

УДК 351:37

Інституційний аудит як інструмент публічного управління ефективністю закладів загальної середньої освіти

INSTITUTIONAL AUDIT AS A TOOL FOR PUBLIC MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

ДОБРЯНСЬКА Олена – доктор філософії галузі знань «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри математичної, природничої та технологічної освіти, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9637-2850>

DOBRIANSKA Olena – Doctor of Philosophy in the field of knowledge «Public Management and Administration», Associate Professor of the Department of Mathematical, Natural and Technological Education, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70 Volodymyr Antonovych Str., 49101, Ukraine

Анотація: У статті здійснено комплексне дослідження інституційного аудиту як сучасного інструменту публічного управління ефективністю функціонування закладів загальної середньої освіти. В умовах трансформації освітньої системи України та імплементації принципів Нової української школи актуалізується потреба у впровадженні дієвих механізмів забезпечення якості освіти, серед яких інституційний аудит посідає провідне місце. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення процедури інституційного аудиту, зокрема Закон України «Про освіту», Положення про інституційний аудит та Порядок його проведення. Розкрито структуру аудиту, інструменти збору даних, критерії оцінювання та характер управлінських рішень, що формуються за результатами аудиту. На основі звітів Державної служби якості освіти України за 2024 рік здійснено узагальнення результатів оцінювання освітніх та управлінських процесів у ЗЗСО. Виявлено, що особливої уваги потребують питання освітнього середовища, системи оцінювання результатів навчання та організація внутрішнього моніторингу. Потребують покращення система планування діяльності та стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти. Зауважено на необхідності організації освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу та взаємодії закладу освіти з місцевою громадою. Окреслено ключові напрями впливу інституційного аудиту на підвищення ефективності управління в системі освіти. Зокрема, акцентовано на його ролі у вдосконаленні стратегічного планування, оптимізації кадрової політики, налагодженні результативної взаємодії з органами засновників та іншими стейкхолдерами. Наголошено, що інституційний аудит, за умови його належного сприйняття не як інструменту контролю, а як конструктивного механізму підтримки, сприяє розвитку управлінської культури, заснованої на цінностях якості, прозорості, відповідальності та сталого розвитку. Він забезпечує зворотний зв'язок, надає обґрунтовані рекомендації для стратегічних змін, стимулює системну самооцінку та внутрішнє

вдосконалення освітніх закладів, що є особливо важливим в умовах автономізації та децентралізації управління освітою.

Ключові слова: інституційний аудит, публічне управління, якість освіти, управлінські процеси, зовнішнє оцінювання, освітнє середовище, стратегічне планування.

Abstract. *The article carries out a comprehensive study of institutional audit as a modern tool for public management of the effectiveness of the functioning of general secondary education institutions. In the context of the transformation of the educational system of Ukraine and the implementation of the principles of the New Ukrainian School, the need to introduce effective mechanisms for ensuring the quality of education is becoming more urgent, among which institutional audit occupies a leading place. The regulatory and legal support for the institutional audit procedure is analyzed, in particular the Law of Ukraine «On Education», the Regulations on Institutional Audit and the Procedure for its Conduct. The audit structure, data collection tools, evaluation criteria and the nature of management decisions formed based on the audit results are disclosed. Based on the reports of the State Education Quality Service of Ukraine for 2024, a summary of the results of the evaluation of educational and management processes in the State Education Quality Service of Ukraine was carried out. It was revealed that the issues of the educational environment, the system for assessing learning outcomes and the organization of internal monitoring require special attention. The system of planning activities and development strategies of general secondary education institutions need to be improved. The need to organize the educational process on the principles of human-centrism, to make management decisions based on constructive cooperation between participants in the educational process and interaction between the educational institution and the local community is noted. The key areas of influence of institutional audit on increasing the efficiency of management in the education system are outlined. In particular, its role in improving strategic planning, optimizing personnel policy, establishing effective interaction with the bodies of the founders and other stakeholders is emphasized. It is emphasized that institutional audit, provided it is properly perceived not as a control tool, but as a constructive support mechanism, contributes to the development of a management culture based on the values of quality, transparency, responsibility and sustainable development. It provides feedback, provides substantiated recommendations for strategic changes, stimulates systemic self-assessment and internal improvement of educational institutions, which is especially important in the context of the autonomy and decentralization of education management.*

Key words: institutional audit, public administration, quality of education, management processes, external evaluation, educational environment, strategic planning.

Вступ. В умовах модернізації системи загальної середньої освіти України актуалізується необхідність запровадження дієвих механізмів оцінювання та забезпечення якості освітньої діяльності. Одним із ключових інструментів публічного управління в цій сфері є інституційний аудит — комплексна процедура зовнішнього оцінювання, яка передбачає системний аналіз освітніх і управлінських процесів у закладі освіти. Запроваджений відповідно до Закону України «Про освіту» та регламентований діяльністю Державної служби якості освіти, інституційний аудит покликаний не лише виявляти проблеми, а й сприяти підвищенню ефективності функціонування закладів.

Водночас на практиці виникає низка проблем: від відсутності єдиних критеріїв ефективності освітнього управління до недостатньої підготовки управлінських кадрів до використання результатів аудиту як інструменту прийняття рішень. Публічне управління, зокрема

в освітній сфері, потребує не лише прозорих процедур контролю, а й дієвого зворотного зв'язку, аналізу результативності управлінських рішень та їх впливу на якість освітніх послуг.

У цьому контексті постає проблема визначення ролі інституційного аудиту як інструменту не лише контролю, а й стратегічного управління розвитком закладів загальної середньої освіти, забезпечення їхньої автономії та відповідальності, формування культури внутрішнього забезпечення якості. Недостатнє теоретичне та методичне опрацювання цього інструменту з погляду управлінської ефективності створює потребу у глибшому науковому аналізі та обґрунтуванні підходів до його практичного застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення якості освіти через інструменти зовнішнього оцінювання, зокрема інституційного аудиту, активно досліджуються у працях українських та зарубіжних науковців. Теоретичні засади інституційного аудиту як складової освітнього контролю і моніторингу розглянуто у роботах С. Гончаренка [3], О. Локшиної [5], які наголошують на необхідності формування цілісної системи забезпечення якості освіти в контексті публічного управління.

Дослідження Л. Бережнюк [1], Т. Вакуленко [2] та Л. Костенко [4] присвячено практичним аспектам проведення інституційного аудиту, а також методології оцінювання освітнього та управлінського компонентів діяльності закладів загальної середньої освіти. Автори підкреслюють значення аудиту як механізму зворотного зв'язку між освітнім середовищем та органами державної влади.

У працях І. Огієнко [7] проаналізовано роль Державної служби якості освіти у формуванні національної системи зовнішнього забезпечення якості. Дослідники звертають увагу на виклики, пов'язані із впровадженням інституційного аудиту: зокрема, відсутність єдиних підходів до оцінювання управлінської ефективності, а також недостатню підготовку керівників закладів освіти до роботи з результатами аудиту.

Попри наявність теоретичних напрацювань і методичних рекомендацій, питання інституційного аудиту саме як інструменту публічного управління ефективністю закладів освіти ще не отримало достатнього системного висвітлення. Особливо актуальним є дослідження взаємозв'язку між результатами аудиту та управлінськими рішеннями, що приймаються органами місцевого самоврядування і керівниками закладів.

Мета статті. Теоретичне обґрунтування та практичний аналіз інституційного аудиту як інструменту публічного управління ефективністю закладів загальної середньої освіти, а також розробка пропозицій щодо удосконалення механізмів його застосування з урахуванням сучасних вимог до якості освіти та управлінської результативності.

Виклад основного матеріалу. Методологічною основою дослідження є системний підхід, який дозволяє розглядати інституційний аудит як складову частину цілісної системи публічного управління в освіті, що взаємодіє з іншими управлінськими, соціальними та освітніми підсистемами. Крім того, застосовано структурно-функціональний підхід для аналізу ролі інституційного аудиту в механізмі забезпечення якості освіти та формування ефективних управлінських рішень на рівні закладів загальної середньої освіти.

Для досягнення поставленої мети було використано комплекс теоретичних та емпіричних методів дослідження: аналіз нормативно-правових актів (Закону України «Про освіту», підзаконних актів Міністерства освіти і науки України, постанов Кабінету Міністрів України, методичних рекомендацій Державної служби якості освіти), що регламентують порядок здійснення інституційного аудиту та оцінювання якості освіти. Опрацьований контент-аналіз звітів Державної служби якості освіти України, аналітичних матеріалів аудиторських груп,

а також публічної звітності закладів освіти після проходження аудиту. Виконано порівняльний аналіз практики впровадження інституційного аудиту в різних регіонах України, що дозволив виявити спільні тенденції та регіональні особливості у впливі аудиту на управлінські процеси.

У сучасних умовах трансформації української освітньої системи питання забезпечення якості освіти набуває особливого значення. Якість освіти розглядається не лише як результат навчальної діяльності, а як комплексне поняття, що охоплює організаційні, управлінські, педагогічні та соціальні аспекти функціонування освітніх інституцій.

Згідно з Законом України «Про освіту» [11] (ст. 41), якість освіти — це відповідність результатів навчання вимогам стандартів освіти, очікуванням здобувачів освіти, суспільства, а також потребам економіки. Закон визначає, що система забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти має включати внутрішні та зовнішні механізми, що створює підґрунтя для розбудови цілісної архітектури публічного управління в освітній сфері.

Публічне управління в освіті має забезпечити не лише формальне дотримання нормативних вимог, а реальне підвищення якості освітніх послуг, стратегічний розвиток закладу та орієнтацію на потреби учнів, батьків і суспільства. Саме тому запровадження інституційного аудиту слід розглядати як ключовий крок до утвердження нової управлінської культури, що ґрунтується на оцінюванні, самоаналізі та відповідальності за результати.

Розбудова сучасної системи забезпечення якості освіти в Україні супроводжується нормативною деталізацією зовнішніх механізмів оцінювання, зокрема інституційного аудиту. Відповідно до статті 45 Закону України «Про освіту», інституційний аудит є формою зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності та управлінських процесів у закладі освіти, що здійснюється Державною службою якості освіти [10]. Цей вид аудиту є комплексною процедурою, яка поєднує планову перевірку закладу з методичним супроводом та рекомендаціями щодо вдосконалення.

Також важливим нормативним підґрунтям є Порядок здійснення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, затверджений постановою КМУ від 03.03.2020 № 214 [8], який деталізує строки, періодичність, організаційні аспекти та порядок реалізації рекомендацій за результатами аудиту.

Складовою зовнішньої системи забезпечення якості є інституційний аудит, який виступає як інструмент незалежного оцінювання освітніх і управлінських процесів у закладі [8]. Порядком здійснення визначено: складові інституційного аудиту (аналіз освітнього середовища, оцінювання системи управління якістю освіти, кадрового забезпечення, освітнього процесу та його результатів); інструменти збору інформації (спостереження, анкетування, аналіз документів, інтерв'ю тощо); критерії оцінювання; процедуру складання висновків та надання рекомендацій.

Метою цього аудиту є не лише контроль за дотриманням вимог законодавства, а й виявлення сильних сторін та зон розвитку, рекомендації щодо підвищення якості освітньої діяльності.

Також у Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року акцентується, що одним із пріоритетів є створення дієвої системи забезпечення якості освіти, що базується на засадах довіри, прозорості, підзвітності та партнерства [9].

Інституційний аудит не має на меті покарання чи санкції — його завдання полягає у виявленні ресурсів для підвищення якості освітнього процесу, а також підготовки обґрунтованих управлінських рекомендацій для керівника закладу та засновника. Таким чином, аудит перетворюється на інструмент публічного управління, спрямований на зміцнення внутрішньої системи забезпечення якості через зовнішню підтримку та супровід.

Управлінські рішення, що приймаються на основі результатів інституційного аудиту, стосуються таких сфер:

- стратегічного планування (розроблення та оновлення стратегії розвитку закладу відповідно до виявлених проблем і сильних сторін);
- удосконалення системи внутрішнього моніторингу (впровадження індикаторів, самооцінювання);
- оптимізації кадрової політики (перепідготовка педагогічного колективу, мотивація, наставництво);
- створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища;
- налагодження партнерської взаємодії із засновником (органами місцевого самоврядування) для цільової підтримки (фінансової, методичної, інфраструктурної).

На рівні закладу освіти результати аудиту можуть виступати основою для перегляду розподілу ресурсів, змін у розкладі, освітніх програмах, управлінській структурі тощо. Керівник закладу загальної середньої освіти, використовуючи аналітичну частину аудиторського звіту, отримує об'єктивне зовнішнє бачення та інструменти для ухвалення зважених управлінських рішень.

У такий спосіб інституційний аудит не тільки підвищує прозорість і підзвітність у сфері освіти, а й виступає каталізатором змін, які базуються на даних, доказах та партнерстві між усіма суб'єктами освітнього процесу.

Погоджуємось з науковицею Т. Вакуленко [2], яка зазначає, що інституційний аудит сприяє формуванню культури якості в освітньому середовищі, забезпечує об'єктивну оцінку управлінських процесів та допомагає виявити сильні та слабкі сторони діяльності закладу. Акцентовуємо увагу на тому, що результати аудиту слугують основою для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення освітнього процесу.

Інституційний аудит відіграє важливу роль в забезпеченні прозорості та підзвітності діяльності керівництва закладу загальної середньої освіти перед засновниками, батьками та громадськістю. Вважаємо, що систематичне проведення аудитів сприяє підвищенню довіри до освітніх установ і стимулює постійне вдосконалення управлінських практик.

Науковиця І. Огієнко [7] аналізує актуальні проблеми та перспективи публічного управління якістю освіти в Україні. Погоджуємось з тим, що ефективне управління якістю освіти є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності національної освітньої системи та відповіді на виклики глобалізації.

І. Огієнко акцентує увагу на необхідності впровадження сучасних механізмів оцінювання та моніторингу якості освіти, зокрема інституційного аудиту, який розглядається як інструмент підвищення прозорості та підзвітності закладів освіти. Зазначаємо, що інституційний аудит сприяє виявленню сильних і слабких сторін освітніх установ, що, у свою чергу, дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку.

З початку 2024 року Державній службі якості освіти України надано дозвіл на проведення позапланових заходів державного нагляду за наявності загрози, що має значний негативний вплив на права, законні інтереси, життя та здоров'я людини та підстав, визначених відповідними порядками проведення позапланових перевірок та інституційного аудиту.

За результатами опублікованого звіту [11] Державної служби якості освіти щодо проведених інституційних аудитів у 2024 року можна зробити висновки, що інституційний аудит є важливою складовою зовнішньої системи забезпечення якості освіти, що спрямована на

поліпшення освітніх і управлінських процесів закладів загальної середньої освіти та діяльності освітніх систем громад.

Так, у 2024 році Державна служба якості освіти спільно з територіальними органами в областях провела 132 інституційних аудити закладів загальної середньої освіти, з них 20 — в очно-дистанційному форматі.

Кількісні показники проведених інституційних аудитів в розрізі ініціатив наведено на рис.1.



Рис.1 Кількісні показники проведених інституційних аудитів в розрізі ініціатив

Найбільше інституційних аудитів відбулося у Львівській (12), Тернопільській, Вінницькій (по 11), Волинській (10), Одеській (9) та Закарпатській (8) областях. Не проводилися інституційні аудити в областях, що включені до Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії, або тимчасово окупованих російською федерацією, - у Харківській, Херсонській, Запорізькій, Донецькій та Луганській.

Порівняльні показники проведених інституційних аудитів в залежності від місця розташування наведено на рис.2

За результатами інституційного аудиту кожен заклад загальної середньої освіти отримав: висновок про якість освітніх та управлінських процесів, внутрішню систему забезпечення якості освіти та рекомендації щодо поліпшення якості освітньої діяльності закладу освіти.

У більшості закладів загальної середньої освіти, де відбувся інституційний аудит, освітнє середовище та система оцінювання результатів навчання учнів потребують покращення, тоді як педагогічна діяльність й управлінські процеси в більш ніж половині закладів оцінено на достатньому рівні. Рівні оцінювання освітнього та управлінського процесів ЗЗСО за напрямками наведені в таблиці 1.



Рис.2 Порівняльні показники проведених інституційних аудитів в залежності від місця розташування

Таблиця 1. Рівні оцінювання освітнього та управлінського процесів ЗЗСО за напрямками

	Освітнє середовище закладу освіти	Система оцінювання результатів навчання учнів	Педагогічна діяльність педагогічних працівників закладів освіти	Управлінські процеси закладу освіти
Високий	1 (1%)	6 (5%)	7 (5%)	5 (4%)
Достатній	49 (39%)	42 (33%)	64 (51%)	74 (59%)
Вимагає покращення	76 (60%)	75 (60%)	55 (44%)	46 (36%)
Низький	—	3 (2%)	—	1 (1%)

Джерело [11]

В таблиці 2 наведено узагальнені результати оцінювання управлінського процесів під час інституційних аудитів, проведених у позаплановому порядку в 2024 році.

Таблиця 2. Рівні оцінювання управлінського процесу закладів загальної середньої освіти за вимогами

Вимога/Правило		Рівні оцінювання			
		Високий	Достатній	Вимагає покращення	Низький
Напрямок «Управлінські процеси закладу освіти»					
4.1.	Наявність стратегії та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань	7 (6%)	49 (39%)	59 (47%)	11 (8%)
4.2.	Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм	12 (9%)	81 (64%)	31 (25%)	2 (2%)

4.3.	Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників	15 (12%)	77 (61%)	33 (26%)	1 (1%)
4.4.	Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою	6 (5%)	63 (50%)	56 (44%)	1 (1%)
4.5.	Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності	4 (3%)	71 (56%)	46 (37%)	5 (4%)

Джерело [11]

Так, 11% закладів загальної середньої освіти мають низький рівень системи планування діяльності та стратегії розвитку закладу освіти; 31% вимагають покращення відносин довіри, прозорості та дотримання етичних норм; тільки 15% мають високий рівень ефективності кадрової політики та забезпечують можливості для професійного розвитку педагогічних працівників, 56% вимагають покращення прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу.

Висновки. Інституційний аудит є необхідним механізмом для забезпечення якості освіти та ефективного управління закладами загальної середньої освіти. Підкреслюємо важливість залучення широкого кола зацікавлених сторін — учнів, батьків, педагогів, громадськості — до процесу управління якістю освіти. Це дуже сприяє формуванню довіри до освітньої системи та забезпечує її відповідність потребам суспільства. Таким чином інституційний аудит є одним із основних необхідних елементів публічного управління якістю освіти, який дозволяє забезпечити її відповідність сучасним вимогам та сприяє сталому розвитку освітньої сфери. Зазначаємо, що інституційний аудит виконує не лише контрольну функцію, а й є інструментом розвитку, що сприяє підвищенню ефективності публічного управління у сфері освіти. Його подальше вдосконалення потребує розроблення уніфікованих критеріїв ефективності управління закладу загальної середньої освіти; посилення підготовки керівників до використання результатів аудиту; удосконалення процедур участі громадськості та зацікавлених сторін у впровадженні рекомендацій.

Інституційний аудит, як показує досвід, має всі передумови для того, щоб стати важелем переходу від адміністративного контролю до стратегічного управління якістю освіти в громадах та країні в цілому.

Список використаних джерел

1. Бережнюк Л. І. Інституційний аудит як форма зовнішнього забезпечення якості освіти. *Управління школою*. 2020. № 3. С. 4–10.
2. Вакуленко Т. Ю. Інституційний аудит як механізм удосконалення управлінської діяльності директора ЗЗСО. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2022. № 3 (86). С. 72–77.
3. Гончаренко С. У. Педагогічна термінологія. Київ: Либідь, 2003. 384 с.
4. Костенко Л. В. Інституційний аудит як інструмент забезпечення ефективності управління в закладах ЗСО. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2021. № 1 (74). С. 45–52.
5. Локшина О. І. Модернізація системи оцінювання якості освіти: досвід країн ЄС. *Педагогіка і психологія*. 2020. № 1. С. 15–22.

6. Методичні рекомендації щодо проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. Київ: ДСЯО. 2021. 60 с.

7. Огієнко І. В. Публічне управління якістю освіти: сучасні виклики. *Державне управління: теорія та практика*. 2020. № 3. С. 25–31.

8. Порядок проведення інституційного аудиту закладів освіти загальної середньої освіти: затв. наказом Міністерства освіти і науки України від 09.01.2019 р. № 17. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-poryadku-provedennya-institucijnogo-audituzakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 14.04.2025).

9. Концепція Нової української школи: рішення Колегії Міністерства освіти і науки України від 07 жовтня 2016 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 21.01.2025).

10. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 18.03.2025).

11. Результати інституційних аудитів закладів освіти у 2024 році. URL: <https://sqe.gov.ua/instituciyni-audity-2024/> (дата звернення: 18.03.2025).

References

1. Berezhniuk, L. I. (2020). Instytutsiinyi audyt yak forma zovnishnoho zabezpechennia yakosti osvity [Institutional audit as a form of external quality assurance of education]. *Upravlinnia shkoloiu*, 3, 4–10. [in Ukrainian].

2. Vakulenko, T. Yu. (2022). Instytutsiinyi audyt yak mekhanizm udoskonalennia upravlinskoi diialnosti dyrektora ZZSO [Institutional audit as a mechanism for improving the management activities of the director of a secondary education institution]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti*, 3 (86), 72–77. [in Ukrainian].

3. Honcharenko, S. U. (2003). *Pedahohichna terminolohiia* [Pedagogical terminology]. Kyiv: Lybid. [in Ukrainian].

4. Kostenko, L. V. (2021). Instytutsiinyi audyt yak instrument zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia v zakladakh ZSO [Institutional audit as a tool for ensuring management efficiency in general secondary education institutions]. *Pedahohichni protses: teoriia i praktyka*. 1 (74), 45–52. [in Ukrainian].

5. Lokshyna, O. I. (2020). Modernizatsiia systemy otsiniuvannia yakosti osvity: dosvid krain YeS [Modernization of the education quality assessment system: experience of EU countries]. *Pedahohika i psykholohiia*. 1, 15–22. [in Ukrainian].

6. Metodichni rekomendatsii shchodo provedennia instytutsiinoho audytu zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Methodological recommendations for conducting institutional audits of general secondary education institutions]. Kyiv: DSIaO. 2021. [in Ukrainian].

7. Ohienko, I. V. (2020). Publichne upravlinnia yakistiu osvity: suchasni vyklyky [Public management of educational quality: modern challenges]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 3, 25–31. [in Ukrainian].

8. Poriadok provedennia instytutsiinoho audytu zakladiv osvity zahalnoi serednoi osvity [Procedure for conducting an institutional audit of general secondary education institutions]: zatv. nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 09.01.2019 r. № 17. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-poryadku-provedennya-institucijnogo-audituzakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (accessed: 14.04.2025) [in Ukrainian].

9. Kontseptsiiia Novoi ukrainskoi shkoly [The Concept of the New Ukrainian School]: rishennia Kolehii Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 07 zhovtnia 2016 r. URL: <https://mon.gov.ua/storage/>

[app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf](#) (accessed: 21.01.2025) [in Ukrainian].

10. Pro osvitu [About education]: Zakon Ukrainy vid 05 veresnia 2017 r. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed: 20.04.2025) [in Ukrainian].

11. Rezultaty instytutsiinykh audytiv zakladiv osvity u 2024 rotsi [Results of institutional audits of educational institutions in 2024]. URL: <https://sqe.gov.ua/instituciyni-audity-2024/> (accessed: 18.03.2025) [in Ukrainian].