

DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2025.2.4>

УДК 37.09:37.014

Маріанна Швардак

<https://orcid.org/0000-0002-9560-9008>

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри педагогіки дошкільної,
початкової освіти та освітнього менеджменту,
педагогічний факультет,
Мукачівський державний університет,
вул. Ужгородська, 26, 89607, Мукачево, Україна
anna-mari_p@uklr.net

ПАРТИСИПАТИВНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЄКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

З'ясовано, що сучасні трансформаційні процеси в системі освіти України вимагають оновлення підходів до стратегічного управління розвитком закладів загальної середньої освіти. Традиційна модель централізованого управління дедалі частіше виявляє свою неефективність у контексті забезпечення гнучкості, адаптивності та інноваційності освітніх установ. Мета статті – теоретичне обґрунтування впровадження партисипативного підходу до розвитку закладу загальної середньої освіти. У статті обґрунтовано доцільність упровадження партисипативного підходу в закладах освіти, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, розвитку демократичної культури й формуванню партнерських взаємин між усіма учасниками освітнього процесу. На основі аналізу сучасних наукових джерел та емпіричних практик систематизовано інструменти участі (зокрема, SWOT-аналіз, громадські обговорення, електронні опитування, бюджети участі, фасилітаційні сесії), виокремлено ефективні моделі (стратегічна сесія, фасилітований діалог, дизайн-мислення, освітній хакатон), які забезпечують залучення стейкхолдерів до процесу управління розвитком освітнього закладу. Розроблений алгоритм реалізації партисипативного підходу може слугувати практичним орієнтиром для керівників і управлінських команд, зацікавлених у впровадженні прозорих, інклюзивних і результативних механізмів управління. Результати дослідження засвідчують, що партисипативний підхід до проєктування розвитку закладу освіти є ефективним інструментом демократизації управління, який забезпечує активне залучення всіх стейкхолдерів до процесу ухвалення стратегічних рішень.

Ключові слова: партисипативний підхід, партисипація, проєктування, розвиток закладу загальної середньої освіти, стратегічне управління.

ВСТУП

В умовах реформування загальної середньої освіти України, зокрема реалізації Концепції «Нова українська школа», дедалі актуальнішим стає перехід від ієрархічно-централізованих моделей управління до децентралізованих і демократичних форм організації освітнього процесу. Одним із ключових викликів сучасного управління закладом загальної середньої освіти є необхідність забезпечення відкритості, прозорості та ефективної взаємодії між усіма учасниками освітнього середовища в процесі прийняття стратегічних рішень щодо розвитку закладу.

Традиційні підходи до планування розвитку закладу, що ґрунтуються переважно на управлінських рішеннях керівництва без належного урахування думок інших стейкхолдерів (учителів, учнів, батьків, представників громади), не відповідають сучасним вимогам якості освіти, соціальної відповідальності та інституційної автономії. У результаті виникає дисбаланс між управлінськими рішеннями та реальними потребами освітньої спільноти, що знижує ефективність освітніх змін і гальмує розвиток демократичного врядування в закладі загальної середньої освіти.

Одним із перспективних підходів до вирішення зазначеної проблеми є впровадження партисипативного підходу, який передбачає колективне продукування рішень шляхом залучення всіх зацікавлених сторін до процесів планування, реалізації та моніторингу розвитку освітнього закладу. Проте на практиці реалізація цього підходу часто стикається з низкою труднощів: відсутністю чіткого алгоритму впровадження, нестачею ефективних моделей і дієвих інструментів участі, а також нерозвиненістю культури партнерської взаємодії у шкільних колективах.

Таким чином, постає науково-практична проблема, що полягає в необхідності теоретичного обґрунтування сутності партисипативного підходу до управління розвитком закладу загальної середньої освіти, виокремлення ефективних моделей його реалізації, систематизації сучасних інструментів залучення учасників освітнього процесу до прийняття управлінських рішень і розроблення алгоритму його впровадження з урахуванням особливостей функціонування шкільного середовища.

Аналіз останніх досліджень. Нормативно-правове підґрунтя для реалізації партисипативного підходу в закладах освіти та формування демократичної управлінської культури створюють: Закон України «Про освіту» (2017), Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020), Концепція «Нова українська школа» (2016), Державний стандарт базової середньої освіти (2020), Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти (2020), Переглянута Європейська хартія участі молоді в місцевому і регіональному житті (2003).

Значний внесок у дослідження сутності партисипативного управління зроблено у роботі Н. Колісніченко та Г. Коваль (2021), де підкреслено необхідність залучення зацікавлених сторін до стратегічного планування та управлінських рішень у сфері освіти. Авторки наголошують, що ефективно партисипативне управління сприяє підвищенню якості освітніх послуг та розвитку демократичної культури в освітньому середовищі.

М. Гриньова (2021) у своїй статті обґрунтовує значущість партисипативного підходу як засобу формування лідерських якостей у школярів, зокрема через залучення їх до процесів самоврядування, ухвалення рішень і участі у шкільному житті. Дослідження підкреслює, що ефективна партисипація учнів вимагає належного нормативно-правового забезпечення, педагогічної підтримки та створення сприятливого мікроклімату.

У статті В. Семяновського «Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами» (2018) розглянуто концепцію партисипативного управління як ефективного інструменту демократизації та підвищення ефективності функціонування територіальних громад, що має безпосереднє відношення до сфери освіти. Автор підкреслює, що залучення громадськості до процесів прийняття рішень, зокрема в плануванні, реалізації та моніторингу місцевих політик, сприяє підвищенню прозорості, відповідальності та ефективності управлінських процесів. З огляду на це, висновки дослідника можуть бути адаптовані до закладів освіти, оскільки участь усіх зацікавлених сторін – педагогів, батьків, учнів і громади – є ключовою умовою ефективного проєктування розвитку освітніх установ.

У дослідженні Л. Червоної (2019) порушується питання залучення студентів до процесу управління закладом вищої освіти. Авторка аналізує досвід українських університетів у контексті реалізації принципів Болонського процесу та акцентує на тому, що реальна участь студентства у прийнятті стратегічних рішень сприяє формуванню відповідального громадянина та розвитку культури академічної доброчесності.

Цінні теоретико-практичні положення представлено у статті Л. Назаренко (2016), яка досліджує інноваційні підходи до розвитку загальноосвітніх навчальних закладів. Авторка обґрунтовує необхідність залучення педагогів, учнів, батьків та місцевої громади до стратегічного планування розвитку школи, підкреслюючи роль партисипації як чинника ефективності освітнього середовища.

На міжнародному рівні значний інтерес викликає дослідження О. Бородієнко та колег (Borodiienko et al., 2023), присвячене ролі міжнародного партнерства в розвитку професійної освіти. Автори стверджують, що успішне впровадження інноваційних підходів, зокрема

партисипативних моделей управління, можливе лише за умови тісної взаємодії освітніх закладів із зовнішніми стейкхолдерами.

Актуальним також є дослідження Г. Чайковської (2023) щодо інтеграції освіти для сталого розвитку в закладах вищої освіти. Авторка підкреслює, що досягнення цілей сталого розвитку в освіті можливе лише за умов активної участі всіх учасників освітнього процесу в прийнятті стратегічних рішень.

У дослідженні К. Zylfijaj, L. Rexheri та А. К. Grubi (2014) проведено порівняльний аналіз авторитарного та партисипативного стилів лідерства в організаціях. Автори доводять, що партисипативне лідерство створює сприятливі умови для прийняття колективних рішень, підвищення мотивації персоналу та розвитку інноваційної культури в організаціях. Ці висновки можуть бути продуктивно екстрапольовані на освітнє середовище, де ефективність функціонування школи значною мірою залежить від лідерської позиції керівника та рівня участі педагогічного і учнівського колективів у процесах стратегічного планування.

Дослідження Х. Huang, J. Iun, А. Liu та Y. Gong (2010) надає емпіричне підтвердження того, що партисипативне лідерство позитивно впливає на продуктивність праці, особливо через посилення почуття довіри та залученості працівників. Важливою знахідкою є диференціація ефектів між управлінським та неуправлінським персоналом, що дозволяє глибше зрозуміти механізми впливу участі на організаційний розвиток. У контексті освіти це свідчить про важливість побудови довірчих і партнерських стосунків між керівництвом закладу, вчителями, учнями та іншими зацікавленими сторонами як основи ефективного партисипативного управління.

Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел демонструє, що партисипативний підхід до проектування розвитку закладу освіти розглядається як ключовий механізм трансформації освітньої системи. Незважаючи на позитивний досвід окремих освітніх ініціатив, недостатня теоретико-методологічна обґрунтованість і фрагментарність практичного впровадження партисипативного підходу ускладнюють його системне використання в процесі проектування розвитку закладів освіти. Отже, виникає необхідність у глибокому науковому аналізі даного підходу, розробленні ефективних моделей та інструментів його застосування у вітчизняному освітньому середовищі.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування впровадження партисипативного підходу до розвитку закладу загальної середньої освіти.

Завдання дослідження: теоретично обґрунтувати сутність та особливості впровадження партисипативного підходу до проектування розвитку закладу загальної середньої освіти; представити класифікацію ефективних моделей; систематизувати сучасні інструменти участі зацікавлених сторін у процесах управління; запропонувати алгоритм реалізації партисипативного підходу, що може слугувати практичним орієнтиром для керівників освітніх установ.

МЕТОДОЛОГІЯ

Дослідження має теоретичний характер і базується на аналізі наукових джерел, нормативно-правових документів та узагальненні практичного досвіду впровадження партисипативного підходу в освіті. Застосовано якісні методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, систематизація та узагальнення.

Окрема увага приділена класифікації моделей і інструментів партисипації, а також інтерпретації умов їх ефективного використання в управлінні розвитком закладу освіти. Джерельну базу становили наукові праці українських і зарубіжних дослідників, освітні стратегії, практичні кейси та публікації у фахових виданнях.

Представлена методологія дозволяє сформулювати концептуальні засади партисипативного управління та може бути основою для подальших емпіричних досліджень.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі аналізу сучасної наукової літератури (Гриньова, 2021; Cumbo, Selwyn, 2021; McIntyre-Mills et al., 2010) та узагальненні практичного досвіду, **партисипативний підхід до проєктування розвитку закладу освіти** розглядаємо як одну з ключових інноваційних управлінських стратегій, що базується на принципах відкритості, співучасті, довіри та відповідальності всіх учасників освітнього процесу. Його сутність полягає в забезпеченні рівноправної участі представників педагогічного колективу, учнів, батьківської громади, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін у процесах прийняття стратегічно важливих рішень щодо розвитку освітньої установи.

В основі партисипативного підходу лежить усвідомлення того, що ефективні зміни в освітньому середовищі можливі лише за умови колективного визначення цінностей, цілей і напрямів розвитку закладу. Така модель передбачає горизонтальну структуру управління, в якій різні учасники освітнього процесу не лише висловлюють свою думку, але й активно долучаються до аналізу проблем, формування бачення майбутнього, планування дій і моніторингу результатів. Це дає змогу посилити суб'єктність освітньої спільноти, підвищити легітимність управлінських рішень, сформувати атмосферу партнерства та взаємної відповідальності (Shvardak et al., 2021).

Науковці (Семяновський, 2018; Zylfijaj et al., 2010) наголошують, що партисипативне управління в освіті сприяє утвердженню демократичної культури, розвитку критичного мислення та підвищенню мотивації як серед педагогів, так і серед здобувачів освіти. У контексті проєктування розвитку закладу освіти це означає, що стратегічні документи, як-от стратегія розвитку, формуються не лише керівництвом, а колегіально, у процесі відкритих обговорень, стратегічних сесій, анкетувань та консультацій.

Практика впровадження партисипативного підходу також вимагає застосування сучасних інструментів фасилітації, модерації, діджитал-платформ для спільного планування та механізмів постійного зворотного зв'язку. Залучення здобувачів освіти до шкільного самоврядування, підтримка ініціатив педагогів, участь батьків у шкільних проєктах стають не просто формальними елементами, а важливими механізмами розвитку освітнього середовища.

Отже, партисипативний підхід до проєктування розвитку закладу освіти постає як ефективна управлінська стратегія, що дає змогу підвищити якість управлінських рішень, зміцнити соціальне партнерство та сформувати в освітньому закладі культуру спільної відповідальності за зміни. У складних і динамічних умовах сучасності такий підхід набуває особливої актуальності, адже забезпечує гнучкість, адаптивність і стійкість освітніх інституцій.

Партисипативний підхід до управління розвитком закладу освіти реалізується через низку моделей, кожна з яких відповідає певному формату взаємодії та рівню залученості учасників освітнього процесу. Ці моделі відрізняються за методикою організації, глибиною опрацювання питань і ступенем відкритості комунікації, однак усі вони мають спільну мету – забезпечення колективної участі у формуванні стратегічного бачення та ухваленні рішень. Розглянемо найбільш ефективні з них, які вже знайшли практичне застосування в освітньому середовищі та довели свою результативність.

Серед **найефективніших моделей партисипативного проєктування** можна виокремити модель стратегічної сесії, модель фасилітованого діалогу, модель дизайн-мислення та модель освітнього хакатону. Кожна з них має власні особливості, переваги та сферу доцільного застосування.

Модель стратегічної сесії базується на організації колективного обговорення ключових напрямів розвитку освітнього закладу за участі педагогів, учнів, батьків і представників громади (Tsoi et al., 2023). Учасники аналізують поточний стан освітнього середовища, визначають сильні та слабкі сторони, формулюють місію, візію, а також розробляють стратегію розвитку. Важливою ознакою цієї моделі є те, що вона забезпечує

представлення різних точок зору, підвищує довіру до ухвалених рішень і сприяє мобілізації ресурсів на основі спільного бачення. Завдяки своїй гнучкості та всеосяжності стратегічна сесія є ефективним інструментом довгострокового планування та інституційного розвитку.

Іншою ефективною моделлю є *модель фасилітованого діалогу*, яка полягає в організації професійно модерованої взаємодії між учасниками освітньої спільноти. Особливість цієї моделі полягає у наявності фасилітатора – спеціально підготовленої особи, яка не бере участі в обговоренні як сторона, але скеровує процес, створюючи безпечний простір для висловлення думок, уточнення позицій, виявлення спільних інтересів і побудови консенсусу (Zylfijaj et al., 2010). Такий підхід особливо ефективний у ситуаціях, що потребують прийняття важливих управлінських рішень або розв'язання конфліктів. Завдяки фасилітованому діалогу знижується рівень напруги, налагоджуються горизонтальні зв'язки, зміцнюється довіра всередині колективу, а управлінські рішення набувають вищої якості та легітимності.

Модель дизайн-мислення, запозичена з практики креативного менеджменту, дедалі активніше застосовується для розроблення нових освітніх продуктів, сервісів і програм. Цей підхід орієнтований на глибоке вивчення потреб учасників освітнього процесу – учнів, батьків, учителів – і побудову рішень, які відповідають їхнім очікуванням та інтересам. У процесі реалізації цієї моделі учасники проходять п'ять ключових етапів: емпатію (усвідомлення потреб), формулювання проблеми, генерацію ідей, створення прототипу і тестування. Така структура дозволяє не лише знайти креативне рішення, а й оперативно перевірити його життєздатність у реальному освітньому середовищі. Модель дизайн-мислення сприяє розвитку інноваційності, критичного мислення та командної роботи, що є надзвичайно актуальним в умовах освітніх змін.

Модель освітнього хакатону є динамічним форматом інтенсивної співпраці, учасники якої впродовж обмеженого часу розробляють рішення для конкретного освітнього виклику чи проблеми. Такий формат передбачає роботу в командах, швидкий темп, концентрацію на практичному результаті та публічну презентацію ідей. Хакатон об'єднує учнів, учителів, керівництво, громадськість та IT-фахівців у спільному пошуку інновацій. Цей підхід ефективно активізує учасників, розвиває навички командної взаємодії, креативності, самостійності та відповідальності. Крім того, хакатон дозволяє у стислі строки отримати робочі рішення, які можуть бути швидко впроваджені в освітній практиці.

Таким чином, розглянуті моделі партисипативного підходу репрезентують сучасні формати залучення учасників освітнього процесу до стратегічного управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Кожна з них має свої особливості організації, глибину опрацювання проблематики та рівень інноваційності, однак об'єднує їх спільна мета – формування культури співпраці, відповідальності та партнерства. Відтак, модель стратегічної сесії ефективно працює у контексті довгострокового планування й формування колективного бачення майбутнього. Фасилітований діалог забезпечує якісну комунікацію, сприяє розв'язанню складних управлінських питань через досягнення згоди між сторонами. Дизайн-мислення орієнтує освітню спільноту на створення нових, практично значущих і адаптованих до реальних потреб учасників рішень. Освітній хакатон, у свою чергу, є ефективним інструментом для швидкої генерації та апробації інноваційних ідей у форматі командної співпраці.

У своїй сукупності ці моделі створюють гнучку й результативну основу для формування відкритого управлінського середовища, в якому рішення ухвалюються не одноосібно, а через діалог, співпрацю та колективну відповідальність. Їхнє впровадження сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, зміцненню демократичних засад шкільного врядування, розвитку внутрішньої мотивації учасників освітнього процесу та посиленню соціальної згуртованості в межах шкільної спільноти. В умовах сучасних викликів ці моделі не лише актуалізують принципи демократії в освіті, а й забезпечують стійкість і здатність освітніх інституцій до саморозвитку й інновацій.

Використання вищевказаних моделей у поєднанні з відповідними інструментами забезпечує відкритість, прозорість та результативність управління розвитком закладу освіти.

У процесі аналізу науково-педагогічних джерел та практичного досвіду, нами виокремлено ряд **сучасних інструментів партисипативного підходу**, які активно застосовуються для залучення різних груп учасників до процесу управління та проектування розвитку закладів освіти:

Ці інструменти дозволяють зробити процеси управління у закладі освіти прозорими, відкритими і заснованими на принципах рівноправного партнерства (Таблиця 1).

Таблиця 1

Сучасні інструменти партисипативного підходу

Інструмент	Призначення / Сфера застосування
SWOT-аналіз у форматі воркшопу	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у діяльності закладу разом з учнями, педагогами, батьками
Громадські обговорення	Відкрите обговорення планів і проєктів розвитку закладу освіти з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами)
Електронні опитування	Збір думок та оцінок учасників освітнього процесу щодо проблем, потреб та ідей для розвитку через Google Forms
Фокус-групи	Глибинне якісне вивчення думок представників окремих цільових груп (учнів, вчителів, батьків) у малих дискусійних групах
Бюджет участі (шкільний бюджет)	Надання учням і батькам можливості пропонувати та голосувати за проєкти, які фінансуються з бюджету закладу освіти
Фасилітаційні сесії	Модеровані зустрічі для колективного прийняття рішень (наприклад, стратегічне планування, створення локальних політик, правил поведінки тощо)
Дошки ідей (офлайн/онлайн)	Відкрите середовище для внесення пропозицій – фізичні дошки в школі або онлайн-сервіси типу Padlet, Miro, Trello
Клуби, ради, ініціативні групи	Формальні або неформальні об'єднання учасників освітнього процесу для реалізації ініціатив, підтримки змін, представлення інтересів громади
Шкільне самоврядування	Реальне наділення повноваженнями учнівської ради або парламенту щодо рішень, які впливають на організацію шкільного життя
Конференції, форуми, круглі столи	Платформи для публічної дискусії, діалогу між адміністрацією, учнями, педагогами, батьками та іншими учасниками освітнього процесу
Інтерактивні карти розвитку	Візуальні плани або дорожні карти розвитку закладу, які створюються й оновлюються спільно з учасниками (наприклад, у Canva, Google Jamboard, Miro тощо)
Краудсорсингові ініціативи	Онлайн-збір ідей, пропозицій або рішень від широкого кола учасників з метою підвищення інноваційності управлінських процесів
Інтерактивні голосування	Швидке ухвалення рішень або збір зворотного зв'язку в режимі реального часу під час подій, засідань чи уроків (Mentimeter, Kahoot, Plickers)

Складено автором особисто

Для чіткого розуміння методології управління розвитком закладу освіти важливим є розмежування понять «*модель*» та «*інструмент*» у контексті партисипативного підходу.

Модель – це більш загальна, концептуальна структура або схема дій, яка описує спосіб організації партисипативного процесу. Вона визначає логіку участі, ролі учасників, послідовність етапів, механізми взаємодії. Наприклад, стратегічна сесія або дизайн-мислення – це моделі, тому що вони задають повний формат спільної роботи над розробкою рішень.

Інструмент – це конкретний метод або техніка, яка використовується в межах певної моделі (або незалежно), щоб реалізувати окремі етапи чи завдання процесу. Наприклад, SWOT-аналіз, фокус-групи – це інструменти, що допомагають зібрати інформацію, стимулювати діалог або ухвалити рішення (Shvardak, 2021).

Умовно кажучи, модель – це рамка або стратегія, а інструменти – це засоби її реалізації. Модель відповідає на запитання «*як організувати процес?*», а інструменти – «*що саме використати для досягнення мети?*»

Нами розроблено **алгоритм впровадження партисипативного підходу в закладі загальної середньої освіти**. Він охоплює основні етапи організації співучасті всіх зацікавлених сторін у процесі проектування розвитку закладу (Рисунок 1).



Рисунок 1. Алгоритм впровадження партисипативного підходу в закладі загальної середньої освіти

Складено автором особисто

Цей алгоритм можна адаптувати під умови конкретного закладу освіти (міський, сільський, гімназія, ліцей тощо) або під обставини (наприклад, воєнний стан чи дистанційна форма взаємодії) (Швардак, 2023).

Реалізація партисипативного підходу в управлінні розвитком закладу освіти має низку специфічних особливостей, що зумовлюють як потенціал, так і виклики цього підходу. Насамперед, вона вимагає глибокої переорієнтації управлінського мислення від авторитарної до демократичної моделі, де домінують принципи співдії, довіри, відкритого діалогу та врахування різноманітних точок зору. Це передбачає відмову від жорстко ієрархічного адміністрування на користь гнучкої, відкритої структури управління, що дозволяє залучати до процесу проектування широке коло учасників освітнього процесу.

Однією з ключових особливостей є необхідність створення інституційних і процедурних умов для забезпечення реальної участі всіх зацікавлених сторін. Це включає формування активного освітнього середовища, у якому кожен учасник (здобувач, учитель, батько, представник громади) має змогу не лише висловити свою думку, але й бути почутим. Особливого значення набувають прозорі механізми збору пропозицій, організація стратегічних сесій, круглих столів, тематичних фокус-груп, проведення опитувань, а також ефективне фасилітування групових процесів.

Реалізація партисипативного підходу вимагає також підготовки відповідного середовища. З одного боку, це – підвищення управлінської культури й компетентності керівників закладу освіти, які мають володіти інструментами модерації, фасилітації, стратегічного планування, соціального партнерства. З іншого боку, необхідно розвивати культуру громадянської участі серед інших учасників освітнього процесу, зокрема формувати у педагогів готовність до відкритого обговорення, а в учнів і батьків – відповідальне ставлення до процесів управління.

Крім того, партисипативний підхід нерозривно пов'язаний з розвитком внутрішньої комунікації. Він передбачає відкритість управлінської інформації, регулярне інформування про процеси, що відбуваються в закладі, а також створення комунікаційних платформ, які забезпечують двосторонній зворотний зв'язок. У цьому контексті цифрові технології відіграють важливу роль, забезпечуючи доступність участі, особливо в умовах дистанційної чи гібридної взаємодії (Ольчак, 2017).

Суттєвим викликом у реалізації партисипативного підходу є необхідність дотримання балансу між різними інтересами. Спільне прийняття рішень потребує тривалішого часу, ніж традиційне адміністративне керівництво; воно вимагає терпіння, готовності до компромісу та вміння координувати спільні дії. Однак саме завдяки цій складності забезпечується більша ефективність і сталість управлінських рішень, оскільки вони стають результатом колективного бачення та відчуття спільної відповідальності за майбутнє освітнього закладу.

Отже, реалізація партисипативного підходу є складним, але перспективним напрямом управління розвитком освітніх інституцій, який дозволяє поєднати управлінську ефективність із соціальною згуртованістю, а також створює основу для сталих і демократичних освітніх змін.

Впровадження партисипативного підходу в управління розвитком закладу освіти демонструє низку позитивних результатів, які засвідчують ефективність цього підходу як інструменту забезпечення якісних змін в освітньому середовищі. Одним із ключових результатів є зростання рівня залученості учасників освітнього процесу до управлінських рішень. Завдяки створенню умов для відкритого діалогу та спільного планування, підвищується мотивація педагогів, активізується учнівське самоврядування, зростає довіра батьківської спільноти до адміністрації закладу.

Ще одним важливим наслідком є посилення суб'єктності освітньої спільноти. Учасники процесу, які відчувають свою причетність до розроблення стратегічних документів, як-от програма розвитку закладу чи річний план дій, починають усвідомлювати власну відповідальність за досягнення визначених цілей. Це, своєю чергою, сприяє

формуванню атмосфери партнерства, в якій управлінські рішення сприймаються не як директивні настанови, а як спільно вироблені стратегії.

Результати впровадження партисипативного підходу також проявляються в підвищенні ефективності управлінських процесів. Спільне обговорення і прийняття рішень дає змогу точніше і глибше ідентифікувати проблеми, враховувати інтереси різних учасників, уникати опору змінам і забезпечувати більшу сталість управлінських ініціатив. У цьому контексті зростає якість стратегічного планування, адже плани розвитку базуються на реальних потребах та ресурсах освітньої спільноти.

Крім того, реалізація партисипативного підходу позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у закладі освіти. Зниження рівня конфліктності, зростання довіри між керівництвом, педагогами, учнями та батьками, формування культури діалогу та співпраці створюють умови для конструктивної взаємодії, що сприяє покращенню загального освітнього середовища (Concina, 2019).

Нарешті, тривалим ефектом партисипативного підходу стає формування демократичної культури управління, яка виходить за межі окремого закладу і поступово змінює управлінські практики на рівні громад, територіальних громад і навіть освітньої політики загалом. Участь різних соціальних груп у проектуванні змін в освіті посилює соціальну згуртованість і підвищує громадянську активність, що є важливим чинником сталого розвитку освіти в умовах сучасних викликів.

Таким чином, результати впровадження партисипативного підходу свідчать про його значний потенціал як у розбудові ефективного освітнього управління, так і у зміцненні демократичних засад функціонування освітньої системи в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження засвідчило, що партисипативний підхід є ефективною управлінською стратегією, яка сприяє модернізації управління закладом загальної середньої освіти шляхом активного залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття стратегічних рішень.

У результаті систематизації представлено класифікацію ефективних моделей реалізації партисипативного підходу, зокрема: модель стратегічної сесії, фасилітованого діалогу, дизайн-мислення та освітнього хакатону. Визначено їх специфіку, переваги та доцільні сфери застосування в управлінні розвитком закладів освіти. Ці моделі дозволяють гнучко адаптувати формат участі до контексту закладу, цілей управлінських змін і рівня готовності освітньої спільноти до співпраці.

У межах дослідження також було узагальнено сучасні інструменти партисипативного управління, серед яких: SWOT-аналіз, фокус-групи, громадські обговорення, електронні опитування, бюджети участі, фасилітаційні сесії, інтерактивні платформи для зворотного зв'язку. Визначено їхню роль у підвищенні прозорості, легітимності та результативності управлінських процесів у школі.

На основі проведеного аналізу розроблено алгоритм впровадження партисипативного підходу до розвитку закладу загальної середньої освіти, який охоплює послідовність дій – від діагностики поточного стану до моніторингу змін. Цей алгоритм може слугувати практичним орієнтиром для керівників закладів освіти та управлінських команд, зацікавлених у формуванні демократичної управлінської культури, що ґрунтується на довірі, партнерстві та відповідальності.

Отримані результати підтверджують доцільність і перспективність системного впровадження партисипативного підходу в управління розвитком закладу загальної середньої освіти як засобу підвищення ефективності стратегічного планування, активізації учасників освітнього процесу та формування сталого освітнього середовища. **Перспективою подальших досліджень** є емпіричне вивчення впливу партисипативного управління на якість освітніх послуг і розвиток шкільних спільнот у різних типах освітніх закладів.

Список використаної літератури

1. Гриньова М. В. Партисипативний підхід до виховання лідерських якостей учнів: науково-нормативне підґрунтя та шкільна практика. *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти*. 2021. № 1 (35) С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.16621>
2. Державний стандарт базової середньої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 898. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.04.2025).
3. Закон України «Про освіту». 2017. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20.04.2025).
4. Закон України «Про повну загальну середню освіту». 2020. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 20.04.2025).
5. Колісніченко Н., Коваль Г. Партисипативне управління в галузі освіти: сутність, особливості, тенденції формування і реалізації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3 (84). С. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3842021246301>
6. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти: наказ МОН від 30.11.2020 № 1480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text> (дата звернення: 20.04.2025).
7. Назаренко Л. В. Розвиток загальноосвітнього навчального закладу як процес інноваційних змін. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2016. № 11 (6). С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2016.71671>
8. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи: схвалено рішенням Колегії МОН від 27.10.2016. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
9. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава: Фонд Розвитку Місцевої Демократії, 2017. 107 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/23/STRATEGIC_PLANNING_MANUAL_standard_version_9MB.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
10. Семяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 47–51. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(80\).2018.01.06](https://doi.org/10.31767/su.1(80).2018.01.06)
11. Чайковська Г. Інтеграція освіти для сталого розвитку у закладі вищої освіти: проблеми та перспективи. *Social Work and Education*. 2023. № 10 (1). С. 123–133. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.11>
12. Червона Л. Участь студентів в університетському врядуванні: український досвід. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2019. № 8. С. 119–132. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-8-2-119-132>
13. Швардак М. В. Напрями проектування освітніх систем в умовах Нової української школи. *Науковий журнал Хортицької національної академії. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2023. № 9. С. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.51706/2707-3076-2023-9-6>
14. Borodiyenko O., Melnyk O., & Nychkalo N. The role of international cooperation in the development of vocational education in Ukraine. *European Journal of Education*. 2023. № 58 (4). P. 665–680. DOI: <https://doi.org/10.1111/ejed.12586>
15. Concina E. Participative teaching methods for sustainable development. *Encyclopedia of Sustainability in Higher Education*. 2019. P. 1250–1258. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-11352-0_300193
16. Cumbo B., Selwyn N. Using participatory design approaches in educational research. *International Journal of Research & Method in Education*. 2021. № 45 (1). P. 60–72. DOI: <https://doi.org/10.1080/1743727X.2021.1902981>
17. Huang X., Iun J., Liu A., Gong Y. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*. 2010. № 31 (1). P. 122–143. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.636>
18. McIntyre-Mills J., Mokwena G., Arko-Achemfuor A., Mabunda P., Njiro E. Participatory approach to education: An action learning approach at the University of South Africa. *Participatory Educational Research*. 2014. № 1 (2). P. 106–132. DOI: <http://dx.doi.org/10.17275/per.14.14.1.2>
19. Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life. Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. Strasbourg: Council of Europe, 2003. 58 p. URL: <https://rm.coe.int/168071b4d6> (дата звернення: 20.04.2025).
20. Shvardak M., Bozhynskyi N., Bozhynskyi B., Kondratenko N., Marchenko H. Features of Management Decisions by the Head of an Educational Institution, Their Assessment in the Conditions of Crisis. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. 2021. № 21 (14). P. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.33423/jhetp.v21i14.4816>
21. Shvardak M. SWOT-analysis as a strategic management tool of the quality training of the future educational institution head. *Elementary Education Online*. 2021. № 20 (1). P. 958–967. DOI: <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.96>

22. Tsoi M., Kosarevska R., Kokhan N., Kapran O. Design features of the environment of educational institutions. *Conhecimento & Diversidade*. 2023. № 15 (40). P. 549–570. DOI: <https://doi.org/10.18316/rcd.v15i40.11220>

23. Zylfijaj K., Rexhepi L., Grubi A. K. Authoritarian Leadership VS Participative Leadership in Organizations. *Beyond the horizon of Tempus projects: theory and practice of project management*. 2014. P. 447–454. URL: https://www.researchgate.net/publication/278964936_Authoritarian_leadership_vs_participative_leadership_in_organizations (дата звернення: 20.04.2025).

References

- Hrynova, M. V. (2021). Partysypatyvnyi pidkhid do vykhovannia liderskykh iakosteï uchniv: naukovo-normatyvne pidgruntia ta shkilna praktyka [Participatory approach to fostering students' leadership qualities: Scientific and normative basis and school practice]. *Actual Problems in the System of Education: General Secondary Education Institution – Pre-university Training - Higher Education Institution*, 1 (35), 58–62. <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.16621>
- Derzhavnyi standart bazovoi serednoi osvity: Postanova KMU vid 30.09.2020 № 898 [State standard of basic secondary education: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 898 dated 30.09.2020]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#Text>
- Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [Law of Ukraine «On Education»] (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Zakon Ukrainy «Pro povnu zahalnu seredniu osvitu» [Law of Ukraine «On Complete General Secondary Education»] (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
- Kolisnichenko, N., & Koval, H. (2021). Partysypatyvne upravlinnia v haluzi osvity: sutnist, osoblyvosti, tendentsii formuvannia i realizatsii [Participatory management in education: Essence, features, tendencies of formation and realization]. *Actual Problems of Public Administration*, 3 (84), 105–109. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3842021246301>
- Metodychni rekomendatsii z pytan formuvannia vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladakh zahalnoi serednoi osvity: Nakaz MOH vid 30.11.2020 № 1480 [Methodical recommendations on the formation of the internal quality assurance system in general secondary education institutions: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1480 dated 30.11.2020]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text>
- Nazarenko, L. V. (2016). Rozvytok zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu yak protses innovatsiinykh zmin [Development of a comprehensive educational institution as a process of innovative changes]. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 11 (6), 32–36. <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2016.71671>
- Nova ukrainska shkola: Kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly [New Ukrainian School: Conceptual foundations of secondary school reform] (2016). <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
- Olchak, M. (2017). Partysypatyvne stratehichne planuvannia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Posibnyk dlia obiednanykh terytorialnykh hromad [Participatory strategic planning in local self-government bodies: A manual for united territorial communities]. Fundacjii Rozvoju Demokracji Lokalnej. https://decentralization.ua/uploads/library/file/23/STRATEGIC_PLANNING_MANUAL_standard_version_9M_B.pdf
- Semianovskiy, V. M. (2018). Partysypatyvne upravlinnia yak model upravlinnia terytorialnymy hromadamy [Participative Management: A Model for Governance of Territorial Communities]. *Statistics of Ukraine*, 1, 47–51. [https://doi.org/10.31767/su.1\(80\).2018.01.06](https://doi.org/10.31767/su.1(80).2018.01.06)
- Chaikovska, H. (2023). Intehratsiia osvity dlia staloho rozvytku u zakladi vyshchoi osvity: problemy ta perspektyvy [Integration of education for sustainable development in higher education institution: problems and perspectives]. *Social Work and Education*, 10(1), 123–133. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.11>
- Chervona, L. (2019). Uchast studentiv v universytetskomu vriaduvanni: ukrainskyi dosvid [Student Participation in University Governance: Experience of Ukraine]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 8, 119–132. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-8-2-119-132>
- Shvardak, M. V. (2023). Napriamy proiektuvannia osvitnykh system v umovakh Novoi ukrainskoi shkoly [Directions of designing educational systems in the conditions of the new ukrainian school]. *Scientific Journal of Khortytzia National Academy. Serii: Pedagogika. Sotsialna Robota*, 9, 50–59. <https://doi.org/10.51706/2707-3076-2023-9-6>
- Borodiyenko, O., Melnyk, O., & Nychkalo, N. (2023). The role of international cooperation in the development of vocational education in Ukraine. *European Journal of Education*, 58 (4), 665–680. <https://doi.org/10.1111/ejed.12586>
- Concina, E. (2019). Participative teaching methods for sustainable development. In *Encyclopedia of Sustainability in Higher Education* (pp. 1250–1258). https://doi.org/10.1007/978-3-030-11352-0_300193
- Cumbo, B., & Selwyn, N. (2021). Using participatory design approaches in educational research. *International Journal of Research & Method in Education*, 45 (1), 60–72. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2021.1902981>

- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (1), 122–143. <https://doi.org/10.1002/job.636>
- McIntyre-Mills, J., Mokwena, G., Arko-Achemfuor, A., Mabunda, P., & Njiro, E. (2014). Participatory approach to education: An action learning approach at the University of South Africa. *Participatory Educational Research*, 1 (2), 106–132. <http://dx.doi.org/10.17275/per.14.14.1.2>
- Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life* (2003). Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. Council of Europe, <https://rm.coe.int/168071b4d6>
- Shvardak, M., Bozhynskiy, N., Bozhynskiy, B., Kondratenko, N., & Marchenko, H. (2021). Features of management decisions by the head of an educational institution, their assessment in the conditions of crisis. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21 (14), 127–135. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v21i14.4816>
- Shvardak, M. (2021). SWOT-analysis as a strategic management tool of the quality training of the future educational institution head. *Elementary Education Online*, 20 (1), 958–967. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.96>
- Tsoi, M., Kosarevska, R., Kokhan, N., & Kapran, O. (2023). Design features of the environment of educational institutions. *Conhecimento & Diversidade*, 15 (40), 549–570. <https://doi.org/10.18316/rcd.v15i40.11220>
- Zylfijaj, K., Rexhepi, L., & Grubi, A. K. (2014). Authoritarian leadership vs. participative leadership in organizations. In *Beyond the Horizon of Tempus Projects: Theory and Practice of Project Management* (pp. 447–454). https://www.researchgate.net/publication/278964936_Authoritarian_leadership_vs_participative_leadership_in_organizations

Стаття надійшла до редакції 24.04.2025

Прийнято до друку 19.06.2025

A PARTICIPATORY APPROACH TO DESIGNING THE DEVELOPMENT OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION

Marianna Shvardak

<https://orcid.org/0000-0002-9560-9008>

Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor,
Professor of the Department of Pedagogy of Preschool,
Primary Education and Educational Management,
Mukachevo State University,
26 Uzhgorodska Str., 89607, Mukachevo, Ukraine
anna-mari_p@uklr.net

It has been found that modern transformation processes in the education system of Ukraine require updating approaches to strategic management of the development of general secondary education institutions. The traditional model of centralized management is increasingly showing its inefficiency in the context of ensuring flexibility, adaptability and innovation of educational institutions. The purpose of the article is a theoretical justification for the implementation of a participatory approach to the development of a general secondary education institution. The article substantiates the feasibility of implementing a participatory approach in educational institutions, which contributes to increasing the effectiveness of strategic planning, developing a democratic culture and forming partnership relations between all participants in the educational process. Based on the analysis of modern scientific sources and empirical practices, participation tools (in particular, SWOT analysis, public discussions, electronic surveys, participatory budgets, facilitation sessions) are systematized, effective models are identified (strategic session, facilitated dialogue, design thinking, educational hackathon), which ensure the involvement of stakeholders in the process of managing the development of an educational institution. The developed algorithm for implementing a participatory approach can serve as a practical guideline for managers and management teams interested in implementing transparent, inclusive and effective management mechanisms. The results of the study show that a participatory approach to designing the development of an educational institution is an effective tool for democratizing management, which ensures the active involvement of stakeholders in all processes of strategic decision-making.

Keywords: design, development of a general secondary education institution, participation, participatory approach, strategic management.