



Куриш Н. Актуальні управлінські механізми реалізації ідей концепції «Нова українська школа». *Освіта. Інноватика. Практика*, 2023. Том 11, № 7. С. 52-57. DOI: 10.31110/2616-650X-vol11i7-007

Kurysh N. Aktualni upravliniski mekhanizmy realizatsii idei kontseptsii «Nova ukrainska shkola» [Actual administrative mechanisms of realization ideas of conception "New ukrainian school"]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka – Education. Innovation. Practice*, 2023. Vol. 11, No 7. S. 52-57. DOI: 10.31110/2616-650X-vol11i7-007

УДК 373.5.091.12.011.3(043.5)

DOI: 10.31110/2616-650X-vol11i7-007

Наталія КУРИШ

Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-5864-8502>

kurish.natalya@ukr.net

АКТУАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІДЕЙ КОНЦЕПЦІЇ «НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА»

Анотація. Реформа Нової української школи визначає нові вимоги та завдання для керівників закладів загальної середньої освіти, що окреслюють актуальні управлінські механізми прийняття менеджерських рішень та дій.

Автором обґрунтовано актуальність проведених досліджень та проаналізовано трактування ключових понять «Нова українська школа», «механізми», «управлінські механізми», «фінансова автономія», «академічна автономія», «кадрова автономія», «організаційна автономія».

Проведено дослідження видів механізмів управління (організаційного, адміністративного, структурного, технічного, економічного, державного, інформаційного) та їх практичні прояви в управлінні закладом нової української школи. Визначено характеристики актуальних управлінських механізмів реалізації ідей Нової української школи та охарактеризовано діяльність керівників закладів загальної середньої освіти, що узагальнено у Таблиці 1 «Актуальні управлінських механізмів реалізації ідей Нової української школи: практичний аспект».

Презентовані практичні аспекти реалізації управлінських механізмів керування закладом освіти в умовах запровадження Концепції «Нова українська школа», дасть можливість сформувати імідж установи, забезпечить надання якісних освітніх послуг та допоможе досягнути очікуваних ефективних результатів реформування освітньої галузі.

Модернізовані управлінські механізми з переходом реформи на наступний рівень – базової середньої освіти, дає можливість керівникам закладів використовувати їх із врахуванням етапів запровадження реформи, оновлення змісту освіти, вікових особливостей здобувачів освіти, готовності вчителів до змін та сучасного стану в суспільстві.

Ключові слова: Нова українська школа; механізми; управлінські механізми; фінансова автономія; академічна автономія; кадрова автономія; організаційна автономія.

Natalia KURYSH

Institute of Postgraduate Pedagogical Education of Chernivtsi region, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-5864-8502>

kurish.natalya@ukr.net

ACTUAL ADMINISTRATIVE MECHANISMS OF REALIZATION IDEAS OF CONCEPTION "NEW UKRAINIAN SCHOOL"

Abstract. Reform of New Ukrainian school determines new requirements and tasks for the leaders of establishments of universal middle education, that outline the actual administrative mechanisms of acceptance of manager's decisions and actions.

Actuality undertaken studies is reasonable an author and it is analysed interpretation of key concepts "New Ukrainian school", "mechanisms", "administrative mechanisms", "financial autonomy", "academic autonomy", "skilled autonomy", "organizational autonomy".

A study of types of management (organizational, administrative, structural, technical, economic, state, informative) mechanisms is undertaken and them practical displays in the management of new Ukrainian school establishment. Descriptions of actual administrative mechanisms of realization of ideas of New Ukrainian school are certain and activity of leaders of establishments of universal middle education is described, that generalized in Table 1 "Actual administrative mechanisms of realization of ideas of New Ukrainian school : practical aspect".

Presented practical aspects of realization of administrative mechanisms of management of education establishment in the conditions of input of Conception "New Ukrainian school", will give an opportunity to form the image of establishment, will provide the grant of quality educational services and will help to attain the expected effective results of reformation of educational industry.

Modernized administrative mechanisms with passing of reform to the next level - base secondary education, gives an opportunity to the leaders of establishments to use them with taking into account of the stages of input of reform.

Key words: New Ukrainian school; mechanisms; administrative mechanisms; financial autonomy; academic autonomy; skilled autonomy; organizational autonomy.

Постановка проблеми Реалізація положень Концепції «Нова українська школа» зумовила оновлення вимог до особистості й професійної діяльності педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти і, особливо, до керівників цих закладів, яким в умовах реформування системи вітчизняної освіти надаються нові повноваження й водночас вимагається володіння відповідними їм компетентностями [3]. Тому, управління закладом освіти потребує керівника нового формату, готового змінюватися та діяти в умовах сучасних викликів та процесів реформування, враховуючи оновлену нормативно-правову базу.

К. Робінсон у книзі "Школа майбутнього" зазначає, що досвідчений директор школи знає, що його завдання – не поліпшувати показники тестувань, а сформувати спільноту, до якої увійдуть учні, вчителі, батьки і працівники шкільної адміністрації, що працюватимуть гуртом заради спільної мети [86, с. 179]. Автор також, вважає, що рішучий директор – головний чинник серед основних, здатних змінити навчальний заклад. Прийняті ним менеджерські рішення будуть визначати його професійність та майстерність керування закладом освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці розглядають управлінську діяльність керівника закладу загальної середньої освіти як вищу творчу активність управлінця, що виявляється у раціональному використанні прийомів, форм, методів і засобів управлінського впливу та прийнятті управлінських рішень в кожній конкретній ситуації керівництва освітнім та управлінським процесами.

Для більш чіткого розуміння категорії «управлінські механізми», першочергово розглянемо трактування «механізми». Даний термін переважно застосовувався тільки в техніці та пов'язувався з внутрішньою будовою машин. Тому трактування слова «механізм» можна розглядати, як пристрій за допомогою якого перетворюється і здійснюється рух. Ми розглядаємо категорію «механізм» як послідовність процесів, станів за допомогою яких визначають будь-яку дію чи явище [10]. Механізм управління розглядають як набір методів, важелів, інструментів, законів за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства [9].

Як бачимо єдиної думки щодо трактування поняття «управлінські механізми» на сьогодні не існує. Аналіз проведених досліджень дає можливість розглядати їх, як чіткі та послідовні дії, етапи, кроки, які спрямовані на вирішення поставлених завдань та забезпечують керування освітнім процесом на сучасному етапі із урахуванням законодавчих змін. Вченими виділено сім видів механізмів управління, серед яких організаційний, економічний, структурний, технічний, адміністративний, державний, інформаційний.

Метою дослідження є визначення та практичне обґрунтування управлінських механізмів, що забезпечують ефективну реалізацію реформування загальної середньої освіти, впроваджуючи ідеї Концепції «Нова українська школа».

Методи дослідження. Для здійснення досліджень автором були використані емпіричні (спостереження, опис) та теоретичні (аналіз, узагальнення, пояснення) методи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах процесу реформування освітньої галузі, а саме переходу на наступний рівень базової середньої освіти та сучасних викликів, які спричинені пандемією COVID-19 і воєнним станом в Україні, можна визначити актуальні управлінські механізми реалізації ідей Концепції «Нова українська школа», які проявляються певними характеристиками і відповідають законодавчій базі, що регламентують діяльність закладів загальної середньої освіти.

Авторами узагальнено актуальні управлінські механізми реалізації ідей Нової української школи, за видами механізмів управління та визначено характеристики (практичні аспекти) даних механізмів, що відображено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Актуальні управлінських механізмів реалізації ідей Нової української школи: практичний аспект

№з/п	Види механізмів управління	Управлінські механізми реалізації ідей Нової української школи	Характеристики
1.	Організаційний	Організаційна автономія	розроблення стратегії розвитку закладу освіти, організація освітнього процесу, формування освітньої траєкторії всіх здобувачів освіти
2.	Адміністративний	Академічна автономія	формування освітньої програми, вибір навчальних програм, підручників, посібників, створення авторських навчальних програм, підручників, посібників, вибір форм та методів освітнього процесу, визначення форм організації навчання, організація проєктної та наукової діяльності, підвищення кваліфікації.
3.	Структурний	Кадрова автономія	формування команди однодумців, забезпечення мотивації їх до змін та реалізації ідей реформування освіти, професійного зростання та формування фахової майстерності.
4.	Технічний	Створення сучасного освітнього середовища	дотримання у закладі освіти санітарних, протипожежних та будівельних норм і правил, організація здорового харчування; забезпечення безпечних умов перебування учнів під час сигналів тривоги; оснащення матеріально-технічним

№з/п	Види механізмів управління	Управлінські механізми реалізації ідей Нової української школи	Характеристики
			обладнанням навчальних кабінетів; створення психологічного мікроклімату в колективі.
5.	Економічний	Фінансова автономія	формування структури закладу загальної середньої освіти та його штатного розпису; оплату праці працівників, встановлення доплат, надбавок, винагороди, виплату матеріальної допомоги та допомоги на оздоровлення, преміювання, інших видів стимулювання та відзначення працівників; оплату поточних ремонтних робіт приміщень і споруд закладів загальної середньої освіти; оплата підвищення кваліфікації педагогічних та інших працівників; укладення відповідно до законодавства цивільно-правових угод.
6.	Державний	Підпорядкування та взаємодія з органам влади	важелі, інструменти, елементи, процеси і закономірності соціально-економічного характеру за допомогою яких виконавчі та законодавчі органи влади здійснюють вплив на господарську, фінансову, виробничу діяльність закладу освіти, з метою стабілізації та його розвитку.
7.	Інформаційний	Обмін інформацією та ведення сайту закладу освіти	забезпечення збору і оперативної доставки нової достовірної, актуальної інформації щодо функціонування системи освіти та висвітлення інформації про діяльність закладу освіти, яка структурована відповідно до виконуваних ним функцій і завдань.

Важливими управлінськими механізмами, що забезпечують реалізацію Концепції «Нова українська школа» є впровадження фінансової, академічної, кадрової та організаційної автономії закладу освіти, відповідно до статей 6, 23, 25 Закону України «Про освіту», що обумовлює появу принципово нових стратегій управління, необхідність вирішувати нові задачі, опановувати нові технології управління освітньою організацією [5].

Для здійснення управління закладом освіти на засадах автономії керівникові необхідно опанувати загально-менеджерські знання та уміння: організаційно-управлінські, економічно-правові, предметно-методичні, психолого-педагогічні, українознавчо-етнічні тощо.

Організаційний вид механізму управління закладом освіти відображається у організаційній автономії, а саме: розроблення стратегії розвитку закладу освіти, організація освітнього процесу, формування освітньої траєкторії всіх здобувачів освіти із врахуванням їх можливостей та запитів (важливо для дітей з особливими освітніми потребами).

У рамках академічної автономії проявляється адміністративний вид механізму управління закладом, а саме впроваджуються такі основні аспекти реформи:

- формування освітньої програми,
- вибір навчальних програм, підручників, посібників,
- створення авторських навчальних програм, підручників, посібників,
- вибір форм та методів освітнього процесу,
- визначення форм організації навчання,
- організація проєктної та наукової діяльності,
- підвищення кваліфікації педагогів та власний професійний розвиток.

Необхідно врахувати, що типовий навчальний план стає варіативним – учителі самі обирають предмети та інтегровані курси з урахуванням побажань учнів. Педагоги отримавши академічну свободу зустрічаються із рядом викликів: розробка навчальних програм на основі модельних, вибір навчально-методичного забезпечення (відсутність друкованих підручників), здійснення календарно-тематичного планування, розробка поурочного планування на засадах компетентнісного, діяльнісного та інтегрованого підходів, розроблення власної системи оцінювання та мотивації учнів.

При формуванні освітньої програми у закладі освіти організовується робота щодо визначення переліку навчальних дисциплін, інтегрованих курсів та варіативного освітнього компоненту для реалізації всіх 9 освітніх галузей. При цьому, адміністрації закладу освіти, необхідно врахувати ряд чинників: матеріально-технічну спроможність закладу освіти, готовність педагогів викладати інтегровані курси та варіативну складову, побажання учнів та їхніх батьків [1]. У 2022 році у 5-х класах Чернівецької області активно впроваджують такі міжгалузеві інтегровані курси як «Робототехніка» та

«STEM», що забезпечують розвиток критичного мислення учнів і вимагають інноваційних підходів до викладання навчального матеріалу із застосуванням сучасного освітнього середовища.

Важливим видом механізму управління є структурний, що забезпечується впровадженням кадрової автономії, яка дає можливість керівникові приймати ефективні управлінські рішення щодо формування команди однодумців, забезпечення мотивації їх до змін та реалізації ідей реформування освіти, професійного зростання та формування фахової майстерності. Важливим при цьому є створення шкільних команд супроводу педагогів 5-х класів для їх підтримки та налагодження наступності між початковою та базовою ланками освіти, а також професійних спільнот вчителів 5-х класів для обговорення та вирішення проблемних питань щодо впровадження Державного стандарту базової середньої освіти [2].

Для формування команди фахівців-професіоналів у закладі освіти, адміністрації необхідно створити умови для вчителів, щоб вони пройшли підготовку та навчання щодо впровадження ідей Концепції «Нова українська школа» та забезпечували проєктування професійного розвитку враховуючи Професійний стандарт за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)». Також, визначаючи змістові складові індивідуальної траєкторії професійного розвитку самій адміністрації закладу загальної середньої освіти необхідно регулювати використовуючи Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, що затверджено наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21[7].

Суть технологічного механізму управління є створення сучасного освітнього середовища в закладі освіти, що визначає один із напрямів реформування Нової української школи. Що стосується оновлення освітнього середовища, у рамках реформи, то важливо зауважити, що тут передбачається не тільки оновлення матеріально-технічної бази, а перш за все це зміна ставлення до дитини: повага, увага до неї та прагнення знайти оптимальний спосіб для її ефективного навчання [4]. Тому, керівникам закладів освіти у рамках даного управлінського механізму, для організації ефективного освітнього процесу, при переході учнів із початкової школи до базової необхідно створити безпечне освітнє середовище та врахувати вікові особливості, фізичний, психічний та інтелектуальний розвиток дітей, їх особливі освітні потреби. Важливим також є дотримання у закладі освіти санітарних, протипожежних та будівельних норм і правил, організація здорового харчування, а враховуючи сучасні виклики забезпечення безпечних умов перебування учнів під час сигналів тривоги. Впроваджуючи уже упродовж трьох років дистанційну форму навчання необхідно створити у закладі умови для організації такого процесу (технічне забезпечення, наявність швидкісного Інтернету) та забезпечення кібербезпеки і захисту персональних даних учасників освітнього процесу.

Відповідно, для забезпечення фінансування розбудови та обладнання безпечного сучасного освітнього середовища в базовій середній школі потребується більших інвестицій, як з боку держави, так і важливо на цьому етапі залучення потенційних інвесторів та меценатів, участь у різних грантових програмах та проєктах.

Перехід із початкової школи до середньої є найбільш стресовим для школярів. Тому, прийняті управлінські дії повинні в адаптаційний період забезпечити для учнів можливість безболісно пристосуватися до нових умов навчання та знизити рівень стресу. Адже навчання у 5 класі передбачає впровадження інноваційних підходів до структури та змісту навчання.

Закон України «Про повну загальну середню освіту», ст.59 визначає, що фінансова автономія закладів загальної середньої освіти, яка є економічним механізмом управління, в частині використання бюджетних коштів передбачає самостійне здійснення витрат у межах затверджених кошторисами обсягів [6], зокрема на:

- формування структури закладу загальної середньої освіти та його штатного розпису;
 - оплату праці працівників, встановлення доплат, надбавок, винагороди, виплату матеріальної допомоги та допомоги на оздоровлення, преміювання, інших видів стимулювання та відзначення працівників;
 - оплату поточних ремонтних робіт приміщень і споруд закладів загальної середньої освіти;
 - оплату підвищення кваліфікації педагогічних та інших працівників;
 - укладення відповідно до законодавства цивільно-правових угод (господарських договорів)
- для забезпечення діяльності закладу освіти.

Фінансова автономія у закладах освіти, на даний час, не є масовою, однак варто зазначити ряд переваг впровадження її, що дає можливість сформувати позитивний імідж закладу освіти та забезпечити реалізацію стратегічних завдань розбудови внутрішньої системи якості освіти:

- можливість заощаджувати та використовувати більше додаткових коштів;
- всі надходження можна використати для нагальних потреб закладу;
- отримання благодійних внесків безпосередньо на свої реєстраційні рахунки;
- здійснення закупівлі без тендерних процедур, організовувати харчування учнів.

Механізм державного управління – взаємодія з органами влади та галузева вертикаль підпорядкування закладу освіти – орган управління в галузі освіти територіальної громади – Департамент освіти і науки обласної державної адміністрації – Міністерство освіти і науки України. Даний механізм визначає важелі, інструменти, елементи, процеси і закономірності соціально-економічного характеру за допомогою яких виконавчі та законодавчі органи влади здійснюють вплив на господарську, фінансову, виробничу діяльність закладу освіти, з метою стабілізації та його розвитку. Він має системний, регуляторний, ціннісний вимір, обумовлює законодавчу взаємодію влади і закладу освіти, його підпорядкування, що забезпечує ефективне управління установою.

Інформаційний механізм управління в умовах четвертої промислової революції та широкого впровадження інноваційних технологій, цифровізації і диджиталізації суспільства потребує удосконалення механізмів обміну інформацією та зобов'язує заклад освіти вести сайт, висвітлюючи інформацію про діяльність. Характеристики інформаційного механізму визначаються: забезпеченням збору і оперативної доставки нової достовірної, актуальної інформації щодо функціонування системи освіти та висвітленням інформації про діяльність закладу освіти, яка структурується відповідно до виконуваних ним функцій і завдань.

Цей вид механізму управління стимулює організацію до удосконалення своєї діяльності, дає змогу оцінити конкурентоспроможність на освітньому ринку та прогнозувати стратегічний розвиток установи.

Кожен з представлених управлінських механізмів взаємопов'язаний та інтегрований один в інший. В процесі здійснення управлінської діяльності успішний менеджер керується визначеними характеристиками управлінських механізмів, адже він розуміє, що вдале їх поєднання призводить до реалізації ідей Концепції «Нова українська школа», а не використання хоч одного негативно впливає на весь процес і на очікуваний результат в цілому. Для ефективного впровадження кожного з механізмів управління існує певна кількість їх обов'язкових характеристик, поєднання яких дозволить управлінській ланці результативно здійснювати свої функції та впливати на бажаний результат.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, Нова українська школа висуває нові вимоги до директора, у зв'язку з чим змінюються його роль, функції, компетенції й компетентності та визначаються актуальні управлінські механізми прийняття менеджерських рішень та дій.

З переходом реформи на наступний рівень – базової середньої освіти, дає можливість керівникам закладів використовувати модернізовані управлінські механізми із врахуванням етапів запровадження реформи, оновлення змісту освіти, вікових особливостей здобувачів освіти, готовності вчителів до змін та сучасного стану в суспільстві. Для впровадження в Україні нової моделі шкільної освіти немає готових управлінських рецептів, важливим є різний апробований досвід і обмін ним між керівниками закладів освіти, що стане наступним етапом нашого дослідження та аналізу.

Список використаних джерел

1. Куриш Н.К. Нова українська школа: перехід до базової середньої освіти. *Нова українська школа: практичний інтенсив формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (24 листопада 2021 р.) Чернівецька філія Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти». Чернівці, 2021. С. 151-160.
2. Куриш Н.К. Актуальні управлінські аспекти реалізації Концепції «Нова українська школа». Збірник матеріалів Форуму керівників-новаторів «Інноваційний освітній простір Чернівецьчини» (2022-2023рр.), 2023. С.17-22. URL: <https://drive.google.com/file/d/1yEfX2CfbwYz-iD9aptwr1CyxGTW-5yrE/view>
3. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами»/ О.М. Отич, Л.К. Задорожна, З.В. Рябова, Л.М. Оліфіра та ін.; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. К., 2018. 74 с.
4. Нова українська школа. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>.
5. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII: станом на 22 липня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
6. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 01.08.2020 р. № 764-IX: станом на 27 липня 2023 р. URL: <http://surl.li/jnsrq>
7. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, наказ МОНУ від 17.09.2021 № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
8. Робінсон К., Ароніка Л. Школа майбутнього. Революція у вашій школі, що назавжди змінить освіту / переклад з англ. Г. Лелів. Львів : Літопис, 2016. 258 с.
9. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30-33.
10. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 1. С. 130-136 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26

References

1. Kurysh N.K. Nova ukrainska shkola: perekhid do bazovoi serednoi osvity. Nova ukrainska shkola: praktychnyi intensyv formuvannia kluchovykh kompetentnosti uchasykiv osvitnoho protsesu: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (24 lystopada 2021 r.) Chernivetska filia Derzhavnoi naukovoï ustanovy «Instytut modernizatsii zmistu osvity». Chernivtsi, 2021. S. 151-160.
2. Kurysh N.K. Aktualni upravlinski aspekty realizatsii Kontseptsii «Nova ukrainska shkola». Zbirnyk materialiv Forumu kerivnykiv-novatoriv «Innovatsiinyi osvitnii prostir Chernivechchyny» (2022-2023rr.), 2023. S.17-22. URL: <https://drive.google.com/file/d/1yEfX2CfbwYz-iD9aptwr1CyxGTw-5yrE/view>.
3. Novi vymohy do kompetentnosti kerivnykiv shkil v Ukraini: posib. dlia slukhachiv zakladiv pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity, kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity, zdobuvachiv vyshchoi osvity za spetsializatsiiamy «Upravlinnia navchalnym zakladom» ta «Upravlinnia proektamy»/ O.M. Otych, L.K. Zadorozhna, Z.V. Riabova, L.M. Olifira ta in.; NAPN Ukrainy, UVUPO, DVNZ «Un-t menedzh. osvity», KVZO «Odes. akad. neperv. osvity», KulturKontakt Avstriia. K., 2018. 74 s.
4. Nova ukrainska shkola. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>.
5. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII: stanom na 22 lypnia 2023 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
6. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.08.2020 r. № 764-IX: stanom na 27lypnia 2023 r. URL: <http://surl.li/jnsrq>
7. Profesiinyi standart kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity, nakaz MONU vid 17.09.2021 № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
8. Robinson K., Aronika L. Shkola maibutnoho. *Revoliutsiia u vashii shkoli, shcho nazavzhdy zminyt osvitu* / pereklad z anhl. H. Leliv. Lviv : Litopys, 2016. 258 s.
9. Khvostina I. M. Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2015. Vyp. 1. S. 30-33.
10. Iarkina N. M. Upravlinnia pidpriemstvom yak ekonomichna katehoriia (teoretychni aspekty). *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2014. № 1. S. 130-136 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26