

УДК 373.3/.5.014.6

DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi62.740>

Жорова І. Я.,
orcid.org/0000-0003-4304-4962

Бєла О. В.,
orcid.org/0009-0000-9741-9083

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В МІЖНАРОДНОМУ ТА ВІТЧИЗНЯНОМУ ВИМІРАХ

У статті здійснено аналіз міжнародних і вітчизняних моделей управління якістю в закладах загальної середньої освіти. Розглянуто ключові характеристики міжнародних моделей EFQM, IQMS та Baldrige Education, зокрема їх концептуальні засади, структурні компоненти та механізми оцінювання якості. Установлено, що зазначені моделі репрезентують різні види управлінської логіки – процесноорієнтовану, суб'єктнооцінну та результативно-аналітичну – і потребують адаптації щодо застосування у вітчизняному освітньому контексті.

На основі структурної декомпозиції моделей визначено їхні сильні боки та напрямки можливого використання в системі управління якістю закладу загальної середньої освіти. Обґрунтовано доцільність інтеграції процесної логіки управління, механізмів оцінювання педагогічної діяльності та аналітико-результативного підходу за умови їх адаптації до вимог внутрішньої системи забезпечення якості освіти та нормативного поля України.

Проаналізовано вітчизняні наукові підходи до управління якістю освіти, зокрема концепцію адаптивного управління, кваліметричне моделювання, системну інтерпретацію якості та модель державно-громадського управління, що забезпечують інтеграцію управлінських, педагогічних і соціальних аспектів функціонування закладу освіти. Установлено їхню методологічну узгодженість і практичну спрямованість щодо врахування освітньої специфіки, нормативних вимог та участі стейкхолдерів.

Узагальнення результатів дослідження дозволило визначити ключові принципи побудови інтегративної моделі управління якістю закладу загальної середньої освіти, серед яких – системність, адаптивність, орієнтація на результати, інтеграція внутрішніх і зовнішніх механізмів оцінювання, а також розмежування функцій розвитку й контролю. Доведено доцільність розгляду внутрішньої системи забезпечення якості освіти як базової платформи для конструювання такої моделі.

Ключові слова: управління якістю освіти, заклад загальної середньої освіти, внутрішня система забезпечення якості освіти, моделі управління якістю.

Постановлення проблеми. Якість загальної середньої освіти в сучасних умовах постає як складна багатовимірна категорія, що поєднує педагогічний зміст із соціально-економічною функцією, будучи важливим чинником суспільного розвитку, формування людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності держави. В умовах повоєнного відновлення України, реалізації реформи «Нова українська школа» та інтеграції до європейського освітнього простору актуалізується потреба формування ефективних систем управління якістю в закладах загальної середньої освіти.

Водночас аналіз освітньої практики дає підстави говорити про певну розбіжність між нормативно визначеними вимогами до внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) та особливостями її практичної реалізації в закладах освіти. Зокрема, у практиці управлінської діяльності керівників закладів освіти ВСЗЯО подекуди сприймається як інструмент звітності, що зводить можливості її використання як дієвого механізму стратегічного й операційного розвитку закладу освіти.

*© Жорова І. Я.

*© Бєла О. В.

Нормативно-правове забезпечення функціонування ВСЗЯО, визначене законами України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020) та відповідними методичними рекомендаціями, закріплює її обов'язковість як складової освітньої діяльності, водночас надаючи закладам освіти достатній рівень автономії у виборі механізмів її реалізації. Така ситуація, з одного боку, створює передумови для гнучкості управлінських рішень, а з іншого – зумовлює варіативність якості побудови таких систем, що може виявлятися в їх фрагментарності та частковій розбалансованості окремих компонентів.

За цих умов особливої актуальності набуває проблема відсутності в науковому обігу цілісної моделі управління якістю загальної середньої освіти, адаптованої до специфіки українського освітнього середовища, з урахуванням вимог інституційного аудиту та принципів державно-громадського управління. Це зумовлює потребу системного аналізу чинних міжнародних і вітчизняних моделей управління якістю з метою визначення їхнього потенціалу, обмежень та можливостей адаптації до умов функціонування закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) в Україні.

Аналіз досліджень. Проблема управління якістю освіти є предметом активного наукового осмислення як у зарубіжних, так і у вітчизняних дослідженнях. Серед міжнародних підходів найбільшого поширення набула Модель Європейського фонду управління якістю (EFQM), яку К. Пападеметріу та А. Масурас за результатами систематичного огляду наукових публікацій у період від 2003 до 2023 рр. визначають як валідний інструмент оцінювання якості на різних рівнях освітніх систем [7]. Особливості впровадження інтегрованої системи управління якістю (IQMS) у шкільному секторі розкрито у працях С. МакКенні [5], а також П. Нгубане і Л. Сібекко, де проаналізовано її структурні та функційні характеристики [6]. Рамка досконалості Болдріджа у сфері освіти отримала емпіричне підтвердження ефективності в дослідженнях М. Бадрі з групою науковців [8].

У вітчизняній педагогічній науці розвиток теоретичних засад управління якістю закладів загальної середньої освіти пов'язаний, зокрема з науковими напрацюваннями Г. Єльнікової, яка обґрунтувала концепцію адаптивного управління [1; 2]; І. Марчук, яка сформувала концептуальну модель державно-громадського управління розвитком ЗЗСО [3]; З. Рябової, яка розробила кваліметричні та маркетингові підходи до управління якістю [4].

Попри наявність значного масиву наукових досліджень, у вітчизняному науковому дискурсі недостатньо представлено праці, що забезпечують цілісний порівняльний аналіз міжнародних і національних моделей управління якістю, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є аналіз міжнародних і вітчизняних моделей управління якістю в закладах загальної середньої освіти.

Викладення основного матеріалу. Модель EFQM (European Foundation for Quality Management), розроблена 1988 року й оновлена 2020 року, є одним із найбільш поширених інструментів управління організаційною досконалістю, що застосовується і в освітньому секторі. Її структура базується на трьох взаємопов'язаних блоках (напрямок, виконання, результати) та реалізується через логіку RADAR (результати (Results) – підходи (Approaches) – упровадження (Deploy) – оцінювання (Assess) – удосконалення (Refine)), яка відтворює цикл безперервного вдосконалення. Емпіричні дослідження засвідчують позитивний вплив моделі на якісні показники освіти та забезпечення рівності [7]. Водночас її універсальність і ресурсоемність, а також відсутність прямої інтеграції з національними нормативними механізмами обмежують можливості застосування у ЗЗСО, що зумовлює потребу адаптації.

Модель IQMS (Integrated Quality Management System), запроваджена в Південній Африці 2003 року, є прикладом нормативно інтегрованої системи управління якістю, орієнтованої на шкільний сектор. Вона поєднує оцінювання професійної

діяльності педагогів, вимірювання ефективності та оцінювання закладу загалом, забезпечуючи системність і регулярність процедур [6]. Разом із тим дослідження фіксують внутрішню суперечність між функціями розвитку і підзвітності, що призводить до формалізації оцінювання та зміщення акценту на показники результативності [5; 6]. Попри це, ключовою перевагою моделі є її вбудованість у нормативне поле, що визначає її цінність як орієнтира для національних систем.

Модель *Baldrige Education (Baldrige Excellence Framework – Education)*, розроблена у США, базується на семи критеріях досконалості (лідерство; стратегічне планування; фокус на студентах і стейкхолдерах; вимірювання, аналіз та управління знаннями; фокус на персоналі; операційна ефективність; результати) та характеризується орієнтацією на вимірювані результати, управління знаннями та провідну роль лідерства. Емпірична верифікація моделі підтверджує значущість причинно-наслідкових зв'язків між її компонентами та визначає лідерство як ключовий драйвер системи [8]. Водночас модель недостатньо враховує нормативно-правовий контекст і механізми громадської участі, що обмежує її застосування у вітчизняних умовах.

Порівняльний аналіз міжнародних моделей управління якістю в освіті дозволяє визначити структурні елементи, які можуть бути використані, трансформовані або відхилені при розробленні адаптованої моделі управління якістю в закладі загальної середньої освіти.

Із методологічної точки зору, будь-яка модель управління якістю може бути розглянута як система взаємопов'язаних компонентів, серед яких доцільно виокремити цільовий (орієнтація на результати та цінності), процесний (організація діяльності та управління процесами), оціночний (механізми моніторингу та оцінювання), суб'єктний (розподіл ролей і відповідальності між учасниками освітнього процесу), а також інструментальний (конкретні методи, процедури та технології реалізації).

Застосування такого підходу дозволяє здійснити структурну декомпозицію розглянутих моделей.

Модель *EFQM* демонструє високий потенціал у межах процесного й оціночного компонентів. Зокрема, логіка *RADAR* забезпечує цілісний управлінський цикл, що поєднує планування, впровадження, оцінювання та вдосконалення діяльності, а також формує культуру постійного розвитку організації. Водночас надмірна універсальність і ресурсоемність моделі обмежують її пряме застосування у ЗЗСО. У цьому контексті доцільною є трансформація моделі через спрощення її інструментального блоку та адаптацію критеріїв оцінювання до реальних управлінських можливостей школи.

Модель *IQMS* має потенціал у суб'єктному та оціночному компонентах, адже чітко регламентує участь педагогічних працівників у процесах оцінювання та розвитку якості освіти. Її ключовою перевагою є інтеграція в нормативне поле та системне поєднання внутрішнього і зовнішнього оцінювання. Водночас виявлена суперечність між функціями контролю та розвитку знижує ефективність її застосування. Це дозволяє зробити висновок про потребу функційного розмежування оціночних процедур у майбутній моделі ЗЗСО – із виокремленням окремих контурів для розвитку та підзвітності.

Модель *Baldrige Education* репрезентує найбільш розвинений цільовий та аналітичний компоненти, зокрема через орієнтацію на вимірювані результати, управління знаннями та роль лідерства як системотвірного чинника. Вона формує підґрунтя для впровадження *data-driven*-підходу в управлінні якістю освіти. Разом із тим часткова відповідність чинному національному законодавству обмежує її застосування в умовах державного регулювання освітньої діяльності. Це зумовлює потребу інтеграції аналітичного потенціалу моделі у структуру *ВСЗЯО* з урахуванням вимог інституційного аудиту.

Отже, аналіз міжнародних моделей управління якістю дозволяє не лише окреслити їхні концептуальні особливості, а й сформулювати методологічні орієнтири для

розроблення вітчизняної моделі управління якістю закладу загальної середньої освіти. До таких орієнтирів належать забезпечення циклічності управління якістю; розмежування функцій розвитку й контролю; інтеграція механізмів самооцінювання та зовнішнього оцінювання; орієнтація на вимірювані результати з урахуванням освітньої специфіки; а також залучення широкого кола стейкхолдерів до процесів управління якістю.

Водночас зазначені орієнтири набувають змістовної завершеності лише в поєднанні з напрацюваннями вітчизняної педагогічної науки, яка органічно враховує специфіку загальної середньої освіти та особливості національного нормативного поля. У цьому контексті доцільним є аналіз ключових напрямків вітчизняних досліджень, що формують теоретико-методологічну основу управління якістю ЗЗСО.

Зокрема, Г. Єльнікова обґрунтувала концепцію адаптивного управління, у межах якої акцентується потреба узгодження низхідних нормативних і висхідних адаптаційних інформаційних потоків між державною та громадською підсистемами управління [1]. Запропоновані дослідницею моделі взаємодії – субординаційна та взаємоузгоджена вертикалі, а також субординаційне партнерство – забезпечують динамічну рівновагу системи управління закладом освіти. Подальші дослідження, зокрема виконані у співавторстві з М. Жук і С. Кретович, доводять ефективність адаптивного управління як механізму забезпечення стійкості та розвитку освітніх систем в умовах воєнного стану та високої невизначеності [2]. Ключова перевага цього підходу – увага до діалогічного узгодження управлінських рішень – розкриває принципово важливий для ЗЗСО вимір – залучення громади до процесів управління якістю. Це актуалізує значення гнучкості управлінських рішень і діалогічної взаємодії як базових характеристик сучасної системи управління якістю.

Методологічно близьким є підхід З. Рябової, яка розглядає управління якістю крізь призму факторно-критерійного моделювання та маркетингової орієнтації закладу освіти [4]. Запропоновані нею інструменти дозволяють здійснювати об'єктивне оцінювання освітніх процесів і формувати систему внутрішнього моніторингу якості, зорієнтовану на потреби споживачів освітніх послуг. Факторно-критерійні субмоделі, розроблені в межах цього напрямку, є практичним інструментом систематичного моніторингу якості безпосередньо в закладі.

Комплексне бачення проблеми представлено в дослідженні І. Марчук, у якому розроблено концептуальну модель державно-громадського управління розвитком ЗЗСО [3]. У цій моделі внутрішня система забезпечення якості освіти визначається як центральний механізм взаємодії державної та громадської складових, а інструментарій управління представлено через «менеджмент-мікс» і систему факторно-критеріальних субмоделей. Важливим є також обґрунтування ролі громадської акредитації як чинника розвитку закладу освіти, що розширює традиційні підходи до оцінювання якості та посилює участь зовнішніх стейкхолдерів у цих процесах.

Узагальнення наукового доробку вітчизняних учених дозволяє виявити спільну методологічну основу, що полягає в орієнтації на адаптивність, системність і вимірюваність якості освіти. На відміну від міжнародних моделей, ці підходи інтегрують управлінські, педагогічні та соціальні аспекти функціонування закладу освіти, ураховують вимоги національного законодавства та механізми державно-громадського управління, а також відповідають реальним ресурсним можливостям ЗЗСО.

Висновки. Здійснений аналіз міжнародних (EFQM, IQMS, Baldrige Education) і вітчизняних підходів до управління якістю загальної середньої освіти дозволив виявити їх структурний та функційний потенціал у контексті побудови адаптованої моделі для закладів загальної середньої освіти України.

Установлено, що міжнародні моделі репрезентують різні концептуальні види логіки управління якістю – процесноорієнтовану (EFQM), суб'єктноорієнтовану (IQMS) та результативно-аналітичну (Baldrige Education). Водночас доведено потребу їх адаптації

з урахуванням ресурсних можливостей закладів освіти, специфіки освітнього середовища та вимог інституційного аудиту.

Аналіз вітчизняних наукових підходів засвідчив їхню методологічну узгодженість із потребами українського освітнього середовища та визначив їх як основу для розроблення національної моделі управління якістю ЗЗСО. Зокрема, концепція адаптивного управління, кваліметричний підхід, системна інтерпретація якості та модель державно-громадського управління забезпечують інтеграцію управлінських, педагогічних і соціальних аспектів функціонування закладу освіти.

Узагальнення результатів дослідження дозволило визначити ключові принципи побудови інтегративної моделі управління якістю ЗЗСО: системність і цілісність; поєднання процесного, результативного та суб'єктного підходів; розмежування функцій розвитку і контролю; орієнтація на вимірювані результати; адаптивність до умов функціонування закладу; інтеграція внутрішніх і зовнішніх механізмів оцінювання; а також забезпечення взаємодії державної та громадської складових управління.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегративної моделі управління якістю закладу загальної середньої освіти, що поєднуватиме ефективні елементи міжнародних і вітчизняних підходів з урахуванням вимог інституційного аудиту та державно-громадського управління.

Список використаних джерел:

1. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. Київ: ДАККО, 1999. 303 с.
2. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*. 2023. Vol. 16. No. 31. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01)
3. Марчук І. В. Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти: дис. ... д-ра філос.: 011 / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2023. 259 с.
4. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2013. 268 с.
5. Biputh B., McKenna S. Tensions in the quality assurance processes in post-apartheid South African schools. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*. 2010. Vol. 40, No. 3. Pp. 279–291. DOI: <https://doi.org/10.1080/03057920902955892>.
6. Ngubane P. B., Sibeko L. E. Teachers' Perspectives on the Role of Integrated Quality Management System in Enhancing Quality Teaching and Learning in Selected Cetshwayo District Secondary Schools, South Africa. *International Journal of Educational Development in Africa*. 2025. Vol. 10 (Supplementary Iss.). 17 p. DOI: <https://doi.org/10.25159/2312-3540/17370>
7. Taraza E., Anastasiadou S., Papademetriou C., Masouras A. Evaluation of Quality and Equality in Education Using the European Foundation for Quality Management Excellence Model – A Literature Review. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 3. Art. 960. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16030960>
8. The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: Empirical test and validation / M. A. Badr et. al. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2006. Vol. 23. No. 9. Pp. 1118–1157.

References:

1. Yelnykova, H. V. (1999). *Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni* [Scientific bases of development of general secondary education management in the region]. Kyiv [in Ukrainian].
2. Yelnykova, H., Zhuk, M., & Kretovych, S. (2023). *Adaptyvne upravlinnia zakladamy osvity v umovakh voiennoho stanu v Ukraini* [Adaptive management of educational institutions under martial law in Ukraine]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, 16(31). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01) [in Ukrainian].
3. Marchuk, I. V. (2023). *Derzhavno-hromadske upravlinnia rozvytkom zakladu zahalnoi serednoi osvity* [State-public management of the development of a general secondary education institution].

- (Doctor's dissertation). State Higher Educational Institution "University of Educational Management" of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine. Kyiv [in Ukrainian].
4. Riabova, Z. V. (2013). *Naukovi osnovy marketynhoho upravlinnia v osviti* [Scientific foundations of marketing management in education]. Kyiv [in Ukrainian].
 5. Biputh, B., & McKenna, S. (2010). Tensions in the quality assurance processes in post-apartheid South African schools. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 40(3), 279–291. DOI: <https://doi.org/10.1080/03057920902955892> [in English].
 6. Ngubane, P. B., & Sibeko, L. E. (2025). Teachers' perspectives on the role of integrated quality management system in enhancing quality teaching and learning in selected king Cetshwayo District Secondary Schools, South Africa. *International Journal of Educational Development in Africa*, 10. DOI: <https://doi.org/10.25159/2312-3540/17370> [in English].
 7. Taraza, E., Anastasiadou, S., Papademetriou, C., & Masouras, A. (2024). Evaluation of quality and equality in education using the European foundation for quality management excellence model – a literature review. *Sustainability*, 16(3), 960. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16030960> [in English].
 8. Badr, M. A., et al. (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: Empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1118–1157 [in English].

Zhorova I. Ya.,
orcid.org/0000-0003-4304-4962
Biela O. V.,
orcid.org/0009-0000-9741-9083

MODELS OF QUALITY MANAGEMENT IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS IN INTERNATIONAL AND DOMESTIC DIMENSIONS

International and domestic models of quality management in general secondary education institutions are analyzed in the paper. The key characteristics of the international EFQM, IQMS and Baldrige Education models are considered, including their conceptual foundations, structural components and quality assessment mechanisms. It was found that the mentioned models represent different management logics – process-oriented, subject-evaluation and result-analytic – and have limitations regarding direct application in the domestic educational context.

Based on the structural decomposition of the models, their strengths and areas of possible use in the quality management system of the general secondary education institution are determined. The expediency of the integration of the process logic of management, mechanisms for evaluating pedagogical activity and the analytical-resultative approach is substantiated, provided that they are adapted to the requirements of the internal system of ensuring the education quality and the regulatory field of Ukraine.

The domestic scientific approaches to the management of the education quality are analyzed, in particular the concept of adaptive management, qualitative modeling, the systemic interpretation of quality and the model of state-public management, which ensure the integration of managerial, pedagogical and social aspects of the functioning of an educational institution. Their methodological consistency and practical orientation, regarding the consideration of educational specifics, regulatory requirements and stakeholder participation, have been established. Summarizing the results of the study made it possible to determine the key principles of building an integrative model of quality management of a general secondary education institution, including: systematicity, adaptability, results orientation, integration of internal and external evaluation mechanisms, as well as the separation of development and control functions. The expediency of considering the internal system of ensuring the education quality as a basic platform for constructing such a model has been proven.

Key words: education quality management, institution of general secondary education, the internal system of ensuring the education quality, quality management models.

Дата надходження статті: 02.03.2026 р.

Прийнято до публікації: 16.03.2026 р.

Опубліковано: 28.05.2026 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Онищенко Н. П.