

УДК 37.014.5

Інституційна політика як інструмент реалізації державних освітніх реформ

INSTITUTIONAL POLICY OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION AS A TOOL FOR IMPLEMENTING STATE EDUCATIONAL REFORMS

ВОЗНІЮК Лідія Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

VOZNIUK Lidiia Volodymyrivna – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Educational Management, Public Policy and Economics, Associate Professor, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49101, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3681-8811>

ШАПРАН Людмила Олександрівна – кандидат технічних наук, доцент, перший проректор, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

SHAPRAN Liudmyla Oleksandrivna – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, First Vice-Rector, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49101, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7963-9397>

ДРОБ Олександр Маркович – кандидат економічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

DROB Oleksandr Markovych – PhD in Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Educational Management, Public Policy and Economics, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0004-5240-3175>

© ВОЗНІЮК Лідія Володимирівна, ШАПРАН Людмила Олександрівна,
ДРОБ Олександр Маркович, ГОРІН Артур Володимирович

ГОРІН Артур Володимирович – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

HORIN Arthur Volodymyrovych – PhD in Public Administration, Associate Professor of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-7603-8230>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-5>

***Анотація.** У статті розкривається сутність інституційної політики закладу освіти як інструменту реалізації державних освітніх реформ. Встановлено, що ефективність реалізації державної освітньої політики значною мірою залежить від змістовного наповнення, системності та узгодженості інституційних політик із законодавчими вимогами та стратегією розвитку закладу освіти. Визначено, що формування внутрішніх політик зумовлене необхідністю адаптації державних стратегій та реформ до конкретних умов діяльності закладу освіти, особливостей освітнього середовища, кадрового потенціалу та потреб здобувачів освіти. Саме через розроблення та впровадження таких політик відбувається трансформація загальнодержавних освітніх пріоритетів у конкретні управлінські практики. Відзначено, що внутрішні політики закладу освіти є сукупністю нормативних, управлінських та організаційних документів, що визначають принципи, правила та процедури діяльності освітньої установи, а їх основу складають стратегічні цілі розвитку закладу освіти, нормативно-правові засади функціонування освітньої системи, а також внутрішні регулятивні механізми, спрямовані на забезпечення якості освіти, академічної доброчесності, ефективного управління та інноваційного розвитку освітнього середовища. Зауважено, що інституційні політики закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та підвищеною соціально-економічною нестабільністю сприяють реалізації державних пріоритетів у сфері безпеки учасників освітнього процесу, організації дистанційного та змішаного навчання, забезпеченню доступності освіти для внутрішньо переміщених осіб, а також підтримки психологічного благополуччя здобувачів освіти і педагогів. Водночас ефективність таких політик залежить від їх системності, узгодженості з нормативно-правовими вимогами та рівня управлінської спроможності адміністрації закладу. Проблеми реалізації державної освітньої політики в Україні, модернізації управління освітою та формування інституційних механізмів забезпечення якості освіти активно*

досліджуються у працях українських науковців. Значний внесок у вивчення питань освітньої політики, розвитку систем забезпечення якості освіти та реформування освітньої системи зробили В. Кремень, В. Луговий, Ж. Таланова та С. Калашнікова (2022). У їхніх працях розкриваються стратегічні напрями розвитку освіти, питання інституційної автономії закладів загальної середньої освіти, а також механізми забезпечення якості освіти в умовах реформування освітньої галузі. Питання інституційної політики закладу загальної освіти та реалізації реформ, визначених концепцією Нова українська школа, висвітлено у працях Л. М. Калініної, О. І. Касьянкової та О. І. Мармази, де розглядаються механізми впровадження державних освітніх реформ, побудови внутрішніх систем забезпечення якості освіти та розвитку інституційної політики закладів освіти. Доведено, що внутрішні політики виступають важливим інструментом координації діяльності учасників освітнього процесу, забезпечують узгодження стратегічних цілей державної освітньої політики з практичними механізмами їх реалізації на рівні окремого закладу освіти.

Ключові слова: державна освітня політика, інституційна політика, внутрішні політики закладу освіти, заклади освіти, якість освіти.

Abstract. *The article reveals the essence of the institutional policy of an educational institution as a tool for implementing state educational reforms. It has been established that the effectiveness of the implementation of state educational policy largely depends on the content, systematicity, and consistency of institutional policies with legislative requirements and the development strategy of the educational institution. It has been determined that the formation of internal policies is due to the need to adapt state strategies and reforms to the specific conditions of the educational institution's activities, the characteristics of the educational environment, human resources potential, and the needs of education seekers. It is through the development and implementation of such policies that national educational priorities are transformed into specific management practices. It is noted that the internal policies of an educational institution are a set of regulatory, managerial and organizational documents that define the principles, rules and procedures of the educational institution's activities, and they are based on the strategic goals of the development of the educational institution, the regulatory and legal principles of the functioning of the educational system, as well as internal regulatory mechanisms aimed at ensuring the quality of education, academic integrity, effective management and innovative development of the educational environment. It was noted that the institutional policies of general secondary education institutions in conditions of martial law and increased socio-economic instability contribute to the implementation of state priorities in the field of security of participants in the educational process, the organization of distance and blended learning,*

ensuring the accessibility of education for internally displaced persons, as well as supporting the psychological well-being of education seekers and teachers. At the same time, the effectiveness of such policies depends on their systematic nature, compliance with regulatory requirements, and the level of management capacity of the institution's administration. The problems of implementing state educational policy in Ukraine, modernizing education management, and forming institutional mechanisms for ensuring the quality of education are actively studied in the works of Ukrainian scientists. A significant contribution to the study of educational policy issues, the development of education quality assurance systems, and reforming the education system was made by V. Kremen, V. Lugovyi, Zh. Talanova, and S. Kalashnikova (2022). The problems of implementing state educational policy in Ukraine, modernizing education management, and forming institutional mechanisms for ensuring the quality of education are actively studied in the works of Ukrainian scientists. A significant contribution to the study of educational policy issues, the development of education quality assurance systems, and reforming the education system was made by V. Kremen, V. Lugovyi, Zh. Talanova, and S. Kalashnikova (2022). The issue of institutional policy of a general education institution and the implementation of reforms defined by the New Ukrainian School concept is covered in the works of L. M. Kalinina, O. I. Kasyanova, and O. I. Marmazy, which consider the mechanisms for implementing state educational reforms, building internal systems for ensuring the quality of education, and developing the institutional policy of educational institutions. It has been proven that internal policies are an important tool for coordinating the activities of participants in the educational process, ensuring the alignment of strategic goals of state educational policy with practical mechanisms for their implementation at the level of an individual educational institution.

Key words: *state educational policy, institutional policy, internal policies of an educational institution, educational institutions, quality of education.*

Вступ. Сучасний етап розвитку системи освіти характеризується активним впровадженням державних освітніх реформ, спрямованих на підвищення якості освіти, забезпечення її доступності, прозорості управління та відповідності міжнародним стандартам. Реалізація цих реформ передбачає не лише нормативні зміни на державному рівні, а й ефективне впровадження нових підходів до управління та організації освітнього процесу безпосередньо на рівні закладу освіти. У цих умовах особливого значення набуває питання ефективної реалізації державної освітньої політики на інституційному рівні, адже саме заклади освіти виступають безпосередніми суб'єктами впровадження освітніх змін.

Державна освітня політика визначає стратегічні пріоритети розвитку освіти, окреслює напрями реформування освітньої системи та встановлює нормативно-правові засади функціонування закладів освіти. Водночас

практична реалізація цих стратегічних орієнтирів відбувається через управлінські механізми, що формуються безпосередньо у самих закладах освіти. Одним із таких механізмів виступають внутрішні політики закладу освіти, які регламентують організацію освітнього процесу, систему забезпечення внутрішньої якості освіти, академічну доброчесність, кадрову політику, інклюзивність, цифровізацію освітнього середовища та інші аспекти діяльності закладу освіти. Тому внутрішні політики є сукупністю нормативних, управлінських та організаційних документів, що визначають принципи, правила та процедури функціонування освітньої установи. Їх формування зумовлене необхідністю адаптації державних стратегій та реформ до конкретних умов діяльності закладу освіти, особливостей освітнього середовища, кадрового потенціалу та потреб здобувачів освіти. Саме через розроблення та впровадження таких політик відбувається трансформація загальнодержавних освітніх пріоритетів у конкретні управлінські практики.

Водночас значення внутрішніх політик закладу освіти суттєво зростає в умовах сучасних суспільних викликів, зокрема воєнного стану та загальної нестабільності. За таких обставин вони стають важливим інструментом забезпечення безперервності освітнього процесу, ефективного управління та адаптації освітніх організацій до нових умов функціонування. Тому особливої актуальності набуває дослідження ролі внутрішніх політик закладу освіти в умовах розширення інституційної автономії та впровадження сучасних моделей управління освітою, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності освітніх організацій.

Внутрішні політики виступають важливим інструментом координації діяльності учасників освітнього процесу, забезпечують узгодження стратегічних цілей державної освітньої політики з практичними механізмами їх реалізації на рівні окремого закладу освіти.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам державної освітньої політики та управління закладами освіти, питання ролі внутрішніх політик як інституційного механізму реалізації освітніх реформ залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого наукового осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми реалізації державної освітньої політики в Україні, модернізації управління освітою та формування інституційних механізмів забезпечення якості освіти активно досліджуються у працях українських науковців. Значний внесок у вивчення питань освітньої політики, розвитку систем забезпечення якості освіти та реформування освітньої системи зробили В. Кремень, В. Луговий, Ж. Таланова та С. Калашнікова (2022). У їхніх працях розкриваються стратегічні напрями розвитку освіти, питання інституційної автономії закладів загальної середньої освіти, а також механізми забезпечення якості освіти в умовах реформування освітньої галузі.

Питання інституційної політики закладу загальної освіти та реалізації реформ, визначених концепцією Нова українська школа, висвітлено у працях Л. М. Калініної, О. І. Касьянової та О. І. Мармази, де розглядаються механізми впровадження державних освітніх реформ, побудови внутрішніх систем забезпечення якості освіти та розвитку інституційної політики закладів освіти.

У монографії О. М. Онаць, І. В. Саух та Б. Г. Чижевського (2024) досліджується державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії. Автори підкреслюють, що цей підхід є важливим інструментом демократизації державної освітньої політики та розкривають сутність, типові ознаки, зміст і особливості суб'єктної партнерської взаємодії у сфері управління освітою

Практичним механізмам реалізації інституційної політики у закладах загальної середньої освіти присвячено працю М.В. Бобровського, С.І. Горбачова та О.О. Заплотинської (2021), у якій зазначено, що побудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти є ключовим інструментом реалізації державних освітніх реформ. Автори визначають структуру системи, основні компоненти, принципи функціонування та механізми самооцінювання діяльності закладу, що дозволяє ефективно впроваджувати державні стандарти та модернізовані освітні практики

Разом з тим, аналіз наукових досліджень свідчить, що, незважаючи на значну кількість праць, присвячених освітній політиці, управлінню закладами освіти та забезпеченню якості освіти, інституційна політика закладу освіти як цілісний механізм реалізації державних освітніх реформ залишається недостатньо дослідженою. Особливо бракує системного аналізу структури інституційної політики, її складових та впливу на ефективність впровадження реформ у закладах загальної середньої освіти.

Мета дослідження полягає у дослідженні внутрішніх політик закладу освіти як механізму реалізації державних освітніх реформ, визначенні їх сутності, функцій та значення у системі управління сучасним закладом освіти.

Виклад основного матеріалу. Реалізація державних освітніх реформ передбачає не лише прийняття стратегічних рішень на державному рівні, але й створення ефективних механізмів їх практичного впровадження у діяльність конкретних закладів освіти. У цьому контексті особливого значення набувають внутрішні політики закладу освіти, які виступають інструментом трансформації державних освітніх пріоритетів у реальні управлінські та педагогічні практики на інституційному рівні.

Аналіз законодавчих документів у галузі освіти свідчить про те, що державні освітні реформи, як правило, спрямовані на модернізацію системи освіти, підвищення якості освітніх послуг, розвиток академічної та управлінської автономії закладів освіти, впровадження інноваційних освітніх

технологій, а також забезпечення відкритості та прозорості управління освітньою діяльністю.

Водночас їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки системно і послідовно ці зміни інтегруються у внутрішню організаційну структуру закладів освіти. Саме внутрішні політики забезпечують нормативне та організаційне оформлення цих процесів.

В умовах реалізації реформи «Нова українська школа» інституційна політика закладу освіти виконує функцію перетворення нормативних змін у конкретні управлінські та педагогічні дії. Через систему внутрішніх політик визначаються механізми впровадження нових освітніх стандартів, організації освітнього процесу, професійного розвитку педагогічних працівників та формування освітнього середовища, орієнтованого на потреби здобувачів освіти.

Значну увагу у сучасній державній освітній політиці приділено розширенню автономії закладів освіти та розвитку ефективного управління освітніми установами. Заклади загальної середньої освіти отримують більшу управлінську самостійність у питаннях організації освітнього процесу, формування освітніх програм, кадрової політики та розвитку освітнього середовища. Так, у монографії Онаць, Саух та Чижевського (2024) підкреслюється, що державно-громадське управління є важливим механізмом демократизації освіти, оскільки передбачає партнерську взаємодію адміністрації, педагогів, здобувачів освіти та їхніх батьків. Така взаємодія сприяє залученню громадськості до прийняття важливих управлінських рішень і підвищує ефективність інституційної політики закладу освіти. Разом з тим така автономія супроводжується підвищенням відповідальності закладів освіти за результати освітньої діяльності. У зв'язку з цим внутрішня політика закладу освіти щодо переходу до державно-громадського управління має ґрунтуватися на принципах відкритості, партнерства, участі всіх зацікавлених сторін у прийнятті управлінських рішень.

Важливим напрямом реалізації освітніх реформ через внутрішні політики є формування системи внутрішнього забезпечення якості освіти, яка передбачає розроблення процедур моніторингу якості освітнього процесу, оцінювання результатів навчання, підвищення професійної компетентності педагогічних працівників та вдосконалення освітніх програм. У цьому контексті інституційна політика закладу освіти через систему внутрішнього забезпечення якості освіти виконує ключову роль у трансформації державних стратегій у практичні управлінські та педагогічні рішення. Адже така система дозволяє не лише контролювати якість освітньої діяльності, але й забезпечує її постійне вдосконалення відповідно до сучасних вимог.

У дослідженнях Лукіної (2020), Касьянової (2019), Кравця, Мешко (2020) розкриваються механізми забезпечення якості освітньої діяльності

в умовах реформування освітньої системи України, які ґрунтуються на нових підходах до управлінської діяльності, Зокрема йдеться про організацію внутрішніх систем контролю та оцінювання результатів навчання. На думку вчених, система внутрішнього забезпечення якості освіти включає комплекс організаційних, нормативних та методичних заходів, спрямованих на моніторинг, оцінювання та постійне вдосконалення освітнього процесу. Відповідно до цього вона забезпечує встановлення чітких стандартів роботи педагогічних працівників, визначення критеріїв успішності здобувачів освіти та узгодження внутрішніх процедур із державними вимогами. Таким чином, внутрішня політика закладу освіти стає важливим механізмом управління якістю освіти, який дозволяє не лише контролювати процес навчання, але й системно його вдосконалювати відповідно до сучасних освітніх потреб.

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом та підвищеною соціально-економічною нестабільністю, роль внутрішніх політик стає ще більш значущою. Дослідження Журавель, Петрунь, Дьордй (2025), присвячене проблемам інноваційної трансформації системи освіти в умовах воєнних викликів та цифрової економіки, підкреслює необхідність адаптації управлінських механізмів закладів освіти, зокрема через удосконалення внутрішніх політик, що забезпечують гнучкість освітнього процесу, цифровізацію освітнього середовища та підтримку якості освіти.

Необхідно зазначити, що саме інституційні політики забезпечують стійкість функціонування освітнього процесу, оперативне реагування на зміни в нормативному середовищі та підтримку високих стандартів навчання навіть у кризових умовах. Крім того, через системну реалізацію інституційної політики заклади освіти можуть поєднувати державні освітні пріоритети з конкретними потребами учасників освітнього процесу, що дозволяє досягати якості, ефективності та інноваційності освітньої діяльності на практичному рівні.

Необхідно зазначити, що війна суттєво вплинула на функціонування освітньої системи, зумовивши необхідність оперативного реагування на нові ризики та загрози, забезпечення безпеки учасників освітнього процесу, організації дистанційного та змішаного навчання, а також підтримки безперервності освітньої діяльності. У таких умовах внутрішні політики закладів освіти стають важливим інструментом адаптації освітнього процесу до кризових обставин, забезпечення стабільності управлінських процесів та ефективною координації діяльності всіх учасників освітнього середовища.

Однією з ключових функцій внутрішніх політик є нормативно-регулятивна функція, яка полягає у визначенні правил, процедур та стандартів організації освітнього процесу. Через розроблення відповідних положень, регламентів та внутрішніх документів заклад освіти адаптує державні вимоги до власних умов діяльності та забезпечує їх системне виконання.

Важливою є також управлінська функція внутрішніх політик, яка проявляється у визначенні стратегічних напрямів розвитку закладу освіти, формуванні системи управління якістю освіти та організації діяльності структурних підрозділів. Завдяки внутрішнім політикам керівництво закладу освіти отримує можливість координувати діяльність учасників освітнього процесу та забезпечувати реалізацію визначених реформаторських змін.

Не менш значущою є координаційна функція, яка полягає у забезпеченні узгодженості дій усіх учасників освітнього процесу – адміністрації, педагогічних працівників, здобувачів освіти та інших зацікавлених сторін. Внутрішні політики створюють спільні правила та стандарти діяльності, що сприяє ефективній взаємодії між учасниками освітнього процесу та підвищує результативність реалізації реформ.

Крім цього, внутрішні політики виконують інноваційну функцію, оскільки сприяють впровадженню нових освітніх підходів, педагогічних технологій та управлінських практик. У межах внутрішніх політик заклади освіти можуть адаптувати міжнародний досвід, розробляти власні моделі організації освітнього процесу та впроваджувати сучасні цифрові інструменти навчання і управління.

Не менш важливим напрямом державної освітньої політики є модернізація освітнього середовища та впровадження інноваційних педагогічних технологій, зокрема використання цифрових інструментів навчання, розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури закладів освіти та формування цифрової компетентності учасників освітнього процесу.

У дослідженні Мармази О. І. (2021) обґрунтовується важливість інноваційних процесів як ключового чинника підвищення ефективності освітньої діяльності та адаптації закладів освіти до сучасних соціально-технологічних викликів. Автор акцентує увагу на тому, що впровадження новітніх педагогічних технологій сприяє розвитку критичного мислення, творчих здібностей та цифрових компетенцій здобувачів освіти, а також підвищує результативність управлінських процесів у закладі освіти.

Важливою характеристикою внутрішніх політик є їх спрямованість на адаптацію загальних державних вимог і стандартів до конкретних умов функціонування освітньої інституції. Кожний заклад освіти має власні організаційні, кадрові та ресурсні особливості, що зумовлює необхідність формування індивідуальних управлінських рішень. Саме внутрішні політики дозволяють інтегрувати державні освітні пріоритети у практичну діяльність закладу освіти та забезпечити їх системну реалізацію.

Таким чином, внутрішні політики закладу освіти відіграють ключову роль у реалізації державних освітніх реформ, оскільки виступають інструментом інституційної адаптації державних стратегій до конкретних умов функціонування освітньої установи. Вони забезпечують нормативне регулювання діяльності закладу освіти, сприяють підвищенню ефективності

управління та створюють організаційні умови для впровадження інноваційних освітніх практик. Саме через систему внутрішніх політик відбувається практичне втілення державної освітньої політики у діяльності конкретного закладу освіти.

Висновки. Отже, інституційні політики закладу освіти відіграють ключову роль у реалізації державної освітньої політики, забезпечуючи її трансляцію з нормативного рівня на рівень практичної діяльності. Вони є інструментом конкретизації державних цілей, принципів і пріоритетів відповідно до особливостей функціонування конкретного закладу освіти.

Визначено, що інституційні політики закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та підвищеною соціально-економічною нестабільністю сприяють реалізації державних пріоритетів у сфері безпеки учасників освітнього процесу, організації дистанційного та змішаного навчання, забезпеченню доступності освіти для внутрішньо переміщених осіб, а також підтримки психологічного благополуччя здобувачів освіти і педагогів. Водночас ефективність таких політик залежить від їх системності, узгодженості з нормативно-правовими вимогами та рівня управлінської спроможності адміністрації закладу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням практик формування та реалізації інституційних політик у закладах загальної середньої освіти в різних регіонах України, а також з розробленням моделей управління освітою в умовах тривалих кризових ситуацій.

Список використаних джерел

1. Кремень В., Луговий В., Гриневич Л., Таланова Ж. Якість освіти та інноваційний розвиток: нова українська школа в контексті глобальних тенденцій, *Наука та інновації*. 2022, № 1, С. 29-43. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.01.029>
2. Онаць О. М., Саух І. В., Чижевський Б. Г., Попович Л. М., Данко А. Ю. Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії: монографія. Київ: Видавничий дім «Освіта», 2024. 225 с. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/770/950>
3. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Державна служба якості освіти України, 2021. 350 с. URL: https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SOE_SURGe.pdf
4. Лукіна Т. О. Самооцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти: організаційно-методичний аспект: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2023. 186 с. URL: <https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/monohrafiia-Lukina-final.pdf>

5. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/17168>

6. Журавель Ю. В. Петрунь А. М., Дьордяй А. С. Інноваційна трансформація системи освіти в умовах воєнних викликів та цифрової економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. № 45. С. 168-173. DOI: <https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.29>

7. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління закладом освіти у контексті сучасних викликів. *Наукові інновації та технології*. 2026. № 2 (54) DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-682-694](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-682-694)

References

1. Kremen, V., Luhovyi, V., Hrynevych, L. & Talanova, Zh. (2022) Yakist osvity ta innovatsiinyi rozvytok: nova ukrainska shkola v konteksti hlobalnykh tendentsii [Quality of education and innovative development: a new Ukrainian school in the context of global trends]. *Nauka ta innovatsii*, 1, 29-43. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.01.029>. [in Ukrainian].

2. Onats, O. M., Saukh, I. V., Chyzhevskiy, B. H., Popovych, L. M. & Danko A. Yu. (2024). Derzhavno-hromadske upravlinnia zakladamy zahalnoi serednoi osvity na zasadakh cubiektnoi partnerskoi vzaiemodii: monohrafiia [State-public management of general secondary education institutions on the basis of subject-based partnership interaction: monograph]. Kyiv: Vydavnychyi dim «Osvita». URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/770/950>. [in Ukrainian].

3. Bobrovskiy, M. V., Horbachov, S. I., Zaplotynska, O. O. & Linnik O. O. (2021) Rekomendatsii do pobudovy vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladi zahalnoi serednoi osvity [Recommendations for building an internal system for ensuring the quality of education in a general secondary education institution]. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv: Derzhavna sluzhba yakosti osvity Ukrainy, URL: https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf [in Ukrainian].

4. Lukina, T. O. (2023) Samoosiniuvannia yakosti osvity ta osvitnoi diialnosti zakladu zahalnoi serednoi osvity: orhanizatsiino-metodychnyi aspekt: monohrafiia. [Self-assessment of the quality of education and educational activities of a general secondary education institution: organizational and methodological aspect: monograph]. Kyiv: Pedahohichna dumka, URL: <https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/monohrafiia-Lukina-final.pdf> [in Ukrainian].

5. Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvitnoi haluzi (2020) [Current problems of managing educational institutions in the context of the strategy of modernization of the educational sector: collective monograph]: kolektyvna monohrafiia / za zahalnoiu redaktsiieiu

V. P. Kravtsia, H. M. Meshko. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka, URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/17168> [in Ukrainian].

6. Zhuravel, Yu.V., Petrun, A.M. & Dordiai, A.S. (2025) Innovatsiina transformatsiia systemy osvity v umovakh voiennykh vyklykiv ta tsyfrovoi ekonomiky [Innovative transformation of the education system in the face of military challenges and the digital economy]. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini. 45, 168-173. DOI: <https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.29> [in Ukrainian].

7. Marmaza, O. I. (2026) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia zakladom osvity u konteksti suchasnykh vyklykiv. [Innovative approaches to managing an educational institution in the context of modern challenges]. Naukovi innovatsii ta tekhnolohii, 2 (54). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-682-694](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-682-694) [in Ukrainian].

Отримано 09.02.2026

Прийнято до друку 24.02.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 09.02.2026

Accepted for publication 24.02.2026

Published 22.04.2026