

Управління якістю освітнього середовища школи в умовах системної складності

Дмитро Нечипорук

*аспірант освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: NechyporukDA@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0003-2320-8760*

Актуальність дослідження. Якість освітнього середовища сучасної школи є ключовим компонентом загальної якості освіти та впливає на ефективність навчання, розвиток учнів, їхню мотивацію та здатність до самостійного мислення. В умовах цифровізації, нестабільності, демографічних та соціальних змін школа має забезпечувати не лише освітню підготовку, а й розвиток суб'єктності, автономності та творчої адаптивності здобувачів освіти.

Як зазначає Е. Демінг, суспільна система управління нерозривно пов'язана із системою освіти, і зміни в одній неможливі без змін в іншій [2]. Така позиція підкреслює, що управління якістю освітнього середовища є не лише педагогічною, а й стратегічною державно-управлінською проблемою.

Традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані переважно на контроль та стандартизацію, дедалі менше відповідають вимогам часу. У сучасних умовах якість формується також за рахунок «м'яких» чинників: цінностей, комунікації, довіри, організаційної культури. Це зумовлює необхідність системного, багатовимірного підходу.

Метою дослідження є виявлення системних рівнів управління якістю освітнього середовища школи та обґрунтування управлінських важелів, відповідні кожному рівню системної складності.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю освітнього середовища школи.

Предметом дослідження є системно-управлінські механізми забезпечення якості освітнього середовища в умовах його багатовимірності та складності.

Стан наукової розробленості проблеми. Питання якості шкільної освіти та управління нею розглянуто в працях Т. Лукіної [1], Г. Єльнікової, В. Маслова, Л. Карамушки, І. Беха, В. Кременя та ін. У їхніх дослідженнях увага зосереджена на організаційних моделях управління, стандартизації, оцінюванні якості.

Однак значна частина наукових розробок не охоплює проблеми системної складності шкільного середовища, ролі ціннісних чинників та емерджентності якості, що потребує додаткового вивчення.

Виклад основного матеріалу. Школа є базовим соціальним інститутом, що формує фундамент розвитку людського капіталу. Якісна освіта забезпечує можливість учня прожити свій навчальний шлях як досвід розвитку, самовизначення та формування ключових компетентностей.

Водночас сучасна шкільна система стикається з низкою суперечностей: формалізмом у реалізації стандартів, розривом між деклараціями та практикою,

недостатнім спрямуванням на розвиток суб'єктності та автономності учнів. Шкільне середовище характеризується багаторівневістю, динамічністю та нелінійністю і є складною системою. Воно включає: матеріально-технічні компоненти, організаційні процеси, ціннісно-культурний вимір, соціально-психологічні відносини, управлінські рішення. Якість у такій системі постає як емерджентна властивість, що виникає з взаємодії елементів, а не визначається окремими параметрами [5].

Для аналізу складності доцільно використати теоретичну модель рівнів системної складності К. Боулдінга [3]:

1. Базові рівні (механічний, динамічний, кібернетичний): забезпечують інфраструктуру, стандарти, регламенти, контроль відхилень. Управління тут фокусується на ресурсах, регламентах і моніторингу відхилень, що гарантує стабільність, але є недостатнім для розвитку.

2. Адаптивні рівні (відкриті системи, генетично-соціальний рівень): відповідають за адаптацію школи до змін, взаємодію із зовнішнім середовищем. На цьому етапі управлінські дії спрямовані на функціонуванні школи в умовах змін і збереження цілісності освітнього процесу в часі.

3. Смыслово-ціннісні рівні (людський та соціально-організаційний): формують культуру довіри, цінності, ідентичність, суб'єктність учасників процесу. Саме тут якість освіти формується через інтерпретацію знань, рефлексію, цінності та самосвідомість учасників. Управління на цих рівнях виходить за межі інструкцій і полягає у формуванні організаційної культури, підтримці довіри, ефективної комунікації та створенні умов для становлення суб'єктності як учнів, так і вчителів.

Саме ці рівні найбільше впливають на якість освітнього середовища, оскільки тут реалізуються процеси рефлексії, мотивації, інтерпретації знань і розвитку [4].

Згідно з концепцією точок впливу на систему Д. Мідоуз [5], найефективніші управлінські механізми розвитку знаходяться на рівні цінностей та парадигм. Для шкільної освіти це означає:

- перехід від парадигми контролю до парадигми розвитку;
- формування культури довіри й партнерства;
- підтримку автономії та професійного зростання педагогів;
- відкритість до інновацій та взаємодії;
- пріоритет внутрішньої мотивації над зовнішнім примусом [6].

Традиційна регламентація забезпечує стабільність, але не здатна створити середовище розвитку. Натомість розвиток суб'єктності, творчості та критичного мислення можливий лише у культурно багатому середовищі, що підтримує рефлексію, діалог і взаємну відповідальність.

Висновки. Управління якістю освітнього середовища школи повинно враховувати системну складність та багатовимірність шкільної організації. Якість не може бути забезпечена виключно процедурними інструментами, вона формується на перетині інфраструктури, цінностей, культури, взаємодії та

суб'єктності.

Системний підхід, що поєднує стабілізуючі та розвиткові управлінські механізми, дає змогу перейти від моделі «школи контролю» до моделі «школи розвитку». У такій парадигмі якість освітнього середовища розглядається як емерджентна характеристика, що виникає завдяки синергії елементів системи та культурі довіри і партнерства.

Ключові слова: якість освіти, освітнє середовище школи, системна складність, управління освітою, системний підхід.

Список використаних джерел

1. Лукіна Т. О. *Управління якістю загальної середньої освіти : навч.-метод. посіб.* Київ : Педагогічна думка, 2020. 230 с.
2. Сенджі П. *П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що навчається / пер. з англ. М. Хандоги.* Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.
3. Boulding K. E. *General systems theory—the skeleton of science.* *Management Science.* 1956. Vol. 2, no. 3. P. 197–208.
4. Fundin A. et al. *Quality 2030: quality management for the future.* *Total Quality Management & Business Excellence.* 2020. DOI:10.1080/14783363.2020.1863778.
5. Meadows D. H. *Thinking in Systems : A Primer / ed. by D. Wright.* White River Junction : Chelsea Green Publishing, 2008. 218 p.
6. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.* *American Psychologist.* 2000. Vol. 55, no. 1. P. 68–78.