahalnoi serednoi osvity v navchalnomu zakladi [Monitoring as an effective tool for assessing the quality of general secondary education in an educational institution]. *Innovatsiini tekhnolohii v osviti*, pp. 35–36. [in Ukrainian].
2. Iliichuk L. (2021). Monitorynh yakosti osvity: kontseptualni pidkhody ta problemy klasyfikatsii [Monitoring of education quality: conceptual approaches and classification issues]. *Nova pedahohichna dumka*, no. 4 (108), pp. 16–19. [in Ukrainian].
3. Zvarych H.V. (2020). Kryterii, pokaznyky ta indykatory monitorynhu, ekspertyzy ta otsiniuvannya yakosti osvitnikh posluh u zakladykh zahalnoi serednoi osvity [Criteria, indicators and benchmarks for monitoring, expertise and evaluation of the quality of educational services in general secondary education institutions]. *Pedahohichniy menedzhment*, no. 5 (194), pp. 14–20. [in Ukrainian].
4. Bilyk O., Zharaia S., Zharovska O. (2023). Upravlinskyi monitorynh u systemi otsiniuvannya yakosti osvity [Management monitoring in the education quality assessment system]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Serii: Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannya*, vol. 3, pp. 28–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.04> [in Ukrainian].
5. Naumenko S. (2015). Monitorynh yakosti zahalnoi serednoi osvity: dosvid zarubizhzhia v Ukraini [Monitoring the quality of general secondary education: foreign experience in Ukraine]. *Psykhologo-pedahohichniy problemy silskoi shkoly*, vol. 53, pp. 398–399. [in Ukrainian].
6. Anisimov V.A. (2025). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia mekhanizmv monitorynhu yakosti osvity na rivni zakladu zahalnoi serednoi osvity v Ukraini [Problems and prospects of implementing education quality monitoring mechanisms at the level of general secondary education institutions in Ukraine]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 36, pp. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.10>
7. Horbanova V.O. (2025). Tsyfrova transformatsiia zakladiv osvity: stratehichni pidkhody do upravlinnia rozvytkom [Digital transformation of educational institutions: strategic approaches to development management]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 64, pp. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-64-3>
8. Hallinger P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, vol. 49, no. 2, pp. 125–142. DOI: <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.

E-mail: economics.mev.mgu@gmail.com

Дата надходження статті: 24.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 28.07.2026

Дата публікації статті: 21.08.2026