

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**ACTUAL PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**Збірник наукових праць  
Одеського регіонального інституту державного управління**

**Studies digest  
of Odessa regional institute for public administration**

***Випуск 3(84) Issue***



Одеса – 2021 – Odessa

Видання включено до Переліку наукових фахових видань України  
(Наказ МОН України від 09.02.2021 № 157)

**Категорія “Б”.**

Галузь науки: державне управління

Спеціальність: 281 *Публічне управління та адміністрування*

Рекомендовано до друку Вченою радою

Одеського регіонального інституту державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України.

*Протокол № 264-13 від 28 вересня 2021 року*

- A 43 **Актуальні** проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. Вип. 3(84). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. – 254 с.

Збірник охоплює широкий спектр питань державного управління. Теми розглядаються в різних аспектах теорії і практики регіонального і галузевого управління, місцевого самоврядування.

Видання розраховане на державних службовців усіх рівнів, наукових працівників, аспірантів, докторантів, керівників державних установ, підприємств, громадських організацій та об'єднань, а також на широке коло спеціалістів різних напрямків – і читачів, які цікавляться питаннями, пов'язаними з державним управлінням.

- A 43 **Actual** problems of public administration: ORIPA studies digest. Issue 3(84). – Odessa : ORIPA NAPA, 2021. – 254 p.

The digest encompasses a wide spectrum of public administration issues. The topics are treated in different aspects of regional and branch administration, local self-government theory and practice.

The edition is for public servants of all levels, scientists, post-graduate students, doctoral candidates, heads of governmental institutions, enterprises, civil organizations and communities, as well as a wide range of specialists in different spheres – and the readers, who are interested in issues, connected with public administration.

<b>Колісниченко Наталя, Коваль Ганна</b> ПАРТИЦИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ	105
<b>Колісниченко Наталя</b> КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ	110
<b>Комаровський Іван, Комаровський Віктор, Шобик В'ячеслав, Яценко Володимир</b> ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬНИХ СЕКТОРІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	116
<b>Костенюк Наталя, Пенькова Аліна</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	121
<b>Макарова Олена</b> МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНОЮ СПРАВОЮ: ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ	126
<b>Марущак Володимир</b> НАПРЯМКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ЕКОНОМІКИ	131
<b>Омельченко Владислав</b> ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ ЗВ'ЯЗКИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ	136
<b>Панченко Олег</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	150
<b>Піроженко Наталя, Омельченко Владислав</b> СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У ЗАПОБІГАННІ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	158
<b>Попов Сергій, Вошко Інна, Коваль Зіновій, Маміч Віктор, Розмазнін Олександр, Душкін Юрій</b> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА, ДОКАЗОВА І ФОРСАЙТ ПІДТРИМКИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ	167
<b>Саханько Сергій, Юценко Маргарита</b> НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ РЕЄСТРАЦІЇ АКТІВ ЦИВІЛЬНОГО СТАНУ НА ЗАСАДАХ БАГАТОРІВНЕВОСТІ	175
<b>Титаренко Любов</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗГЛЯДУ ФЕНОМЕНУ БЮРОКРАТІЇ: ГУМАНІТАРНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	183
<b>Угоднікова Олена</b> ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО МАРКЕТИНГУ: ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ	188
<b>ДЕРЖАВНА СЛУЖБА</b>	
<b>Вербановський Володимир</b> МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД	194
<b>Кемарська Тамара</b> СИТУАТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ ЛЕКСИЧНОГО МАТЕРІАЛУ У ПІДГОТОВЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	199
<b>Кіпішинова Ольга, Сметаніна Людмила</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	202
<b>Коваль Ганна, Попіль Юлія</b> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ	206
<b>Осік Дмитро</b> МІЖНАРОДНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ СУДДІВСЬКОЇ СЛУЖБИ	210

**Наталія Колісниченко**

професор кафедри гуманітарних і соціально-політичних наук  
ОРІДУ НАДУ при Президенті України, д.держ.упр., професор  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>

**Ганна Коваль**

завідувач кафедри соціальної роботи, управління та суспільних наук  
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності,  
д.держ.упр., професор  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-5317-6876>

### ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті дається визначення та наукове обґрунтування сутності, особливостей, тенденцій формування і реалізації партисипативного управління освітою. Обґрунтовуються різні підходи до визначення поняття «партисипативне управління». Актуалізуються демократичні принципи налагодження відносин з усіма заінтересованими сторонами з метою забезпечення ефективного та результативного надання освітніх послуг. Окремо розглядаються участь освітян (діяльність різноманітних рад), здобувачів освіти, батьків (їх асоціацій) та громади в управлінні закладами освіти. Розглядаються переваги та недоліки партисипативного управління, зокрема – на рівні шкіл.

**Ключові слова:** партисипативне управління; управління участі; управління закладом освіти; заінтересовані сторони; участь освітян; участь здобувачів освіти; участь батьків; участь громади.

**Natalia Kolisnichenko**

Professor of Humanitarian and Socio-Political Sciences Chair,  
ORIPA NAPA under the President of Ukraine,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>

**Hanna Koval**

Head of the Social Work, Management and Social Sciences Chair,  
Lviv State University of Life Safety, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-5317-6876>

### PARTICIPATORY MANAGEMENT IN EDUCATION: ESSENCE, FEATURES, TENDENCIES OF FORMATION AND REALIZATION

The article examines the essence, features, tendencies of formation and realization of participatory management in education. Participatory management is defined as the practice of employees participation in organizational decision-making.

For example, at the school level, where participatory management is practiced, teachers, parents, students and school boards (committees) are encouraged to express their views on how the school functions and how it can achieve its goals.

Participation in decision-making is positively related to productivity and efficiency.

Participatory management has a positive effect on staff cohesion and helps to reduce the burden on management. In addition, the division of responsibilities between the school principals (supervisors) and the stakeholders (teachers, students, parents and community) promotes the activity of the teaching community with obvious results in terms of school effectiveness.

The participation of teachers in school management is the most important factor in decentralized administrative model, the main purpose of which is a self-governing school.

The new education policy requires school leaders to build relationships with parents, students, school boards, and other stakeholders aiming to ensure effective and efficient education services delivery.

On the other hand, the huge contribution of parents to the education of their children is undeniable. The principles of participatory management (voluntary nature of participation of in management; clear management regulations, availability of regulations; the necessary level of feedback in the organization; implementation of all proposals; teamwork) are revealed and analysed.

The advantages of participatory management are examined. It is concluded that the participatory approach has its shortcomings, most of which are due to incompetent use of the principles of joint activities and lack of experience. The use of a participatory approach with an emphasis on improving the efficiency of all actors in the organization, and hence the results of their activities in general is an adequate model of management in education.

**Key words:** participatory management; participation management; school management; stakeholders; participation of teachers; participation of students; participation of parents; community participation.

## Постановка проблеми

Прагнучи до вдосконалень, освітня впроваджують різні інновації. Більшість із цих нововведень спрямовані на покращення освітніх результатів, а велике значення надається якості лідерства та менеджменту в закладах освіти. Нова «філософія управління освітою» – ідеологія співпраці та партнерства, що запроваджується у практику управління закладом освіти. Останні дослідження актуалізують визнані переваги залучення заінтересованих сторін до організаційного управління [16, с. 45], оскільки традиційні тоталітарні підходи до управління (які не визнають колегіальність), більше не дають очікуваних результатів [6, с. 201]. Це, мабуть, причина того, що на сьогодні багато організацій відходять від авторитарного стилю управління і дотримуються підходу, що охоплює децентралізацію повноважень, розширення прав та можливостей, надання привілеїв у прийнятті рішень. Такий процес прийняття рішень за участі вважається необхідним не тільки для зміцнення довіри серед представників в організації, але також є важливим для активізації та закріплення культури колективної роботи між керівниками і підлеглими.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням участі працівників в управлінні виробництвом, зокрема – форм участі, результатів партисипативності, впливу на розвиток персоналу та на соціально-трудові відносини присвятили свої дослідження зарубіжні (Дуглас Дж., Клейн С., Хант Д.) та вітчизняні вчені (Єськов О., Савельєва В., Савченко В., Щокін Г.). Дану тематику розвивали у своїх наукових працях такі вчені, як Бугуцький О., Горлатий М., Докучаєв О., Жалило Б., Семяновський В., Сімакова Ю., Якубенко В. та ін., які аналізували партисипативне управління в процесах соціалізації, розглядали партисипативне управління як один із перспективних напрямів у теорії та практиці управління. У сфері освіти партисипативність стала об'єктом дослідження для К. Дузе, І. Нванкво (участь здобувачів); М. Смайлі, П. Чатзіпанайоту (участь освітян); Л. Джонсон, А. Ебуну, Л. Ледбеттер (участь керівників закладів освіти); Г.Фішер (участь батьків).

## Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Проте, у вітчизняній науці бракує досліджень партисипативного управління (управління участі), зокрема у галузі освіти з огляду на особливості його реалізації шляхом залучення таких заінтересованих сторін, як-от освітяни, здобувачі освіти, батьки, громада.

## Мета

Мета статті – визначення та наукове обґрунтування сутності, особливостей, тенденцій формування і реалізації партисипативного управління освітою.

## Виклад основного матеріалу

Партисипативне управління (управління участі, управління за участі) – це практика розширення можливостей працівників брати участь у прийнятті рішень в організації. В освітній ситуації це дає можливість зацікавленим сторонам повною мірою брати участь в управлінні закладами освіти, щоб останні могли досяг-

ти своїх цілей. Ця практика виникла з теорії людських відносин у 1920 -х роках і базується на принципах, відкритих вченими в галузі менеджменту та організаційних досліджень. Партисипативний стиль управління взагалі пропонує різні переваги на всіх рівнях організації. Створюючи почуття власності, причетності, сучасне управління виховує почуття належності, що спонукає працівників підвищувати продуктивність праці для досягнення своїх цілей. Працівники, які беруть участь у прийнятті рішень, відчувають, що вони є частиною команди зі спільною метою, і їхнє почуття власної гідності та творчої реалізації посилюється.

Партисипативне управління визначається як практика забезпечення того, щоб усі працівники, які працюють в організації, отримали можливість брати участь у прийнятті організаційних рішень [15]. Коли працівники беруть участь в управлінні, їх моральний дух зростає. Це легко підвищує їх продуктивність на роботі.

Відповідно до А.Гідденса [10], існує потреба у застосуванні принципу участі в таких соціальних організаціях, як школи. Наприклад, на рівні шкіл, коли практикується партисипативне управління, вчителі, батьки, учні та шкільні управлінські ради (комітети) заохочуються висловлювати свою думку щодо того, як школа працює та як найкраще вона може досягти своїх цілей. Вчителі та інші заінтересовані сторони мають більшу роль у прийнятті рішень, визначенні навчальної (академічної) політики, впровадженні систем та процедур викладання, що призводить до покращання шкільної дисципліни, а отже, до успіхів у навчанні та загальної успішності школи.

Залучення та участь учителів до керівництва школами призводить до зростання їхньої продуктивності. Діяльність учителів залежить від рівня їх участі в управлінні у сферах шкільного фінансування, вирішення конфліктів, планування та обслуговування, екзамнаційних організаційних питань, дисциплінарних питань, формулювання та впровадження політики, формулювання схеми роботи та навчального часу. Проте вчителі загальноосвітніх шкіл часто скаржаться на свою непричетність до управління своїми школами. Основна причина – авторитарність керівників [10].

Відповідно до С. Олуеде [18], для досягнення цілей організації та підвищення її продуктивності – повинен бути високий рівень участі у прийнятті рішень. Фіндлі Д. [8, с. 39] погоджується, що участь у прийнятті рішень позитивно і значною мірою пов'язана з продуктивністю праці та подоланням змін. Він також заявив, що участь у прийнятті рішень допомагає співробітникам ідентифікувати інституційні цілі та завдання. Також було виявлено, що спільне управління підвищує продуктивність праці. Персонал, який регулярно та активно бере участь у роботі з розробки політики та планів, інших сфер шкільного менеджменту, швидше за все буде зацікавлений у розвитку школи.

В рамках демократичної моделі управління школою, участь вчителів у прийнятті рішень є обов'язковою. Це одна з найбільш перспективних стратегій для реформування освіти, що включає професійний підхід до навчання, розширення можливостей шкіл та участь в управлінні [21].

Проблеми, які виникають, і проблеми, які хвилюють шкільні підрозділи зазвичай складні і вимагають координації та взаємодії між освітніми працівниками [20].

Вчитель, як член учительської ради школи, не обмежується своїми освітніми обов'язками, покликаний брати участь у плануванні дій, які формують культуру, профіль та функції школи [4, с. 84-85].

Партисипативне управління позитивно впливає на згуртованість персоналу і сприяє зменшенню навантаження на керівництво. Крім того, розподіл повноважень між безпосередніми керівниками та залученими учасниками сприяє активності вчительської спільноти з очевидними результатами щодо ефективності школи.

Участь вчителів в управлінні школою є найважливішим чинником звільнення шкіл від централізованої адміністративної моделі, головною метою якої є самоврядна школа, покращення шкільної ефективності.

Скрізь, де реалізується партисипативне управління, воно призводить до покращення комунікації між членами шкільного колективу, а також, до створення більш комфортної атмосфери, яка сприяє прийняттю адміністративних рішень, оскільки групові рішення змушують людей відчувати себе причетними до шкільних справ. Коли вчителі беруть участь у процесі формування та прийняття рішень щодо своєї школи, вони також сприяють зміцненню довіри та спілкуванню між самими вчителями та їх керівниками.

Таке управління сприяє демократичному способу мислення та дозволяє педагогам набувати досвіду у питаннях адміністрації школи, сприяє покращенню всього навчального процесу, а також підвищує моральність вчителів, а отже, збільшує їх продуктивність.

На сьогодні ідея участі в управлінні в цілому розглядається як ідеальний стиль керівництва та управління в освіті [12]. Ознаками партисипації з боку керівника закладу освіти є: делегування виконавцям частини повноважень та ресурсів; участь працівників у плануванні, здійсненні організаційних змін, підготовці та прийнятті рішень; включення працівників у здійснення контрольних функцій; вплив виконавців на якість кінцевого результату діяльності; відкритість керівника у відносинах з підлеглими [3, с. 252].

Джонсон Л. та Ледбеттер Л. [12] стверджують, що практика управління за участю населення широко пропагується як засіб формалізації нової концепції менеджменту для вдосконалення школи та успіхів у навчанні. Згідно з П.МакЛаган [14], практика управління за участю акцентує увагу на управлінських процесах, а не лише на результатах, а «висока залученість» розглядається як остаточний ключ до переходу від авторитарності до участі.

Управління участі декларує орієнтацію на клієнта, безперервне навчання та поліпшення якості та контролю [13].

Коли ключові зацікавлені сторони беруть участь у управлінні школою, існує ймовірність того, що це вплине на результати діяльності шкіл [9]. Ченг І. [5] також зауважує, що зусилля щодо підвищення ефективності організації з 1990-х років передбачали партисипативність, яка заохочує залучення зацікавлених сторін на всіх рівнях організації до аналізу проблем, розробки стратегій та впровадження рішень. У цьому випадку учасників запрошують брати участь у процесі прийняття рішень, у таких заходах, як визначення цілей, визначення графіків роботи та внесення пропозицій.

Нова освітня політика вимагає, щоб керівники шкіл працювали на основі демократичних принципів задля

налагодження відносин з батьками, учнями, шкільними комітетами та іншими зацікавленими сторонами з метою забезпечення ефективного та результативного надання послуг.

Партисипативне управління передбачає, що керівництво з повагою ставиться до ідей та пропозицій співробітників, коли приймаються ефективніші рішення, оскільки питання широко обговорюються шляхом відкритого спілкування між сторонами, які мають різні погляди [11]. Ключові особливості діалогу між управліннями від освіти та зацікавленими сторонами визначають потенціал довіри населення до владних рішень в освіті.

Інший підхід до участі представлений визначенням, яке вказує, що участь громадськості – це процес, за допомогою якого суспільні інтереси, потреби і цінності інкорпуються в державні та корпоративні процедури прийняття рішень; це двостороння комунікація і взаємодія, спрямована на досягнення однієї спільної мети – поліпшення рішень, що підтримуються громадською думкою. Тут актуалізується безперервність процесу комунікації із зацікавленими сторонами.

Партисипативне управління (управління участі) вважається ефективним не тільки тому, що воно створює інтерактивний форум для обміну ідеями та цілеспрямованих дискусій, що дозволяє зацікавленим сторонам, керівникам громад, батькам, освітянам та здобувачам висловлювати різні пропозиції, які можуть виявитися інноваційними, які можуть покращити загальну продуктивність освітнього закладу. Логіка цих припущень полягає в тому, що спільне прийняття рішень має численні переваги. Однак, якщо зазначені сторони не беруть участі у прийнятті рішень, вони можуть бути незадоволені системою, оскільки вона не надає платформи для вчителів поділитися кращими практиками ефективного виконання своєї роботи. Обі Е. [17, с. 278] стверджував, що оскільки освітяни є основними виконавцями освітньої політики та програм, їх активна участь у формуванні політики та створенні програмних мереж для досягнення бажаного результату є важливою.

З іншого боку, беззаперечним є величезний внесок батьків (опікунів) у освіту своїх дітей. Важливу роль батьків у вихованні своїх підопічних визнали давно. Ось чому в різних країнах, визнаючи їхню причетність до управління школами, створюються Асоціації вчителів та батьків (Parents Teachers Association – РТА) – органи зі взаємодії задля сприяння якісній освіті, моральності вчителів та учнів, а також сприяння навчанню та здоровому середовищу, успіхам учнів у навчанні [17].

Зазначені органи співпрацюють зі шкільним керівництвом у формулюванні політики, постійно розробляють методи залучення коштів, необхідних для закупівель та реалізації програм з розвитку закладу освіти. Перетомод В. [19, с. 256] припустив, що такий орган у різних країнах працює по-різному – у більшості країн «нової демократії» він функціонує як дорадчий, позиції якого в більшості випадків ігноруються керівництвом школи і, таким чином, його роль і значення є обмеженими.

Зазначимо, що ідея залучення зацікавлених сторін до управління школою не є абсолютно новою для практики управління освітою, і, отже, не може бути панацеєю, якої прагне шкільна система, проте перева-

ги, які можна отримати від участі в управлінні школою з огляду на її ефективність, соціальну стабільність та покращення досягнень учнів залишаються незаперечними (про що свідчить остання науково-аналітична література). Наприклад, органи управління школами на Заході, до складу яких входять представники різних груп та заінтересованих сторін, створюються головним чином для зміцнення партнерства шкільної спільноти з метою покращення якості викладання та навчання у школах.

Активне залучення батьків, представників громад до прийняття шкільних рішень допомагає адаптувати навчальну програму та навчальне планування до потреб учнів та професійних потреб громади, гарантуючи тим самим, що випускники загальноосвітніх шкіл набувають функціональних навичок, які сприяють їх соціалізації у суспільстві. Враховуючи характер участі в управлінні (що спрямований на ефективне управління школою та навчальні досягнення учнів), децентралізація шкільної влади та розширення її автономії з метою заохочення цілеспрямованого процесу прийняття рішень у режимі партисипативного управління максимально збільшує продуктивність освітян та учнів, оскільки актуалізуються результати освіти.

Ебуну А. [7, с. 34] зауважив, що управління участі не тільки сприяє децентралізації шкільного авторитету та дає можливість вчителям долати нові виклики, а також допомагає закріпити автономію школи та вчителів – важливий фактор, який впливає на навчальні досягнення учнів [22, с. 55]. Директор знаходиться в центрі та координує процес управління участі в школі; очікується, що він або вона сприятимуть колегіальним та продуктивним відносинам між учнями та вчителями, співпрацюватимуть з батьками та громадськими лідерами, а також комунікуватимуть із зовнішніми зацікавленими сторонами, які, як очікується, працюватимуть у команді під час вирішення виявлених проблем у навчальному процесі з метою прийняття ефективних рішень та їх реалізації у досягненні поставлених цілей. Враховуючи наведені вище моменти, актуалізується дослідження перспектив демократизації та децентралізації процесу прийняття рішень у державних школах, враховуючи те, що нинішня централізована система управління потребує вдосконалення. Саме на цьому тлі дослідження залучення вчителів та батьків до управління школою сприяє досягненню успіхів учнями у загальноосвітніх школах.

Слід визнати, що слабе ресурсне забезпечення шкіл та пов'язані з цим низькі навчальні досягнення учнів (що продемонстрували результати ЗНО 2021) викликають особливе занепокоєння та резонують із закликами до залучення внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін (до планування та управління школами). Перевага партисипативного управління (на противагу централізованій бюрократії) є очевидною у стримуванні проблем в управлінні.

Висновки

Принципи партисипативного управління мають однаково природу незалежно від сфери/галузі тощо: добровільний характер участі членів організаційної структури в управлінні; чітка регламентація управління, наявність регламентів діяльності; усі пропозиції членів організації мають уважно розглядатися для створення необхідного рівня зворотних зв'яз-

ків в організації; усі пропозиції, що знайшли схвалення, мають упроваджуватися; командна робота.

Суперечності між членами організації повинні вирішуватися у дусі співпраці. Переваги партисипативного управління [1]: участь у прийнятті рішень, постановці завдань і в їх подальшій реалізації сприяє задоволенню потреб самореалізації та самоствердження для членів організації; долається відчуженість членів організації від діяльності організації та зміцнюється інтеграція їх діяльності; підвищується інформованість членів організації про її діяльність, що сприяє підвищенню ефективності організації та подоланню хибних рішень; збільшується кількість та якість зворотних зв'язків, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень; зростає стабільність організації та її адаптивність.

Партисипативний підхід має також свої недоліки, більшість із яких обумовлена невмілим використанням принципів спільної діяльності та нестачею досвіду. Використання партисипативного підходу з акцентуванням на підвищенні ефективності діяльності всіх суб'єктів організації, а отже, і результатів її діяльності у цілому є адекватною моделлю управління в освіті.

#### Література

1. Семейновський В. Партисипативне управління як модель управління. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 47–51.
2. Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. URL: <http://www.drohobych.net/2010/pdf>
3. Швець Д. Є. Партисипативна модель управління в системі вищої освіти. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2015. Вип. 63. С. 249–256. URL [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgzdia\\_2015\\_63\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgzdia_2015_63_27)
4. Chatzipanayotou P. School administration and a teacher's participation in decision-making. Thesaloniki: Kyriakides Brothers. 2003.
5. Cheng Y. C., Cheung W. M. Profiles of multi-level self-management in schools. *The International Journal of Educational Management*. 17 (3). 2003. P. 100–115.
6. Duze C. O. Students and teachers participation in decision-making and impact on school work and school internal discipline in Nigeria. *African Research Review*. 5(2). 2011. P. 200–214.
7. Ebunu A. A. Principal's managerial skills for effective administration of public Secondary Schools in Delta state. Master dissertation. University of Port-Harcourt, Port Harcourt, Nigeria. 2018.
8. Findley D. The secondary school principal. *Education and supervision contemporary education*. 4(3). 2008. P. 39.
9. Fisher G.C. Parental Involvement in the Promotion of a Culture of Learning: a Western Cape Perspective. Masters Dissertation. Stellenbosch: University of Stellenbosch. 2009.
10. Giddens A. The consequence of modernity. Cambridge: polity press. 2010.
11. Hoy W. K., Miskel C.G. Educational Administration: Theory, Research and Practice (2nd edition). New York: McGraw-Hill. 2008.
12. Johnson L., Ledbetter L. The Role of the Principal in a Shared Decision Making School: A Critical Perspective.

Paper presented at the Annual meeting of the American Education Research Association. Atlanta, GA. 12-16 April. 2004.

13. Ledford J. The Primary Whole-School Audit, Development and Planning for Secondary Schools. London: David Fulton Publishers. 2007.

14. McLagan P., Nel C. The Age of Participation. Randburg, Knowledge Resources (Pty) Ltd. 2005.

15. Njoroge N., Nephath K. Influence of Participatory Management on School Performance in Public Primary Schools. *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities (IJRSSH)*. Vol. 4. Issue 3. P. 33–43). Month: July – September 2017. URL: [www.paperpublications.org](http://www.paperpublications.org)

16. Nwankwo I.N. Students' participation in decision making and its implications for educational leadership. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*. 5(3). 2014. P. 362–367.

17. Obi E. Educational management and practice. Enugu: Nigeria; Jamoe Enterprises. 2003.

18. Oluyede S. Enhancing managerial competence for public officers: Introduction. 2007.

19. Peretomode V. F. Education law: Principles, cases and materials on Schools. Owerri, International Universities Press Ltd. 1992. P. 217–257.

20. Saitis Ch. Organization and Management in Education. 4th Edition. Athens: Autoekdosi. 2005.

21. Smylie M. A. Teacher participation in school decision making: Assessing willingness to participate. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 14 (1). 1992. P. 53–67.

22. Uwakwe C. U., Falaye A. O., Emunemu B.O., Adedire O. Impact of decentralization and privatization on the quality of education in Sub-Saharan Africa: The Nigerian Experience. *European Journal of social sciences*. 7(1). 2008. P. 54–56.

#### References.

1. Semianovskiy V. Partysypatyvne upravlinnia yak model upravlinnia. *Statystyka Ukrainy*. 2018. № 1. S. 47–51.

2. Simakova Yu. S. Partysypatyvne upravlinnia yak odyin iz naiperspektyvnishykh napriamiv u teorii ta praktytsi upravlinnia. URL: <http://www.drohobych.net/2010/pdf>

3. Shvets D. Ye. Partysypatyvna model upravlinnia v systemi vyshchoi osvity. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. 2015. Vyp. 63. S. 249–256. URL [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2015\\_63\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2015_63_27)

4. Chatzipanayotou P. School administration and a teachers participation in decision-making. *Thesaloniki: Kyriakides Brothers*. 2003.

5. Cheng Y. C., Cheung W. M. Profiles of multi-level self-management in schools. *The International Journal of Educational Management*. 17 (3). 2003.R. 100–115.

6. Duze C. O. Students and teachers participation in decision-making and impact on school work and school internal discipline in Nigeria. *African Research Review*. 5(2). 2011. R. 200–214.

7. Ebinu A. A. Principals managerial skills for effective administration of public Secondary Schools in Delta state. Master dissertation. University of Port-Harcourt, Port Harcourt, Nigeria. 2018.

8. Findley D. The secondary school principal. *Education and supervision contemporary education*. 4(3). 2008. R. 39.

9. Fisher G.C. Parental Involvement in the Promotion of a Culture of Learning: a Western Cape Perspective. Masters Dissertation. Stellenbosch: University of Stellenbosch. 2009.

10. Giddens A. The consequence of modernity. Cambridge: polity press. 2010.

11. Hoy W. K., Miskel C.G. Educational Administration: Theory, Research and Practice (2nd edition). New York: McGraw-Hill. 2008.

12. Johnson L., Ledbetter L. The Role of the Principal in a Shared Decision Making School: A Critical Perspective. Paper presented at the Annual meeting of the American Education Research Association. Atlanta, GA. 12-16 April. 2004.

13. Ledford J. The Primary Whole-School Audit, Development and Planning for Secondary Schools. London: David Fulton Publishers. 2007.

14. McLagan P., Nel C. The Age of Participation. Randburg, Knowledge Resources (Pty) Ltd. 2005.

15. Njoroge N., Nephath K. Influence of Participatory Management on School Performance in Public Primary Schools. *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities (IJRSSH)*. Vol. 4. Issue 3. R. 33–43). Month: July – September 2017. URL: [www.paperpublications.org](http://www.paperpublications.org)

16. Nwankwo I.N. Students participation in decision making and its implications for educational leadership. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*. 5(3). 2014. P. 362–367.

17. Obi E. Educational management and practice. Enugu: Nigeria; Jamoe Enterprises. 2003.

18. Oluyede S. Enhancing managerial competence for public officers: Introduction. 2007.

19. Peretomode V. F. Education law: Principles, cases and materials on Schools. Owerri, International Universities Press Ltd. 1992. P. 217–257.

20. Saitis Ch. Organization and Management in Education. 4th Edition. Athens: Autoekdosi. 2005.

21. Smylie M. A. Teacher participation in school decision making: Assessing willingness to participate. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 14 (1). 1992. P. 53–67.

22. Uwakwe C. U., Falaye A. O., Emunemu B.O., Adedire O. Impact of decentralization and privatization on the quality of education in Sub-Saharan Africa: The Nigerian Experience. *European Journal of social sciences*. 7 (1). 2008. P. 54–56.