

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-9>

УДК 37.014.6:005.21

**Райчева Л.І.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки і міжнародних економічних відносин  
Міжнародного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>  
E-mail: [larisa\\_1991@ukr.net](mailto:larisa_1991@ukr.net)

## МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Статтю присвячено дослідженню теоретичних засад та сучасних підходів до формування механізмів управління якістю освіти в системі публічного адміністрування у період трансформації. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності освітньої системи та розвитку людського капіталу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. У роботі систематизовано основні механізми управління якістю освіти, зокрема стратегічний, організаційний, кадровий, інформаційно-аналітичний та контроль-оцінювальний. Обґрунтовано можливість адаптації європейських принципів управління якістю освіти до діяльності закладів загальної середньої освіти в Україні. Запропоновано використання системи ключових показників ефективності як інструменту управління ефективністю діяльності освітніх організацій, оцінювання результативності освітнього процесу та підвищення ефективності управлінських рішень.

**Ключові слова:** освітній менеджмент, якість освіти, механізми, управління та адміністрування, трансформація, управління ефективністю.

### **Raicheva Larysa. MECHANISMS OF EDUCATION QUALITY MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION**

The article examines the theoretical foundations and modern approaches to the formation of mechanisms for education quality management within the system of public administration during the period of socio-economic transformations. The relevance of the study is determined by the need to improve the efficiency of the educational system and strengthen human capital development in Ukraine. The study analyses the results of the international PISA-2022 assessment, which reveal significant challenges in the level of basic competencies among Ukrainian students. In particular, the average performance of Ukrainian students was 466 points in reading, 453 in mathematics and 469 in science, which is lower than the OECD average indicators. These results indicate the necessity of improving management mechanisms aimed at enhancing the effectiveness and outcomes of educational activities. The article systematizes the key mechanisms of education quality management, including strategic, organizational, personnel, information-analytical and control-evaluation mechanisms. Their coordinated implementation ensures effective functioning of educational organizations and contributes to improving the quality of educational processes. The study also highlights the importance of applying the principles of New Public Management, which emphasize results-oriented management, performance evaluation and the use of modern managerial tools in public sector institutions. Particular attention is paid to the possibility of adapting the European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) to the management of general secondary education institutions. The article substantiates the relevance of implementing internal quality assurance systems, student-centered learning approaches, and systematic monitoring of educational outcomes. The use of Key Performance Indicators (KPI) is proposed as an effective tool for performance management in educational organizations. The implementation of KPI allows assessing educational results, improving the transparency of management processes and strengthening the connection between resources, educational processes and achieved outcomes. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed mechanisms and performance indicators to improve education quality management and enhance the effectiveness of educational institutions.

**Key words:** educational management, education quality, mechanisms, management and administration, transformation, performance management.

**Постановка проблеми.** Розвиток системи освіти безпосередньо пов'язаний із формуванням людського капіталу та соціально-економічним розвитком держави. Тому ефективність управління якістю освіти є одним із ключових факторів модернізації освітньої сфери в Україні. Водночас сучасна система освіти функціонує в умо-

вах значних викликів, які пов'язані як із трансформаціями суспільства, так і з внутрішніми проблемами організації освітнього процесу.

Результати міжнародного дослідження PISA-2022 свідчать про наявність певних труднощів у формуванні базових компетентностей українських учнів. Зокрема, середні

результати школярів з читання, математики та природничих наук є нижчими за відповідні показники країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [1]. Такі результати можуть бути пов'язані як із особливостями організації освітнього процесу, так і з різним рівнем ресурсного забезпечення закладів освіти.

Крім того, дослідження PISA показує наявність освітньої нерівності між різними групами учнів. Йдеться, зокрема, про відмінності у результатах навчання залежно від соціально-економічних умов та типу закладу освіти [1]. Додатковим фактором є цифрова нерівність, яка проявляється у різному доступі учнів до інформаційних технологій та цифрових освітніх ресурсів. Усе це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління якістю освіти та впровадження сучасних інструментів моніторингу освітніх результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі поняття механізмів управління якістю освіти розглядається з різних теоретичних позицій, що відображає складність і багатовимірність цього феномену. Серед дослідників проблематики якості освіти слід віднести О. Топузова, Л. Калініну, С. Мороз, М. Шленову, Т. Довженка, О. Гречаник, Pollitt C., Bouckaert G.

Так, О. Топузов і Л. Калініна розглядають механізми управління закладами освіти як сукупність організаційних, управлінських та методологічних інструментів, які забезпечують функціонування та розвиток освітньої системи [5]. Науковці підкреслюють, що механізми управління повинні формуватися як комплекс взаємопов'язаних організаційних структур, процедур та методів управлінського впливу, спрямованих на модернізацію системи освіти та підвищення її ефективності.

Водночас, на думку дослідників, традиційні адміністративно-бюрократичні механізми управління, які сформувалися у попередніх соціально-економічних умовах, не відповідають сучасним трансформаціям, зокрема процесам цифровізації, децентралізації та демократизації управління освітніми системами.

Разом з тим автори зосереджуються переважно на організаційних механізмах управління, тоді як економічні, стратегічні та аналітичні інструменти управління якістю освіти розкриваються недостатньо.

Інший підхід представлено у дослідженнях С. Мороз, яка розглядає меха-

нізми управління якістю освіти у контексті публічного управління [4]. Дослідниця визначає їх як комплекс методів, інструментів і управлінських важелів державної політики, спрямованих на забезпечення функціонування системи якості освіти та її подальший розвиток. Втім цей підхід орієнтований переважно на макрорівень управління (державну політику) і меншою мірою враховує механізми управління якістю освіти на рівні конкретного закладу освіти як об'єкта управління.

Найбільш системним є підхід до управління якістю освіти, що представлений у дослідженні М. Шленової, Т. Довженко та О. Гречаник [6]. Автори розглядають управління якістю освіти як комплексний і динамічний процес, що поєднує організаційні, педагогічні та соціально-економічні компоненти. У межах цього підходу ключову роль відіграють внутрішні системи забезпечення якості освіти, розвиток професійних компетентностей педагогічних працівників, а також стратегічне узгодження освітніх програм із потребами ринку праці.

Отже, аналіз наукових підходів свідчить, що більшість дослідників розглядають механізми управління якістю освіти або з позицій організаційного управління, або державної політики, або процедур забезпечення якості. Водночас комплексна інтеграція стратегічних, інституційних, організаційних та аналітичних механізмів управління якістю освіти залишається недостатньо розробленою, що зумовлює необхідність формування нових моделей стратегічного управління якістю освітньої діяльності.

**Метою статті** є дослідження теоретичних засад та визначення основних механізмів управління якістю освіти в системі публічного адміністрування, а також обґрунтування їх ролі у підвищенні ефективності діяльності освітніх організацій і забезпеченні результативності освітнього процесу в умовах сучасних трансформацій.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Не зважаючи на соціальну значущість освіти як сфери управління, освітній менеджмент, як самостійний напрямок науки про управління, з'явився відносно нещодавно. Тривалий час управління освітою знаходилося у площині державного управління та педагогіки.

У сучасних умовах однією з актуальних концепцій публічного управління є концепція New Public Management, яка передбачає застосування управлінських інструментів

приватного сектору в діяльності публічних інституцій. Згідно з цією концепцією, підвищення ефективності функціонування державних організацій може бути досягнуто через орієнтацію на результати діяльності, запровадження систем оцінювання ефективності, використання сучасних методів управління та підвищення якості послуг [2; 7].

Під механізмами управління якістю освіти доцільно розуміти систему інструментів, методів та управлінських процедур, за допомогою яких реалізуються функції управління у сфері освітньої діяльності [3]. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність функціонування освітніх організацій та забезпечити відповідність освітніх результатів сучасним вимогам суспільства.

У сучасній системі публічного адміністрування механізми управління якістю освіти повинні бути спрямовані не лише на дотримання нормативних вимог та стандартів, але й на досягнення реальних результатів освітньої діяльності.

У рамках концепції New Public Management значна увага приділяється вимірюванню результативності діяльності організацій, що передбачає аналіз співвідношення між ресурсами, процесами діяльності та отриманими результатами [7]. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність управління та визначати напрями його вдосконалення.

Для системи освіти це означає необхідність розробки та впровадження більш ефективних механізмів управління якістю освіт-

ньої діяльності, що забезпечують досягнення освітніх результатів та підвищення ефективності діяльності освітніх організацій.

Аналіз сучасних підходів до освітнього менеджменту дозволяє виділити кілька ключових аспектів механізмів управління якістю освіти (табл. 1).

Важливим елементом управління якістю освіти є оцінювання ефективності управлінських рішень. У дослідженнях реформ публічного менеджменту підкреслюється, що ефективність управління повинна оцінюватися на основі аналізу взаємозв'язку між ресурсами, процесами діяльності та досягнутими результатами [7]. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси освітніх організацій та які результати досягаються в процесі реалізації освітніх програм.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку освітнього менеджменту дозволяє визначити основні напрями вдосконалення механізмів управління якістю освіти:

- розвиток систем стратегічного управління в освітніх організаціях;
- впровадження сучасних систем оцінювання результативності освітньої діяльності;
- цифровізація управління освітою;
- підвищення управлінських компетентностей керівників освітніх установ;
- розвиток систем внутрішнього забезпечення якості освіти.

У сфері вищої освіти для моніторингу та оцінки якості у ЄС використовується стандарт “European Standards and Guidelines for

Таблиця 1

## Елементи механізму управління якістю освіти

Назва елемента	Опис
Стратегічний	Стратегічний механізм управління передбачає формування довгострокових цілей розвитку освітніх організацій та визначення шляхів їх досягнення. Його застосування включає стратегічне планування, визначення пріоритетів розвитку освітніх установ та формування системи управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості освітнього процесу.
Організаційний	Організаційний механізм управління забезпечує ефективну структуру управління освітніми організаціями, розподіл повноважень між учасниками освітнього процесу та координацію їх діяльності.
Кадровий	Якість освіти значною мірою залежить від професійного рівня педагогічного персоналу. Тому кадровий механізм управління передбачає розвиток професійних компетентностей працівників освіти, систему мотивації та управління персоналом.
Інформаційно-Аналітичний	Ефективне управління якістю освіти потребує систематичного аналізу результатів освітньої діяльності. Інформаційно-аналітичний механізм передбачає використання систем моніторингу якості освіти, освітньої статистики та аналітичних інструментів для оцінювання результативності освітніх процесів.
Контрольно-оцінювальний	Контрольно-оцінювальний механізм спрямований на оцінювання ефективності освітньої діяльності та визначення рівня досягнення освітніх результатів.

Джерело: складено автором з використанням [3; 7]

Quality Assurance in the European Higher Education Area” (ESG), який складається з структурних частей: внутрішнє забезпечення якості, зовнішнє забезпечення якості та агентства із забезпечення якості [8].

З метою формування механізму управління якістю освіти у закладі середньої освіти пропонуємо взяти за основу принципи внутрішнього забезпечення якості, передбачені цим документом.

Напрямки адаптації ESG, які можуть бути використані у закладах середньої освіти, систематизовані у табл. 2.

У сучасних системах управління якістю освіти важливу роль відіграє використання системи індикаторів результативності діяльності освітніх організацій [3]. Хоча Європейські стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості освіти (ESG) не містять конкретно визначених показників ефективності, вони передбачають необхідність систематичного моніторингу та оцінювання результатів освітньої діяльності.

У контексті розвитку системи управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти доцільним є формування системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), що дозволяють оцінювати результативність освітнього процесу, ефективність управління школою та рівень задоволеності учасників освітнього процесу.

Система KPI може охоплювати кілька груп показників: освітні результати учнів, якість освітнього процесу, ефективність управління закладом освіти та соціальні результати освітньої діяльності. Застосування таких показників дозволяє здійснювати об’єктивний моніторинг діяльності закладів освіти, визначати напрями підвищення ефективності управління та забезпечувати прозорість функціонування освітніх установ.

Використання системи KPI також сприяє впровадженню принципів результативно-орієнтованого управління та формуванню системи управління ефективністю діяльності освітніх організацій. Такий підхід дозво-

ляє пов’язати використання ресурсів освітніх організацій із досягнутими освітніми результатами та забезпечити підвищення рівня якості освітніх послуг.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління якістю освіти в системі публічного адміністрування є складним багаторівневим процесом, який передбачає використання комплексу взаємопов’язаних управлінських механізмів. До ключових механізмів управління якістю освіти належать стратегічний, організаційний, кадровий, інформаційно-аналітичний та контрольний механізми, узгоджене функціонування яких забезпечує ефективність діяльності освітніх організацій та підвищення результативності освітнього процесу.

Аналіз сучасних наукових підходів показав, що більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах управління якістю освіти, зокрема організаційних механізмах або інструментах державної освітньої політики. Водночас комплексна інтеграція стратегічних, інституційних та аналітичних механізмів управління якістю освіти залишається недостатньо розробленою, що обумовлює необхідність формування нових моделей управління освітніми системами в умовах сучасних трансформацій.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих механізмів управління та системи показників результативності для вдосконалення управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти. Реалізація запропонованих підходів сприятиме розвитку системи управління ефективністю освітніх організацій та підвищенню результативності освітнього процесу.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням інструментів кількісного оцінювання ефективності механізмів управління якістю освіти та створенням інтегрованих систем моніторингу освітніх результатів у системі публічного адміністрування освіти.

Таблиця 2

**Напрямки адаптації принципів ESG до закладів середньої освіти**

Принцип ESG	Напрямок адаптації у закладах середньої освіти
Policy for quality assurance	Політика забезпечення якості освіти, спрямована на безперервний процес забезпечення якості
Programme design	Розробка освітніх програм і навчальних планів
Student-centred learning	Учнєцентрований підхід
Student assessment	Система показників оцінювання результатів навчання
Information management	Моніторинг результатів навчання та фідбек

Джерело: складено автором з використанням [3; 8]

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. PISA-2022: Національний звіт / Український центр оцінювання якості освіти. Київ, 2023. URL: [https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022\\_Nacziionalnyj-zvit\\_povnyj.pdf](https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacziionalnyj-zvit_povnyj.pdf)
2. Дзюба Г. Концепція “New Public Management”: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 141–151. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.04.141](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141)
3. Балановська Т. І., Чжен Яньцзя. Особливості управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3>
4. Мороз С. А. Механізми публічного управління у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв : Національний університет цивільного захисту України, 2022. 534 с.
5. Топузов О. М., Калініна Л. М. Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. *Український педагогічний журнал*. 2017. № 4. С. 34–44.
6. Шленьова М. Г., Довженко Т. О., Гречаник О. Є. Системні підходи до управління якістю освіти в сучасній вищій школі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-27>
7. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 409 p.
8. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels : ENQA, 2015. URL: <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>
2. Dziuba H. (2023) Kontsepsiia “New Public Management”: osnovni elementy [The concept of “New Public Management”: key elements]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, no. 4 (83), pp. 141–151. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.04.141](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141) (in Ukrainian)
3. Balanovska T. I., Chzhen Yan'tszia (2025) Osoblyvosti upravlinnia yakistiu osvitnikh posluh zakladu vyshchoi osvity [Features of quality management of educational services in higher education institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3> (in Ukrainian)
4. Moroz S. A. (2022) Mekhanizmy publicnogo upravlinnia u sferi zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity v Ukraini [Mechanisms of public administration in the field of quality assurance of higher education in Ukraine]: Doctor's thesis in Public Administration. Mykolaiv, 534 p. (in Ukrainian)
5. Topuzov O. M., Kalinina L. M. (2017) Orhanizatsiini mekhanizmy upravlinnia zakladamy osvity: metodolohii ta teoretychni zasady [Organizational mechanisms of management of educational institutions: methodologies and theoretical foundations]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal – Ukrainian Pedagogical Journal*, no. 4, pp. 34–44. (in Ukrainian)
6. Shlenova M. H., Dovzhenko T. O., Hrechanyk O. Ye. (2025) Systemni pidkhody do upravlinnia yakistiu osvity v suchasni vyshchii shkoli [System approaches to education quality management in modern higher education]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-27> (in Ukrainian)
7. Pollitt C., Bouckaert G. (2017) *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 409 p.
8. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels: ENQA, 2015. Available at: <https://enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>

**REFERENCES:**

1. PISA-2022: Natsionalnyi zvit / Ukrainskyi tsentr otsniuвання yakosti osvity [PISA-2022: National report]. Kyiv, 2023. Available at: [https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022\\_Nacziionalnyj-zvit\\_povnyj.pdf](https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacziionalnyj-zvit_povnyj.pdf) (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 11.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026