

learning, coaching and mentoring, participation in professional communities, internships, and practice-oriented educational experiments—are analyzed. It is demonstrated that the effectiveness of managerial activity depends on the manager's ability to integrate diverse trajectories of professional development, to engage in reflective analysis of their own management practice, and to adapt their competency profile to dynamic changes in the educational environment.

Prospects for further research are outlined, particularly the development of updated competency models for heads of educational institutions that take into account crisis and post-crisis contexts, as well as empirical studies on the effectiveness of various formats of professional development for managerial personnel.

Key words: head of an educational institution, professional competence, managerial activity, educational transformations, professional development, lifelong learning.

Дата надходження статті: 15.10.2025 р.

Прийнято до публікації: 23.10.2025 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Шапран О. І.

УДК 373.3/5.014.6

DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi60.682>

Бела О. В.†,

orcid.org/0009-0000-9741-9083

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У статті здійснено теоретичне узагальнення проблематики управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій. Доведено, що якість освіти є складною, динамічною та багатовимірною соціально-педагогічною категорією, яка не може бути редукована до формальної відповідності нормативним вимогам. Розкрито філософський і нормативний виміри концептуалізації якості освіти, окреслено її результативний, процесуальний та ціннісний аспекти, а також роль стейкхолдерів у визначенні очікувань щодо освітніх результатів. Проаналізовано чинники впливу на якість освіти та підходи до її оцінювання, зокрема можливості операцізації цілей і результатів навчання та використання даних моніторингу для управлінських рішень.

Визначено сутність управління якістю освіти як специфічного виду соціального управління, що забезпечує стабільність функціонування та розвиток освітньої системи. Показано структурну логіку діяльності, яка реалізується через формування стратегії, організацію та моніторинг процесів і ресурсів, а також механізми зворотного зв'язку для оцінювання результативності та корекції управлінських дій. Обґрунтовано принцип дуальності управління, що поєднує підтримання досягнутого рівня якості з управлінням розвитком.

Розкрито трирівневу структуру методологічних засад управління якістю в ЗЗСО: філософський рівень (діалектичний підхід, ідеї гуманізації та демократизації освіти, положення Е. Демінга), загальнонауковий рівень (системний підхід, принципи TQM, стандарти ISO серії 9000) та конкретнонауковий рівень (закономірності педагогічного менеджменту, педагогічна кваліметрія, теорія адаптивної школи). Доведено, що інтеграція зазначених рівнів формує концептуальне підґрунтя для побудови внутрішньої системи управління якістю, здатної забезпечувати адаптивність, стійкість і безперервне вдосконалення діяльності закладу освіти.

Ключові слова: якість освіти; управління якістю освіти; заклад загальної середньої освіти; методологія управління; системний підхід; педагогічний менеджмент; кваліметрія.

†© Бела О. В.

Постановлення проблеми. Умови суспільних трансформацій, цифровізації освітнього середовища, воєнних випробувань і посилення вимог до результатів навчання актуалізують проблему забезпечення та розвитку якості освіти в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО). Суттєвим є те, що сучасний заклад освіти функціонує як відкрита соціально-педагогічна система, інтегрована в локальне та національне освітнє середовище. Відтак якість освіти формується не ізольовано, а в умовах постійної взаємодії із засновником, батьківською громадою, органами управління освітою, професійними спільнотами та іншими стейкхолдерами. Це зумовлює актуальність дослідження управління якістю як багаторівневого, координаційного процесу, що поєднує стратегічне бачення розвитку закладу з оперативним управлінням освітніми процесами.

Аналіз досліджень. З огляду на складність і багаторівневність феномену якості освіти, його наукове осмислення здійснюється в різних дослідницьких площинах – філософській, педагогічній, управлінській та соціально-економічній. Концептуалізацію поняття «якість освіти» в контексті українського освітнього простору досліджувала Т. Лукіна, яка обґрунтувала багатовимірну природу цієї категорії та запропонувала підходи до управління якістю на системному рівні. Д. Рибальченко розробив трирівневу методологію управління якістю в закладах загальної середньої освіти, що спирається на філософські, загальнонаукові та конкретнонаукові положення. Дослідники Д. Бондаренко та О. Лещинський розглядають якість освіти через призму співвідношення мети та результату навчального процесу. Управлінські закономірності функціонування ЗЗСО вивчала В. Пікельна, чії праці стали теоретичним підґрунтям сучасного освітнього менеджменту. Концептуальне підґрунтя для осмислення управління якістю утворюють також принципи загального управління якістю (TQM), розроблені Е. Демінгом, та міжнародні стандарти ISO серії 9000.

Попри чисельні напрацювання, питання системного теоретико-методологічного обґрунтування управління якістю освіти в ЗЗСО потребує подальшого розроблення з урахуванням актуальних реформ національної системи освіти.

Мета статті – розглянути теоретико-методологічні засади управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти.

Викладення основного матеріалу. Осмислення управління якістю освіти не можливе без уточнення сутнісного змісту самої категорії «якість» як базового поняття педагогічної та управлінської науки.

Для глибшого розуміння природи управлінських процесів у сфері освіти доцільно звернутися до концептуалізації понять «якість» та «якість освіти», запропонованої Т. Лукіною. Категорія «якість» розглядається дослідницею як фундаментальне філософське поняття, витоки якого сягають праць Аристотеля. У його трактуванні якість постає як «видова відзнака» об'єкта, що визначає його сутність та специфіку. При цьому кількість якісних характеристик безпосередньо пов'язана зі складністю системи: чим складнішою є система, тим багатовимірнішою є її якісна структура.

З огляду на те, що освіта належить до надзвичайно складних соціально-гуманітарних систем, її якість не може розглядатися як статична характеристика. Вона перебуває у стані постійної трансформації під впливом економічних, політичних, культурних та соціальних чинників, що зумовлює динамічний характер самої категорії якості освіти [3].

Водночас у нормативно-правовому полі традиційно домінує підхід, відповідно до якого якість освіти трактується як відповідність установленим стандартам або нормам. Т. Лукіна зауважує, що таке розуміння значною мірою запозичене з промислової сфери та пов'язане з концепціями стандартизації продукції. Подібну інтерпретацію закріплено в чинному законодавстві України: зокрема відповідно до статті 1 Закону України «Про освіту» якість освіти визначається як відповідність результатів навчання вимогам, установленим законодавством, відповідним стандартом

освіти та/або угодою про надання освітніх послуг [5]. Аналогічне визначення міститься і в Законі України «Про повну загальну середню освіту» [6].

Однак, на думку дослідниці, такі дефініції не повною мірою відбивають специфіку освіти як соціогуманітарної сфери. Вони зосереджуються переважно на результативному компоненті та не враховують активну позицію здобувача освіти як суб'єкта освітнього процесу, здатного формувати власні освітні потреби та оцінювати їх задоволення [3].

У цьому контексті сучасна парадигма розуміння якості освіти корелює з підходами, представленими в міжнародних стандартах ISO 9000 та ISO 9001, де якість визначається як сукупність характеристик об'єкта, що забезпечують здатність задовольняти потреби та очікування споживачів. Застосування такого підходу в освітній сфері зміщує акцент із формальної відповідності стандартам на рівень задоволеності освітніх потреб особистості, роботодавця, суспільства та держави.

Відтак здобувач освіти перестає бути виключно об'єктом педагогічного впливу і постає активним учасником освітнього процесу, співсуб'єктом оцінювання його якості. Це розширює інтерпретаційне поле категорії «якість освіти» та підкреслює її соціально-психологічний вимір.

Сутність якості освіти, за Т. Лукіною, виявляється в її багатовимірності. Вона постає одночасно політичною, управлінською та соціально-психологічною категорією. Її багатоаспектність полягає в поєднанні знанневого, діяльнісного та ціннісного компонентів, тоді як поліхронність виявляється в змінності сприйняття цінності здобутої освіти протягом усього життя людини [3; 4].

Розуміння багатовимірної природи якості освіти зумовлює потребу аналізу чинників, що впливають на її формування, а також підходів до її оцінювання. Якість освіти не є ізольованим результатом діяльності окремого закладу, а формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів.

Традиційно чинники впливу на якість освіти доцільно диференціювати на дві основні групи: **зовнішні**, що не залежать безпосередньо від діяльності закладу освіти, та **внутрішні**, які визначаються особливостями його управління, організації освітнього процесу та кадрового потенціалу. Водночас методологічно некоректним є визначення домінування однієї з цих груп, оскільки їх вплив має системний і взаємозалежний характер.

До зовнішніх чинників належать інституційне середовище функціонування освіти; нормативно-правова база; державна освітня політика; фінансування галузі; механізми атестації та сертифікації педагогічних працівників; процедури ліцензування; участь громадськості у процесах акредитації та нагляду; діяльність незалежних інституцій оцінювання якості освіти; стандартизація освітніх результатів; результати національних вимірювань навчальних досягнень (НМТ, моніторингові дослідження тощо).

Внутрішні чинники охоплюють управлінську культуру закладу, кадровий потенціал, організацію освітнього процесу, освітнє середовище, систему внутрішнього забезпечення якості, рівень професійної взаємодії педагогічного колективу, ефективність використання ресурсів.

Важливим аспектом у дослідженні якості освіти є визначення підходів до її оцінювання. Так, Д. Бондаренко й О. Лещинський пропонують розглядати якість освіти як співвідношення мети та результату, підкреслюючи, що як мета, так і результат мають бути операцізованими та перебувати в зоні потенційного розвитку учня [1]. Такий підхід дозволяє конкретизувати критерії оцінювання та уникнути декларативності у визначенні якості.

Науковці зазначають, що результати освіти можуть виявлятися у вимірюваних показниках – знаннях, уміннях, навичках, параметрах особистісного розвитку, змінах у професійній компетентності педагогів, а також у непрямих наслідках, зокрема іміджевих характеристиках закладу освіти. Об'єктами оцінювання можуть бути

здобувачі освіти, педагогічні працівники та й сам заклад як організаційна система, і кожен з них має власні критерії, інструменти та механізми вимірювання [1].

Оцінювання якості освіти передбачає процеси збирання, аналізування та інтерпретації даних щодо результативності функціонування освітньої системи. Воно охоплює аналіз навчальних досягнень учнів, ефективності педагогічної діяльності, стану освітнього середовища, ресурсного забезпечення та управлінських процедур. Важливою складовою є використання результатів оцінювання для ухвалення управлінських рішень і вдосконалення освітнього процесу.

Отже, якість освіти постає як комплексна інтегративна характеристика, що поєднує ресурсний, процесуальний та результативний виміри. Її забезпечення передбачає узгодженість цілей, змісту, технологій навчання, кадрового потенціалу та управлінських рішень. Відтак оцінювання якості не може зводитися виключно до контролю показників, а має розглядатися як інструмент розвитку закладу освіти та підвищення ефективності його діяльності.

Переходячи від аналізу чинників і підходів до оцінювання якості освіти, доцільно зосередитися на з'ясуванні сутності управління якістю як цілеспрямованого соціального процесу.

Згідно з науковим доробком Т. Лукіної управління якістю освіти розглядається як специфічний вид соціального управління, що зумовлено належністю освітньої галузі до соціальної сфери. Освіта функціонує як складна відкрита система, чутлива до економічних, політичних та культурних трансформацій. Відтак будь-які суспільні зміни об'єктивно зумовлюють потребу модернізації механізмів управління якістю, оновлення нормативно-правового забезпечення та трансформації організаційної структури освітнього процесу [4].

Управління якістю освіти визначається як системна, цілеспрямована діяльність, орієнтована на забезпечення стабільного функціонування та поступального розвитку освітньої системи відповідно до визначених цілей і потреб стейкхолдерів. Теоретичним підґрунтям цього процесу є положення квалітології, а також міжнародні стандарти серії ISO 9000–9003, відповідно до яких управління трактується як безперервний вплив на процеси становлення, функціонування та розвитку об'єкта впродовж усього його життєвого циклу.

У межах зазначеного підходу особливого значення набуває принцип дуальності управління, який передбачає поєднання двох взаємопов'язаних векторів:

– управління функціонуванням системи з метою підтримання досягнутого рівня якості;

– управління розвитком, спрямоване на досягнення нових, більш високих показників результативності [3]. Тобто управління якістю освіти (education quality management) можна визначити як специфічний вид суспільної діяльності, спрямований на підтримку та підвищення якості й ефективності функціонування освітньої галузі загалом, а також на забезпечення належного загальноосвітнього, культурного й професійного рівня підготовки здобувачів освіти.

У прикладному вимірі управління якістю освіти полягає в переведенні освітньої системи або окремого закладу з наявного стану в інший, що характеризується бажаними (заданими) параметрами розвитку. Ідеться не лише про досягнення нормативно визначених показників, а про формування здатності системи до саморозвитку, адаптивності та інноваційності.

Структурно управління якістю освіти реалізується через три взаємопов'язані та послідовні блоки:

1. Формування стратегії з визначенням цілей, норм і стандартів якості.

2. Реалізація стратегії через організацію процесів, управління ресурсами та застосування відповідних освітніх технологій із постійним моніторингом їх результативності.

3. Забезпечення зворотного зв'язку, що передбачає аналізування досягнутих результатів, їх зіставлення із запланованими показниками та ухвалення коригувальних управлінських рішень.

У широкому розумінні такий підхід забезпечує можливість переведення освітньої системи з наявного стану до нового рівня розвитку, що характеризується заздалегідь обґрунтованими параметрами якості. Об'єктом управлінського впливу можуть бути як національна система освіти загалом, так і окремі її рівні, процеси чи результати діяльності [3].

Однак ефективність реалізації означених структурних блоків безпосередньо залежить від методологічного підґрунтя, на якому вибудовується управлінська модель. Саме методологія визначає логіку цілепокладання, принципи організації процесів, критерії оцінювання та механізми ухвалення рішень.

Зокрема, як підкреслює Д. Рибальченко, цей процес не можливий без чіткого визначення методологічних засад, які розглядаються як цілісна система філософських, загальнонаукових та педагогічних принципів, що визначають напрямки та способи організації управлінської діяльності [7].

Зазначені методологічні орієнтири виконують функцію концептуального каркаса управління якістю освіти, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей, організаційних процедур та оцінювальних механізмів. Вони дозволяють інтегрувати системний, процесний, компетентнісний та ризик-орієнтований підходи в єдину модель управління, спрямовану на досягнення стабільності та розвитку закладу освіти.

Перший рівень означеної багаторівневої методології ґрунтується на фундаментальних положеннях діалектики та принципах сучасної філософії освіти й управління. Застосування діалектичного методу дозволяє розглядати управління якістю освіти як відкриту динамічну систему, що перебуває у стані постійного розвитку, взаємодії та взаємовпливу з іншими соціальними процесами.

У цьому контексті особливої значущості набуває аналіз внутрішніх суперечностей освітньої системи як джерела її саморозвитку. Діалектичний підхід дає змогу виявляти напруження між традицією та інновацією, стабільністю та змінами, нормативністю та варіативністю, що об'єктивно притаманні сучасному закладу загальної середньої освіти. Водночас принцип переходу кількісних змін у якісні дозволяє пояснити, як поступове накопичення управлінських рішень, удосконалення процедур, підвищення професійної компетентності педагогів зумовлюють якісні трансформації у функціонуванні закладу освіти.

Такий підхід корелює з ідеями гуманізації та демократизації освіти, розробленими у працях В. Андрущенка, В. Кременя та інших українських науковців, які наголошують на пріоритетності розвитку особистості, суб'єктності учасників освітнього процесу та ціннісній спрямованості освітньої політики [2]. У площині управління якістю це означає орієнтацію не лише на стандартизовані показники, а й на створення умов для самореалізації здобувачів освіти та професійного зростання педагогів.

Філософський рівень методології управління якістю освіти доповнюється концептуальними положеннями Е. Демінга, якого справедливо вважають одним із засновників сучасної філософії якості. Його чотирнадцять принципів управління формують етичну та організаційну основу для побудови системи управління якістю, акцентуючи увагу на довгостроковій орієнтації на вдосконалення, відповідальності керівництва, усуненні міжфункціональних бар'єрів і розвитку командної взаємодії.

Д. Рибальченко зазначає, що застосування принципів Демінга в освітньому менеджменті сприяє формуванню інтегрованої моделі управління, у якій поєднуються науково обґрунтовані рішення, колективна відповідальність і системне прагнення до підвищення якості [7]. Такий підхід дозволяє уникнути типових управлінських деформацій, зокрема орієнтації на короткострокові результати або домінування формальних кількісних показників на шкоду стратегічному розвитку закладу освіти.

Переходячи від філософського до загальнонаукового рівня методології, доцільно зосередитися на системному підході як базовому інструменті аналізування та проєктування управління якістю освіти. Саме він визначає логіку структурної організації управлінської діяльності та дозволяє розглядати заклад загальної середньої освіти як складну соціально-педагогічну систему.

У межах системного підходу управління якістю освітніх послуг постає як упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісність із новими інтегративними властивостями. Кожен компонент управління – цілі, ресурси, процеси, результати, механізми оцінювання – розглядається як підсистема, функціонування якої впливає на стан системи загалом.

Застосування системного підходу дозволяє розкрити структурність управління через мережу зв'язків і відносин усередині закладу освіти. При цьому ключовим є не лише наявність окремих елементів, а й характер їхньої взаємодії. Ієрархічність і впорядкованість таких взаємозв'язків забезпечують адаптивність управління, оскільки стан системи визначається не ізольованими показниками, а узгодженістю дій, процедур і управлінських рішень [7].

Науковий інструментарій загальнонаукового рівня суттєво доповнюється положеннями теорії загального управління якістю (Total Quality Management, TQM) та міжнародними стандартами серії ISO 9000. У межах цих підходів якість розглядається як результат системно організованих процесів, що ґрунтуються на чіткому цілепокладанні, стандартизації процедур, постійному моніторингу та безперервному вдосконаленні.

Імплементация принципів TQM в освітню сферу дозволяє інтерпретувати діяльність закладу освіти як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на задоволення потреб стейкхолдерів та досягнення стратегічних цілей розвитку. У такій моделі управління якістю інтегрується із загальним менеджментом закладу, що створює передумови для побудови цілісних теоретичних і практичних моделей діяльності ЗЗСО в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Специфіка освітньої галузі найбільш повно виявляється на конкретнонауковому рівні методології, який охоплює закономірності управління закладами загальної середньої освіти та принципи педагогічного менеджменту. Саме на цьому рівні загальнонаукові положення набувають прикладного характеру та адаптуються до особливостей функціонування ЗЗСО.

Методологічною основою цього рівня є класичні закономірності управління, сформульовані В. Пікельною, зокрема аналітичність, циклічність і ритмічність управлінських процесів, а також принцип поєднання централізації та децентралізації. Аналітичність передбачає систематичне вивчення стану освітнього процесу на основі даних моніторингу; циклічність – повторюваність управлінських функцій (планування, організація, контроль, корекція); ритмічність – узгодженість управлінських дій у часі. Поєднання централізації та децентралізації забезпечує баланс між стратегічним керівництвом та автономією педагогічного колективу.

Ефективність управління якістю освіти на цьому рівні визначається відповідністю цілей, змісту та технологій управління конкретному етапу розвитку суспільства, освітньої політики та соціального запиту [7]. Це означає потребу гнучкого реагування закладу освіти на зміни зовнішнього середовища за збереження стратегічної цілісності.

Важливе місце у структурі конкретнонаукового рівня посідають положення педагогічної кваліметрії та теорії управління адаптивною школою. Кваліметричний підхід дозволяє операцизувати якісні характеристики освітнього процесу, переводячи їх у систему показників, що піддаються вимірюванню, аналізуванню та порівнянню. Це створює підґрунтя для об'єктивізації управлінських рішень і підвищення прозорості процедур оцінювання.

У поєднанні з нормативними вимогами стратегічних документів розвитку освіти зазначені підходи формують механізм моніторингу, корекції та прогнозування якості освітніх послуг. Водночас розвиток професійної компетентності педагогів і творчого потенціалу здобувачів освіти постає інтегральним показником результативності управління якістю в закладі загальної середньої освіти [7].

Отже, філософський, загальнонауковий та конкретнонауковий рівні методології утворюють цілісну систему теоретичного підґрунтя управління якістю освіти в ЗЗСО. Їх інтеграція забезпечує науково обґрунтовану модель управління, у межах якої стратегічне бачення розвитку поєднується з технологічністю управлінських процедур та орієнтацією на результати.

Висновки. Здійснений аналіз теоретико-методологічних засад управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти засвідчує, що якість освіти постає як складна, динамічна та багатовимірна соціально-педагогічна категорія, що не може бути зведена до формальної відповідності нормативним вимогам. Вона поєднує результативний, процесуальний і ціннісний виміри та передбачає орієнтацію на потреби й очікування всіх суб'єктів освітнього процесу. Таке розуміння корелює із сучасними міжнародними підходами до управління якістю, які акцентують на системності, безперервному вдосконаленні та задоволенні освітніх потреб стейкхолдерів.

Методологічне підґрунтя управління якістю в ЗЗСО має інтегративний характер і охоплює філософський, загальнонауковий та конкретнонауковий рівні. Їх взаємодія формує концептуальну основу побудови цілісної системи управління якістю, здатної забезпечувати адаптивність, стійкість і результативність функціонування закладу освіти в умовах суспільних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням прикладних моделей внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти, уточненням індикаторів її ефективності та вдосконаленням інструментарію освітнього моніторингу як складової стратегічного управління.

Список використаних джерел:

1. Бела О. В. Тенденції формування якості шкільної освіти у світовому освітньому середовищі. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпро, 11–12 листопада 2025 р.)*. Дніпро: КЗВО «ДАНУ» ДОР», 2025. С. 149–152.
2. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2009. 520 с.
3. Лукіна Т. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
4. Лукіна Т. О. Управління якістю освіти. *Енциклопедія освіти* / ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2021. С. 1042–1043.
5. Про освіту: закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
6. Про повну загальну середню освіту: закон України від 16 січня 2020 р. № 463- IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
7. Рибальченко Д. О. Методологічні засади створення та впровадження системи управління якістю освітніх послуг у ЗНЗ. *Науковий вісник Донбасу*. 2011. № 3. URL: <https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/index.htm>

References:

1. Biela, O. V. (2025). Tendentsii formuvannya yakosti shkilnoi osvity u svitovomu osvithomu sere dovyyshchi [Trends in the formation of the quality of school education in the global educational environment], *Rozvytok form i metodiv suchasnoho menedzhmentu v umovakh hlobalizatsii, zbirnyk tez dopovidei uchasnykiv Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii* [Development

- of forms and methods of modern management in the context of globalization, Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference]. Dnipro [in Ukrainian].
2. Kremen, V. H. (2009). *Filosofiiia liudynotsentryzmu v stratehiikh osvithnoho prostoru* [Philosophy of human-centeredness in the strategies of the educational space]. Kyiv: Pedahohichna dumka [in Ukrainian].
 3. Lukina, T. O. (2020). *Upravlinnia yakistiu zahalnoi serednoi osvity* [Quality management of general secondary education]. Kyiv: Pedahohichna dumka [in Ukrainian].
 4. Lukina, T. O. (2021). *Upravlinnia yakistiu osvity* [Quality management of education]. *Entsyklopediia osvity*, 1042–1043 [in Ukrainian].
 5. On Education: Law of Ukraine No. 2145–VIII, September 5, 2017. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
 6. On Complete General Secondary Education: Law of Ukraine No. 463-IX, January 16, 2020. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> [in Ukrainian].
 7. Rybalchenko, D. O. (2011). *Metodolohichni zasady stvorennia ta vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu osvity u ZNZ* [Methodological principles of creation and implementation of the quality management system of educational services in general secondary education institutions]. *Academic Bulletin of Donbas*, 3. Retrieved from <https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/index.htm> [in Ukrainian].

Biela O. V.,
orcid.org/0009-0000-9741-9083

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF EDUCATION QUALITY MANAGEMENT IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

The article presents a theoretical generalization of the issue of education quality management in general secondary education institutions under conditions of contemporary social transformations. It is substantiated that education quality is a complex, dynamic, and multidimensional socio-pedagogical category that cannot be reduced to mere formal compliance with regulatory requirements. The philosophical and normative dimensions of the conceptualization of education quality are examined; its outcome-oriented, process-oriented, and value-based aspects are outlined, as well as the role of stakeholders in shaping expectations regarding educational outcomes. The factors influencing education quality and approaches to its assessment are analyzed, including the operationalization of educational goals and learning outcomes and the use of monitoring data for managerial decision-making.

The essence of education quality management is defined as a specific type of social management aimed at ensuring the stability and development of the educational system. The structural logic of this activity is demonstrated through strategic goal-setting, organization and monitoring of processes and resources, and feedback mechanisms for evaluating performance and adjusting managerial actions. The principle of duality in management, which combines maintaining the achieved level of quality with managing system development, is substantiated.

The three-level structure of the methodological foundations of quality management in general secondary education institutions is revealed: the philosophical level (dialectical approach, ideas of humanization and democratization of education, E. Deming's principles), the general scientific level (systems approach, TQM principles, ISO 9000 standards), and the specific scientific level (regularities of pedagogical management, pedagogical qualimetry, adaptive school theory). It is proved that the integration of these levels forms a conceptual basis for building an internal quality management system capable of ensuring adaptability, sustainability, and continuous improvement in the functioning of an educational institution.

Key words: education quality; education quality management; general secondary education institution; management methodology; systems approach; pedagogical management; qualimetry.

Дата надходження статті: 07.10.2025 р.

Прийнято до публікації: 21.10.2025 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Шапран О. І.