

Odainyk S. F.,

orcid.org/0000-0002-5675-0359

THE SIGNIFICANCE OF NMT RESULTS FOR ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF EDUCATION QUALITY MANAGEMENT

The article contains information on the importance of effective education quality management, as it contributes to providing students with high-quality education that meets their needs and prepares them for success in the future. It is noted that efforts to manage educational quality should focus on defining clear goals and objectives, monitoring progress in achieving these goals, identifying areas for improvement, and implementing strategies to address any problems that may arise. It is emphasized that the results of standardized tests, in particular the national multi-subject test, have an impact on improving the efficiency of education quality management, as they indicate the level of students' knowledge in various subjects and can serve as a guide for further learning and development.

It is determined that effective education quality management includes systematic activities aimed at improving both the educational process and its results through monitoring, evaluation, analysis and improvement. And increasing the effectiveness of education quality management is critically important for ensuring that educational results meet the requirements of society and individuals.

Ways are outlined that contribute to improving the quality of education: compliance of the content of education with modern requirements of society and the labor market, taking into account the individual needs of students; active implementation of innovative approaches that contribute to the development of critical thinking, creativity and independence of students; providing opportunities for professional development of teachers, which will allow them to effectively use new teaching methods and technologies; ensuring comfortable and safe learning conditions for the development of students

It is concluded that an important tool for assessing the quality of education and its further effective management is the national multi-subject test. It shows the level of knowledge of school graduates and affects their further path in higher education institutions. And the test results make it possible to identify gaps in the knowledge and preparation of students, which encourages improving the effectiveness of education quality management.

Key words: national multi-subject test, effectiveness, results, quality of education, management, national credit assessments, academic readiness, student skills, quality assessment, educational process, education.

Дата надходження статті: 03.11.2025 р.

Прийнято до публікації: 10.11.2025 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Примакова В. В.

УДК 373.5.091.1:005.6:005.7

DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi60.684>

Олійник В. Ц.;

orcid.org/0009-0005-6772-6812

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти застосування системного підходу в управлінні якістю освіти на рівні закладу загальної середньої освіти. Розкрито сутність категорій «система» та «система управління якістю», визначено ключові ознаки – цілісність, ієрархічність, динамічність і наявність зворотного зв'язку. Особливу увагу приділено ролі керівника як координатора взаємодії елементів системи. Зазначено, що ефективність управління залежить від здатності керівника аналізувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на якість освіти, забезпечувати узгодженість

© Олійник В. Ц.

між стратегічними цілями й поточними завданнями, організовувати систему моніторингу, оцінювання та самооцінювання діяльності школи, формувати команду, орієнтовану на результат і розвиток. Проаналізовано принципи стандарту ISO 9000:2015 та цикл PDCA у контексті освітнього менеджменту. Виокремлено групи професійних якостей керівника (когнітивні, управлінські, комунікативні, інноваційні, особистісні), необхідних для ефективного реалізації системного підходу. Доведено, що впровадження системної моделі управління сприяє створенню гнучкого освітнього середовища, орієнтованого на постійне вдосконалення результатів.

Сучасні підходи до управління якістю освіти базуються на системному підході, сутність якого полягає в цілісному розумінні об'єкта управління; урахуванні взаємозв'язків між складовими освітнього процесу; постійному зворотному зв'язку між управлінськими рішеннями; в орієнтації на розвиток системи як відкритої, гнучкої та самооновлюваної структури.

Застосування керівником закладу загальної середньої освіти системного підходу забезпечить: цілісність управлінських дій, узгодженість між підсистемами освітнього процесу; прозорість і наукову обґрунтованість рішень; підвищення ефективності системи забезпечення якості освіти; формування культури постійного вдосконалення.

Ключові слова: *якість освіти, системний підхід, управління якістю освіти, керівник закладу освіти, стратегічне управління, цикл PDCA, професійна компетентність.*

Постановлення проблеми. Сучасна трансформація освітньої галузі вимагає від закладів загальної середньої освіти не просто виконання навчальних планів, а гарантування високої якості освітніх послуг. Проте традиційні методи менеджменту часто не враховують комплексний та системний характер освітнього середовища, не забезпечують цілісності дій адміністрації, педагогів та громадськості, що може призводити до низької ефективності реформ та інновацій.

Постає суперечність між потребою побудови динамічної та відкритої системи управління якістю та недостатнім розвитком системного мислення у керівників закладів. Відсутність комплексного бачення освітньої установи як «єдиного організму», де взаємопов'язані персонал, ресурси та зовнішнє середовище, знижує ефективність моніторингу та ухвалення рішень на основі фактів. У цьому контексті особливої актуальності набуває системний підхід, який розглядає освітній заклад як відкриту динамічну систему, де всі елементи взаємопов'язані й спрямовані на досягнення спільної мети – забезпечення якості освіти. Отже, виникає потреба теоретичного обґрунтування та практичного впровадження системного підходу як методологічної основи сучасного освітнього менеджменту.

Аналіз досліджень. Питання системного підходу та управління якістю освіти перебувають у центрі уваги багатьох науковців, які розглядають освітній заклад як складну динамічну систему.

Теоретико-методологічний фундамент системного аналізу, що дозволяє розглядати будь-яку організацію як цілісну структуру із взаємозалежними елементами, було закладено у фундаментальних працях Л. фон Берталанфі, Н. Вінера та С. Біра. Їхні ідеї про саморегуляцію та зворотний зв'язок стали основою для сучасного менеджменту.

У вітчизняній педагогічній науці системний підхід до управління розвивали такі вчені, як В. Бондар та Є. Хриков, які розробили концептуальні засади внутрішньошкільного управління; Т. Лукіна, яка пропонує комплексний погляд на управління якістю освіти через взаємодію цілей, ресурсів, процесів та моніторингу результатів; Л. Даниленко та Г. Єльнікова, які акцентують увагу на адаптивному управлінні та інноваційному розвитку освітніх систем.

Важливе значення для розв'язання окресленої проблеми мають праці, що пов'язують педагогіку з міжнародними стандартами якості. У дослідженнях М. Шленьової, Т. Довженко та О. Гречаник узагальнено теоретико-методичні засади

системного управління у ЗЗСО та запропоновано структурно-функційну модель управлінського циклу, що відповідає сучасним проблемам трансформації освіти.

Попри наявність ґрунтовних праць, питання розвитку системного мислення керівника як ключової умови ефективного управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти потребує подальшого детального вивчення.

Мета статті – теоретично обґрунтувати та здійснити аналіз системного підходу в управлінні якістю освіти в закладі загальної середньої освіти, визначити структурні компоненти цієї системи та комплекс професійних якостей керівника, необхідних для трансформації школи у гнучку динамічну систему.

Викладення основного матеріалу. Забезпечення якості освіти на рівні закладу критично залежить від ефективності системи управління. Системний підхід розглядає управління як процес цілеспрямованої взаємодії елементів організації для досягнення спільних цілей. У процесі дослідження проблеми управління якістю освіти важливо з'ясувати сутність базових категорій, зокрема понять «система» та «система управління». Вони становлять основу методології системного підходу, який розглядає управління як процес цілеспрямованої взаємодії елементів організації для досягнення визначених цілей. Поняття «система» трактується в сучасних наукових дослідженнях як щось ціле і становить собою сукупність елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним, та утворює певну цілісність, єдність [8]. Згідно з дослідженнями В. Маслова система є цілісним утворенням, що складається із сукупності різних елементів, кожен з яких має свої специфічні якості, не притаманні системі загалом. Узаємодія між цими елементами забезпечує стабільність і розвиток системи, до якої вони належать [5, с. 22]. Н. Дупак вважає, що «для системного підходу важливими є три системних поняття: відносини, зв'язки, взаємодія» [2].

Поняття «система управління» розглядається як складна організаційна структура. Серед основних ознак, які забезпечують ефективне функціонування системи управління, є такі: цілісність, структурованість, ієрархічність, тобто наявність різних рівнів управління, динамічність, зворотний зв'язок, який включає контроль і коригування дій на основі отриманої інформації, інформаційна взаємодія, автономність і взаємозалежність за яких підсистеми можуть працювати відносно самостійно, але залежать одна від одної.

Категорія «система» з її ознаками сприяє розробленню системного підходу до аналізу всіх явищ, зокрема і процесу управління якістю освіти. Т. Лукіна акцентує, що система управління якістю освіти передбачає планування, моніторинг і постійне вдосконалення освітньої діяльності, тобто відображає принцип безперервного розвитку [4]. Управління якістю освіти розглядаємо як систему, адже вона включає сукупність процесів, методів, механізмів і заходів цілеспрямованому впливу на освітній процес задля підвищення якості освітніх послуг.

Є. Хриков, В. Бондар наголошують, що система управління якістю освіти – це інтегрована модель, яка об'єднує суб'єкти, об'єкти, функції та ресурси, спрямовані на забезпечення якості освіти [7], визначає систему управління навчальним закладом як сукупність управлінських органів, функцій, процесів і відносин, що забезпечують цілісність і результативність освітнього процесу [1].

Отже, можемо стверджувати, що система управління якістю освіти – це цілісна динамічна структура суб'єктів, процесів і засобів управлінського впливу, спрямована на досягнення цілей освітньої діяльності та забезпечення її якості, у якій керівник є координатором взаємодії всіх елементів і процесів, забезпечуючи їхню узгодженість і результативність. Застосування системного підходу в діяльності керівника дозволяє забезпечити цілісність дій та підвищити ефективність управління.

Організація управління якістю освіти включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення високих стандартів навчання, професійного розвитку педагогів та ефективного використання ресурсів: визначення управлінських стратегій, методів

управління, успішності реалізації функцій управління, своєчасності та ефективності прийняття управлінських рішень.

На думку Т. Лукіної, реалізація діяльності з управління якістю освіти передбачає здійснення контролю якості, проведення моніторингу якості, який визначає рівень якості, тобто ступінь досягнення запланованих показників, запровадження системи зовнішнього та внутрішнього оцінювання якості, тобто оцінювання досягнутих характеристик через застосування експертного зовнішнього оцінювання та самооцінювання закладом освіти своїх досягнень. Це включає процедури планування, оцінювання, моніторингу, аналізу, ухвалення рішень, вироблення пропозицій щодо поліпшення якості та запровадження прийнятих пропозицій [4, с. 19]. Значну роль у реалізації зазначених функцій відіграє компетентність виконавців, розуміння ними основної мети управління якістю освіти та місії відповідних структур.

Системний підхід керівника до управління якістю освіти включає розгляд освітньої установи як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, як-от управління, персонал (усі учасники освітнього процесу), освітній процес, результати навчання, зовнішнє середовище (державні нормативи, суспільні потреби). При цьому, на наш погляд, важливим є здатність керівника бачити систему в комплексі, аналізувати її як «єдиний організм», що дозволяє оцінювати її, виявляти причини проблем та шукати ефективні шляхи їх вирішення.

У Національному стандарті України ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) визначено принципи формування системи управління якістю [6]:

- орієнтація на споживача (керівництво має розуміти дійсні та майбутні потреби споживачів, задовольняти їх вимоги);
- лідерство (керівник визначає напрями та цілі діяльності, створює сприятливе середовище для досягнення цілей);
- залучення персоналу (персонал є основою організації, і повне залучення можливостей працівників сприяє досягненню цілей і завдань);
- процесний підхід (система управління якістю будується на основі управління процесами надання послуг);
- системний підхід до управління (ідентифікація, розуміння та управління взаємозалежними процесами за їх внеском у досягнення встановлених цілей та завдань);
- ухвалення рішень на підставі фактів (ефективні рішення базуються на логічному аналізі й раціональному оцінюванні інформації та порівнюваних даних);
- постійне поліпшення та вдосконалення (стратегічна мета діяльності закладу).

Як зазначає Т. Лукіна, ключовим інструментом забезпечення якості є реалізація циклу управління «планування – виконання – контроль – удосконалення» [4]. Керівник координує роботу кожної складової, забезпечуючи взаємозв'язок між цілями, процесами та результатами. Це перетворює управління зі статичного контролю на процес активного формування та розвитку якості.

Сучасні підходи до управління якістю освіти базуються на системному підході, сутність якого полягає в цілісному розумінні об'єкта управління (закладу освіти); урахуванні взаємозв'язків між усіма складовими освітнього процесу; постійному зворотному зв'язку між управлінськими рішеннями і результатами; орієнтації на розвиток системи як відкритої, гнучкої та самооновлюваної структури. Щоб керівник закладу загальної середньої освіти ефективно реалізовував системний підхід до управління якістю освіти, йому потрібно володіти комплексом професійних, управлінських та особистісних якостей, які забезпечать цілісність, узгодженість і розвиток усіх компонентів освітнього процесу. Серед них:

- когнітивні (інтелектуальні): наявність стратегічного мислення, системне бачення процесів, уміння аналізувати, прогнозувати, планувати, саме ці якості забезпечують формування цілісного бачення розвитку закладу, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;

– управлінські (організаційні): наявність організаторських здібностей, уміння координувати підсистеми, контролювати, корегувати та орієнтуватися на результат, що сприятиме ефективному функціонуванню всіх елементів освітньої системи, узгодженості дій учасників освітнього процесу;

– комунікативні: відкрите спілкування, здатність до партнерської, командної взаємодії, конструктивне розв'язання конфліктів, завдяки цим якостям у закладі пануватиме позитивний мікроклімат, культура співпраці й довіри, рефлексивність, здатність до саморозвитку;

– інноваційні (творчі): відкритість до змін, використання сучасних технологій управління, підтримка педагогічних інновацій. Ці якості забезпечують безперервне вдосконалення системи управління якістю освіти, розвиток інноваційного середовища;

– особистісні (ціннісно-мотиваційні): лідерство, відповідальність, етичність, завдяки яким у закладі освіти буде формуватися високий рівень довіри, авторитет керівника, існуватиме атмосфери відкритості та довіри. Ефективність управління якістю безпосередньо залежить від готовності керівника бути координатором і лідером. Його системне мислення та стратегічна компетентність дозволяють ініціювати зміни та забезпечувати узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу. Як уважає О. Кравченко, компетентність зі стратегічного управління керівників навчальних закладів є інтегративною якістю особистості майбутнього професіонала, яка формується в освітньому процесі та містить систему знань, умінь, навичок, інтересів, потреб, мотивів, цінностей, досвіду, соціальних норм і правил поведінки, необхідних для стратегічного управління закладом освіти, що виявляється в здатності ініціювати стратегічні зміни, здійснювати стратегічний аналіз, розробляти стратегії розвитку, стратегічні плани та стратегічні програми навчального закладу та реалізовувати їх [3].

Застосування керівником закладу загальної середньої освіти системного підходу забезпечить:

- цілісність управлінських дій,
- узгодженість між підсистемами освітнього процесу;
- прозорість і наукову обґрунтованість управлінських рішень;
- підвищення ефективності системи забезпечення якості освіти;
- формування культури постійного вдосконалення.

Висновки. Отже, системний підхід є не лише теоретичною концепцією, а й практичним інструментом стратегічного розвитку закладу освіти. Упровадження системного підходу забезпечить прозорість управлінських рішень, узгодженість між підсистемами закладу та формування культури постійного вдосконалення. Це є необхідною умовою переходу до нової моделі управління освітою, заснованої на партнерстві та аналітичності, що в кінцевому результаті підвищує якість підготовки здобувачів освіти.

Зазначимо, що теоретико-методологічне уточнення системного підходу в управлінні якістю освіти потребує інтеграції компетентнісної, процесної та синергетичної парадигм з урахуванням сучасних трансформацій освітнього середовища. Подальших досліджень сьогодні потребує цифровізація управлінських процесів як засіб підвищення ефективності системного управління якістю на основі використання освітньої аналітики.

Перспективними є питання формування культури якості в освітньому середовищі через залучення педагогів, учнів і батьків до процедур самооцінювання та ухвалення управлінських рішень та адаптація міжнародного досвіду забезпечення якості освіти до національного контексту з урахуванням принципів сталого розвитку та сучасних суспільних викликів.

Список використаних джерел:

1. Бондар В. І. Управління навчальним закладом: теорія і практика. Київ: Либідь, 2004.
2. Дупак Н. В. Особливості реалізації системного підходу до стандартизації професійної освіти. Професійна педагогічна освіта: системні дослідження: [моногр.] / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир: вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. С. 109–124. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/18258/1/%D0%B4%D1%83%D0%BF%D0%B0%D0%BA.pdf>.
3. Кравченко О. І. Педагогічні умови формування компетенції зі стратегічного управління майбутніх керівників освітніх закладів в умовах магістратури. *Науковий вісник Донбасу*. 2019. № 1–2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2019_1-2_7.
4. Лукіна Т. О. Управління якістю загальної середньої освіти: навч.-метод. посіб. Київ: Педагогічна думка, 2020. 230 с. URL: <https://undip.org.ua/library/upravlinnia-iakestiu-zahalnoi-serednoi-osvity-navchalno-metodychnyy-posibnyk/>
5. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.
6. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf
7. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 360 с.
8. Шаповалова О., Парфілова С., Бутенко В., Білер О. Сучасні умови управління якістю освіти: теоретичний аспект. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 10 (104). С. 412–422.
9. Shlenova M., Dovzhenko T., Grechanyk O. Systemic approaches to managing educational quality in contemporary higher education. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-27>.

References:

1. Bondar, V. I. (2004). *Upravlinnia navchalnym zakladom: teoriia i praktyka* [Management of an educational institution: theory and practice]. Kyiv [in Ukrainian].
2. Dupak, N. V. (2015). Osoblyvosti realizatsii systemnoho pidkhodu do standartyzatsii profesiinoi osvity [Features of the implementation of a systematic approach to the standardization of professional education]. *Professional pedagogical education: systematic studies*, 109–124. Zhytomyr. Retrieved from <https://eprints.zu.edu.ua/18258/1/%D0%B4%D1%83%D0%BF%D0%B0%D0%BA.pdf> [in Ukrainian].
3. Kravchenko, O. I. (2019). Pedagogichni umovy formuvannia kompetentsii zi stratehichnoho upravlinnia maibutnix kerivnykiv osvitnikh zakladiv v umovakh mahistratury [Pedagogical conditions for the formation of competence in strategic management of future heads of educational institutions in the conditions of a master's degree]. *Scientific Bulletin of Donbas*, 1–2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2019_1-2_7 [in Ukrainian].
4. Lukina, T. O. (2020). *Upravlinnia yakistiu zahalnoi serednoi osvity* [Quality management of general secondary education]. Kyiv. Retrieved from <https://undip.org.ua/library/upravlinnia-iakestiu-zahalnoi-serednoi-osvity-navchalno-metodychnyy-posibnyk/> [in Ukrainian].
5. Maslov, V. I. (2007). *Naukovi osnovy ta funktsii protsesu upravlinnia zhalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy* [Scientific foundations and functions of the process of managing general educational institutions]. Ternopil [in Ukrainian].
6. Quality management system. (2015). Basic provisions and glossary of terms. National standard of Ukraine DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Retrieved from https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf [in Ukrainian].
7. Khrykov, Ye. M. (2016). *Upravlinnia navchalnym zakladom* [Management of an educational institution]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
8. Shapovalova, O., Parfilova, S., Butenko, V., & Bilier, O. (2020). Suchasni umovy upravlinnia yakistiu osvity: teoretychnyi aspekt [Modern conditions for managing the quality of education: a theoretical aspect]. *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, 10 (104), 412–422 [in Ukrainian].
9. Shlenova, M., Dovzhenko, T., & Grechanyk, O. (2025). Systemic approaches to managing educational quality in contemporary higher education. *Economic and Society*, 74. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-27> [in Ukrainian].

*Oliinyk V. Ts.,**orcid.org/ 0009-0005-6772-6812***SYSTEMS APPROACH AS A METHODOLOGICAL BASIS FOR EDUCATION QUALITY MANAGEMENT IN A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION**

The article examines the theoretical and practical aspects of applying a systems approach to education quality management at the level of a general secondary education institution. The essence of the categories "system" and "quality management system" is clarified, and their key characteristics are identified, including integrity, hierarchy, dynamism, and the presence of feedback mechanisms. It is noted that the effectiveness of management depends on the leader's ability to analyze internal and external factors influencing the quality of education, ensure coherence between strategic goals and current objectives, organize a system of monitoring, evaluation, and self-evaluation of school activities, and build a team oriented toward results and continuous development.

The principles of the ISO 9000:2015 standard and the PDCA cycle are analyzed in the context of educational management. Groups of professional qualities of the manager (cognitive, managerial, communicative, innovative, and personal) necessary for the effective implementation of the systems approach are identified. It is proved that the introduction of a systemic management model contributes to the creation of a flexible educational environment focused on continuous improvement of educational outcomes.

Modern approaches to education quality management are based on a systemic approach, the essence of which lies in a holistic understanding of the object of management; taking into account the relationships between the components of the educational process.

The use of a systemic approach by the head of a general secondary education institution will ensure: the integrity of management actions, consistency between subsystems of the educational process; transparency and scientific validity of decisions; increasing the efficiency of the education quality assurance system; forming a culture of continuous improvement.

Key words: quality of education, systems approach, education quality management, head of an educational institution, strategic management, PDCA cycle, professional competence.

Дата надходження статті: 16.10.2025 р.

Прийнято до публікації: 31.10.2025 р.

*Рецензент: доктор педагогічних наук, професор,
член-кореспондент НАПН України Шоробура І. М.*