

---

# ПЕДАГОГІКА

УДК 373.3.035:172.12]:373.07

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/65-3-35>**Євгенія ПОЧИНОК,***orcid.org/0000-0002-6419-4567*

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри початкової освіти

Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка

(Полтава, Україна) *rochynokea@gsuite.pnpu.edu.ua***Світлана МАКАРОВА,***orcid.org/0009-0004-6721-3614*

студентка II курсу магістратури факультету педагогічної і мистецької освіти

Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка

(Полтава, Україна) *svitlanamakarova2810@gmail.com*

## ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

У статті висвітлено сутність понять «громадянська активність» та «управління початковою освітою», здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення обраної проблеми. Проаналізовано концептуальні засади освітнього менеджменту в умовах нової української школи та особливості розвитку громадсько-активних шкіл. Виокремлено складові компоненти моделі сучасної громадсько-активної школи, зокрема підкреслено особливу важливість процесу демократизації громадсько-активної школи на засадах громадсько-орієнтованої освіти. Розглянуто принципи та функції освітнього менеджменту в умовах нової української школи, а також визначено специфіку освітнього менеджменту. Окреслено особливості управління початковою освітою в сучасній школі з огляду на підвищену потребу в розвитку громадянської активності учнів. Доведено, що громадянська активність є передумовою розвитку громадянської компетентності молодших школярів як однієї із провідних компетентностей сучасної особистості, що визначено Концепцією нової української школи.

Виявлено вплив сучасного соціального менеджменту на формування громадянської активності учнів. Оскільки саме навчання є діяльнісною системою, то інтеграція освітніх управлінських технологій позитивно вплине на формування громадянської активності молодших школярів. Доведено, що громадянська активність є основою формування громадянського суспільства, визначено інноваційні шляхи стимулювання громадянської активності учнів початкової школи. Визначено, що провідну роль у формуванні громадянської активності учнів початкової школи відіграє саме педагог-менеджер – наставник, який спрямовує освітню діяльність та здійснює функції управління на основі сучасних наукових методів керівництва. Оскільки процес підготовки сучасного педагога-менеджера є вивченим недостатньо, перспективу подальших наукових розвідок було окреслено в напрямку розробки схеми підготовки освітніх менеджерів, основною характеристикою яких буде високий рівень розвитку громадянської активності, стійка мотивація до перебудови освітньої системи початкової школи відповідно до вимог громади.

**Ключові слова:** громадянська активність, менеджмент початкової освіти, управління, громадсько-активна школа, демократизація, партнерство.

**Yevheniia POCHYNOK,**

*orcid.org/0000-0002-6419-4567*

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor;  
Associate Professor at the Department of Elementary Education  
Poltava National Pedagogical University named after V.G. Korolenko  
(Poltava, Ukraine) pochynokea@gsuite.pnpu.edu.ua*

**Svitlana MAKAROVA,**

*orcid.org/0009-0004-6721-3614*

*Student of the 2nd year of the master's degree at the Faculty of Pedagogical and Art Education  
Poltava National Pedagogical University named after V.G. Korolenko  
(Poltava, Ukraine) svitlanamakarova2810@gmail.com*

## **FORMATION OF CIVIC ACTIVITY OF YOUNGER SCHOOL STUDENTS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF PRIMARY EDUCATION MANAGEMENT TECHNOLOGIES**

*The article highlights the essence of the concepts of «civic activism» and «primary education management», carries out a theoretical analysis of scientific approaches to the study of selected issues. The conceptual principles of educational management in the conditions of the new Ukrainian school and the peculiarities of the development of socially active schools are analyzed. The components of the model of a modern community-active school are singled out, in particular, the special importance of the process of democratization of community-active schools on the basis of community-oriented education is emphasized. The principles and functions of educational management in the conditions of the new Ukrainian school are considered, as well as the specifics of educational management are determined. Features of primary education management in a modern school are outlined in view of the increased need for the development of civic activity of students. It has been proven that civic activism is a prerequisite for the development of civic competence of younger schoolchildren as one of the leading competences of a modern personality, which is defined by the Concept of a new Ukrainian school.*

*The impact of modern social management on the formation of students' civic activity is revealed. Since education itself is an active system, the integration of educational management technologies will have a positive impact on the formation of civic activity of younger schoolchildren. It has been proven that civic activism is the basis of the formation of civil society, and innovative ways of stimulating civic activism among elementary school students have been identified. It was determined that the leading role in the formation of the civic activity of elementary school students is played by the teacher-manager – a mentor who directs educational activities and performs management functions based on modern scientific management methods. Since the process of training a modern pedagogue-manager is insufficiently studied, the perspective of further scientific research was outlined in the direction of developing a scheme for training educational managers, the main characteristic of which will be a high level of development of civic activity, a sustainable motivation to rebuild the educational system of primary school in accordance with the requirements of the community.*

**Key words:** *civil activism, primary education management, management, socially active school, democratization, partnership.*

**Постановка проблеми.** Глибокі зрушення в соціальній сфері зумовили гостру потребу у вихованні свідомого та активного громадянина, тому сучасна освітня система підлягає кардинальній перебудові, відповідно до вимог розвиненого демократичного суспільства. Насамперед оновлення вимагає модель побудови взаємовідносин в освітній установі, а саме: розробку нових шляхів управлінської діяльності, тобто освітнього менеджменту. Значення освіти, зокрема її початкової ланки, у становленні та розвитку сучасної особистості щодня невпинно зростає, що продукує виникнення новітніх підходів до управління сферою початкової освіти та освіти загалом. Важливим елементом реформування освітньої парадигми є її демократизація, що має безпосередній вплив на розвиток ініціативності та активності особистості і формування громадянського

суспільства, ефективність функціонування якого визначається рівнем розвитку громадянської активності окремої людини. Тож провідна роль у реалізації управлінських цілей початкової освіти має належати саме формування специфічної особистісної риси – громадянської активності.

Відтак розвиток у молодших школярів громадянської активності спонукає освітню спільноту до пошуку інноваційних ефективних технологій управління освітнім процесом початкової школи з метою забезпечення подальшого формування громадянського суспільства. Врахувавши застарілість методів управління в освіті, зокрема, наявність авторитаризму у прийнятті управлінських рішень щодо оновлення змісту громадянської освіти, чи вибору методів взаємодії, а також потреби суспільства в активних свідомих громадянах, вважаємо обрану проблематику особливо

**актуальною** на сучасному етапі реформування освітньої системи.

**Аналіз досліджень.** У науково-педагогічній літературі знаходимо багато підтверджень того, що освітні навчальні заклади розглядаються як активні системи, а тому потребують побудови аналогічно активних моделей управління. Так, процеси побудови управлінських освітніх моделей вивчали у своїх роботах ще такі науковці, як Й. Гербарт, А. Дістервег, Я. Коменський, Дж. Локк, К. Ушинський та ін. Тенденції розвитку педагогічного менеджменту досліджували О. Антонюк, А. Барановський, В. Бебик, В. Белова, О. Винничук, Г. Дмитренко, Н. Коломінський, В. Лазарев, О. Мармаза, І. Підкасистий, А. Черниш тощо.

Процес формування громадянської активності має різностороннє тлумачення у науково-педагогічній літературі, зокрема розглянуто: сутність та ключові характеристики громадянської активності (Д. Акімов, А. Арсеєнко, І. Жадан, В. Жуков, О. Куценко, М. Лукашевич, М. Остапенко, Ю. Саєнко, В. Скуратівський, О. Сухомлинська, С. Рябова, Л. Шангіна та ін.); психолого-педагогічні механізми, умови, шляхів її формування (М. Іванчук, А. Петровський, У. Попова, С. Рубінштейн, Т. Цуркан тощо).

Управління початковою освітою на різних її рівнях презентовано у науковому доробку М. Арцишевської, А. Губи, К. Гуз, О. Кононко, О. Лобанчук, С. Нікітіної, Я. Співак, Т. Яновської. Освітній менеджмент як інструмент соціального управління та формування громадянської компетентності молодших школярів розглядали у своїх працях М. Ворон, Г. Єльнікова, Л. Калініна, С. Королюк, О. Марчак, Л. Паращенко, О. Товканець, а проблемі створення громадсько-активних шкіл присвячено наукові розробки С. Королюк, О. Онаць, Н. Островерхої, Л. Попович, М. Шевцова тощо. Так, завдяки дослідженням науковців з'явилося поняття «громадсько-активної школи», що базується на принципах громадсько-орієнтованої освіти та має на меті взаємне партнерство між школою та громадою (Королюк, 2013: 95).

О. Товканець (Товканець, 2018), приміром, розглядала освітній менеджмент через призму соціального управління та вважала, що менеджмент в освіті значною мірою впливає на подальший розвиток громади, а з його допомогою можна скоригувати шляхи розвитку громадянської активності учнів з метою побудови цілісного та розвиненого суспільства.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень щодо обраної проблеми, недостатньо вивченим залишається питання формування гро-

мадянської активності молодших школярів саме з урахуванням сучасних інструментів управлінського впливу.

Отже, **мету статті** вбачаємо у розкритті теоретичних основ побудови системи управління освітнім процесом сучасної початкової школи для формування громадянської активності молодших школярів.

**Виклад основного матеріалу.** Управління освітнім процесом початкової школи наразі перебуває під впливом радикальних суспільних змін, тому модернізація освіти спрямована на зміну закритої моделі освітньої системи на відкриту та динамічну, а також на пошуки інноваційних шляхів побудови освітнього менеджменту з метою формування цілісної гармонійної особистості з активною громадянською позицією. Початкова освіта є організованою соціально-педагогічною системою, а, отже, невід'ємно пов'язана із громадськими, соціальними та політичними змінами в суспільстві. Управлінську функцію, або роль менеджера, виконує у цьому випадку вчитель початкових класів, який повинен мати власну чітку позицію, вміти брати на себе відповідальність, відзначатися високим рівнем внутрішньої мотивації та прагненням залучити інших учасників освітнього процесу до спільної діяльності.

Поняття освітнього менеджменту має у науково-педагогічній літературі безліч визначень. Так, О. Мармаза визначає освітній менеджмент як теорію та практику ефективного управління навчально-виховним процесом, де керівник (педагог) є володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління освітою (Мармаза, 2017: 35). Загальними функціями менеджменту освіти є планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання (Антонюк, 2006: 66), а його найважливішими ознаками – діяльнісний вплив на систему загалом або на її окремі ланки з метою забезпечення їх ефективного функціонування й розвитку (Співак, 2015: 119).

На думку О. Товканець, освітній менеджмент є комплексом принципів, організаційних норм і технологічних прийомів управління відносинами в сфері освіти, спрямований на досягнення та реалізацію суспільно-значущих освітніх цілей. Дослідниця підкреслює соціальну спрямованість освітнього менеджменту та його вплив на формування особистості з активною громадянською позицією (Товканець, 2018: 100).

Основними функціями менеджменту в освіті є прийняття логічного рішення; організація виконання прийнятих рішень (доведення рішення до

учасників; створення умов для ефективної роботи навчального закладу; створення належних умов діяльності для кожного учасника навчально-виховного процесу; мотивація та стимулювання діяльності учасників навчально-виховного процесу); контроль виконання рішень (Черниш, 2008: 12). До функцій освітнього менеджменту можемо віднести також функції аналізу та планування і мотивування діяльності з метою досягнення поставлених цілей, а також регулювання результатів освітньої діяльності. Оперативне коригування освітньої діяльності у початковій школі є, на наш погляд, однією із головних функцій освітнього менеджменту, адже дозволяє передбачити усі можливі труднощі і ризики та забезпечити максимальний успіх у досягненні учнями результатів діяльності.

З огляду на різнобічні дефініції поняття «освітній менеджмент» та його вивчення у контексті громадянської освіти молодших школярів можемо узагальнити, що **менеджмент початкової освіти** – це комплексний процес управлінських впливів за допомогою методів навчання та виховання, що має соціальне підґрунтя та забезпечує ефективне виконання освітніх цілей.

Менеджмент початкової освіти відрізняється власною специфікою та притаманними йому особливостями, зокрема: предметом праці менеджера освітнього процесу є діяльність суб'єкта управління, продуктом праці – інформація про навчально-виховний процес, знаряддя праці становить слово та мовний вплив, а результатом праці менеджера-педагога є рівень грамотності, вихованості та розвитку об'єкта менеджменту – учнів (Черниш, 2008: 12). Як було згадано вище, сучасний менеджмент початкової освіти має соціальне підґрунтя, тобто спрямований на розвиток важливих соціальних характеристик особистості, а саме – громадянської активності, що є основою громадянської компетентності.

Концепцією Нової української школи (Концепція) визначено, що громадянська компетентність є однією із ключових компетентностей сучасної особистості та включає в себе усі форми соціальної поведінки та громадянської активності, які потрібні для ефективної та конструктивної участі у громадському житті, в сім'ї, на роботі. Загальновідомо, що саме громадянська активність є основою функціонування громадянського суспільства, тому, врахувавши стан сучасних реалій українського соціуму, максимум освітніх управлінських впливів має спрямовуватися саме на формування зазначеного компоненту громадянської компетентності.

У науковому доробку М. Остапенко громадянська активність розглядається як «одна з форм соціальної активності соціальних суб'єктів, яка має на меті впливати на прийняття соціально-політичних рішень, реалізацію своїх інтересів». Основу громадянської активності, на думку науковиці, складають: інтерес до суспільної і громадської роботи; організаторські здібності; ініціативність; вимогливість до себе; відповідальність за виконання громадських доручень; готовність допомагати іншим, а сферами її прояву є соціально-комунікативна, громадська, суспільно-політична (Остапенко, 2011: 136).

За нашим переконанням, **громадянська активність** становить собою комплексну усвідомлену характеристику особистості, що є основою її громадянської компетентності та проявляється у ставленнях та діях щодо різних сфер соціального життя. Результатом сформованості громадянської активності є чітка громадянська позиція – сукупність усталених громадянських поглядів та ставлень.

Одним із ефективних середовищ формування громадянської активності особистості є інноваційна модель громадсько-активної школи, що ґрунтується на концепції громадсько-орієнтованої освіти, демократизації освіти та принципах партнерської педагогіки, а також передбачає гуманістичну спрямованість освіти на основі заміни авторитарної моделі управління на демократичну. Модель такої школи дозволяє налагодити тісну співпрацю між освітньою системою та іншими соціальними інститутами такими, як громадські організації та соціальні установи, а також забезпечити умови для ефективних взаємовпливів у триаді «вчитель-учень-батьки». Варто зауважити, що громадсько-активні школи є складноорганізованими, самоорганізованими та саморегульованими системами, що мають багаторівневу динамічну структуру. Їх основна відмінність від звичайних шкіл полягає в тому, що учні не відокремлені від реального життя, а навпаки, є його постійними учасниками. Тобто можемо стверджувати, що громадсько-активні школи є діяльними соціально-педагогічними системами, що засновані на принципах демократизації, ініціативності, зв'язку навчання із реальним життям, продуктивної взаємодії між школою та громадою.

Модель діяльності громадсько-активної школи включає три компоненти, а саме: демократизацію, волонтерство та взаємовигідне партнерство між школою і громадою. Демократизація як компонент моделі зазначеної школи спрямована на формування демократичної культури як основи розвитку демократичного суспільства і реалізу-

ється через систему шкільного самоврядування та впровадження у навчальний процес демократичних принципів взаємодії. Педагогу як менеджеру освітньої діяльності важливо виробити загальну концепцію комплексного підходу до навчання з метою здійснення цілеспрямованих педагогічних впливів. (Модель громадсько-активної школи) Тобто громадсько-активна школа має будуватися не на формуванні в учнів теоретичних знань, а на створенні передумов для виховання соціально адаптованої та громадсько-орієнтованої особистості, яка буде усвідомлювати своє місце в суспільстві та відзначатиметься активною громадянською позицією. Відтак максимальна наближеність до реального життя є однією з головних ознак громадсько-активної школи.

Суть компонента волонтерство полягає у створенні організованої системи, яка перетворює волонтерство в невід'ємну частину шкільного життя. Зазначений компонент спрямований на активізацію членів громади різного віку для вирішення соціально значущих проблем через навчання учасників педагогічного процесу навичкам волонтерської діяльності, розробку й упровадження нових технологій волонтерства (Корольок, 2013: 97).

Останнім компонентом громадсько-активної школи є взаємовигідне партнерство між школою та громадою, що передбачає: спрямованість ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації та самоврядування; розвиток у школі та громаді традиції та практики громадянської активності; наявність на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства й гарантій їхнього стабільного розвитку (Модель громадсько-активної школи).

Формування громадянської активності молодших школярів у громадсько-активній школі включає в себе такі компоненти: формування громадянської компетентності, розвиток відповідальності та ініціативності у вирішенні нагальних питань соціальної сфери, надбання позитивного досвіду участі у громадянській діяльності, ставлення до різних громадянських інститутів, вивчення і застосування у власній діяльності демократичних принципів та цінностей, самоусвідомлення себе громадянином, активна громадянська позиція (Остапенко, 2011: 141).

Як бачимо, модель громадсько-активної школи ґрунтується на демократичних принципах рівності, взаємоповаги та визнання прав кожної особистості на прояви громадянської активності. Громадсько-активна школа є активного відкритою соціально-педагогічною системою, основу

якої становить твердження, що школа і громада (соціум) не можуть існувати окремо, а їх взаємодія має забезпечити найкращі умови для розвитку громадянської активності особистості. Головним завданням вчителя початкових класів, що виступає менеджером освітньої діяльності молодших школярів, є активне стимулювання останніх до розвитку громадянських якостей та свідомих проявів громадянської активності через використання моделі громадсько-активної школи. Тут важливо, щоб педагог на власному прикладі демонстрував прояви громадянської активності, адже діти молодшого шкільного віку схильні до наслідування, тому особистий приклад відіграє провідну роль у розвитку особистісних якостей дітей. Крім цього, провідну роль відіграє здатність педагога-менеджера до формування в учнів розуміння цінності спільноти та правил її функціонування, що починається на прикладі класного колективу і поступово переходить у площину громади, соціуму, державної спільноти тощо.

Серед інших шляхів стимулювання громадянської активності учнів початкової школи виділяють: впровадження у педагогічний процес інтерактивних форм і методів навчання та виховання; цілеспрямоване формування позитивної мотивації учнів; здійснення контролю і самоконтролю результатів діяльності; партнерська взаємодія школи та громади для вирішення важливих освітніх проблем; інтеграція освітніх, соціальних, спортивно-оздоровчих програм, програм культурного відпочинку для дітей і дорослих тощо (Остапенко, 2011: 140). Крім зазначених шляхів, можемо виділити також позакласну роботу, завдяки якій учні матимуть свободу вибору того виду громадянської діяльності, що викликатиме в них найбільший інтерес. Результатом сформованості громадянської активності молодшого школяра є стійка потреба у громадянській діяльності.

**Висновки.** Дослідження продемонструвало, що управління освітою в початковій школі є складним багатовимірним процесом, який потребує інноваційного менеджера-новатора – педагога, зацікавленого у впровадженні основ менеджменту у власне педагогічну взаємодію суб'єктів освітнього процесу та реалізації надалі принципів громадсько-активної школи. Така школа дає можливість учням успішно адаптуватися до реального до життя у громаді, формує вміння бути комунікабельним у різних соціальних групах, взаємодіяти та ефективно реалізовувати свою діяльність. Освіта має стати громадськоорієнтованою, спрямованою на реальні потреби суспільства та інтереси громади і кожного учня окремо.

На основі результатів дослідження можемо узагальнити, що завданням сучасного вчителя-менеджера є розвиток у молодших школярів громадянської активності як однієї з головних характеристик всебічно розвиненої особистості. Освітній менеджмент громадсько-активних шкіл, зокрема їх початкової ланки, відзначається високим рівнем інноваційності та ефективності розвитку громадянської активності молодших школярів, проте й досі не набув масового застосування у вітчизняних школах, а відтак потребує розробки більш кон-

кретної практичної бази та здійснення оновлених досліджень. Більше того, не всі вчителі готові до прийняття ролі «менеджера» – управлінця, що буде скеровувати діяльність учасників освітнього процесу задля досягнення поставлених цілей. Тому перспективу подальших наукових розвідок вбачаємо саме у вивченні процесу підготовки освітніх менеджерів, які б відзначалися високим рівнем розвитку громадянської активності та стійкою мотивацією до трансформації освітньої системи початкової школи згідно вимог сучасної громади.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. Менеджмент в освітній сфері: концептуальні засади. *Персонал*. 2006. № 10. С. 58–66.
2. Концепція Нової української школи. *Міністерство освіти і науки України* : веб-сайт. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkolacompressed.pdf> (дата звернення: 24.06.2023).
3. Королюк С. Роль громадсько-активної школи у розвитку громадянського суспільства. Актуальні проблеми громадянської освіти: український та зарубіжний досвід: матеріали I науково-практичної конференції (Острого, 19 червня 2013 р.). Острого: ГО «Центр демократичного лідерства, Національний університет «Острозька академія», 2013. С. 95–97.
4. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації : Навчально-методичний посібник. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
5. Модель громадсько-активної школи. *Освіта. UA* : веб-сайт. URL : <https://osvita.ua/school/method/1496/> (дата звернення : 15.06.2023).
6. Остапенко М. Громадянська активність як основа формування громадянського суспільства. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. 2011. Вип. 22. С. 135–143.
7. Співак Я. О. Особливості управління початковою освітою в сучасній школі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 14. Ч. 3. С. 117–121.
8. Товканець О.С. Освітній менеджмент як філософія соціального управління. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2018. Випуск 167. С. 98–101.
9. Черниш А. П. Менеджмент освіти : Навчальний посібник. Київ : «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 49 с.

#### REFERENCES

1. Antonyuk O. (2006) Menedzhment v osvitianskii sferi: kontseptualni zasady [Management in the educational sphere: conceptual foundations]. *Personnel*, 10. 58–66. [in Ukrainian].
2. Kontsepsiia Novoi ukrainskoi shkoly. [Concept of the New Ukrainian School] Ministry of Education and Science of Ukraine: website. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkolacompressed.pdf> (access date: 06.24.2023). [in Ukrainian].
3. Koroliuk S. (2013) Rol hromadsko-aktyvnoi shkoly u rozvytku hromadianskoho suspilstva. [The role of a socially active school in the development of civil society]. Actual problems of civic education: Ukrainian and foreign experience: materials of the 1st scientific and practical conference (Ostrog, June 19, 2013). Ostrog: NGO “Center for Democratic Leadership, Ostroh Academy” National University, 95–97. [in Ukrainian].
4. Marmaza O.I. (2017) Menedzhment osvitoi orhanizatsii. [Management of an educational organization]: Educational and methodological manual. Kharkiv: Shchedra Sadiba LLC, 126 s. [in Ukrainian].
5. Model hromadsko-aktyvnoi shkoly. [Model of a socially active school]. *Osvita.UA*: website. URL: <https://osvita.ua/school/method/1496/> (date of application: 15.06.2023). [in Ukrainian].
6. Ostapenko M. (2011) Hromadianska aktyvnist yak osnova formuvannia hromadianskoho suspilstva. [Civic activity as the basis of the formation of civil society]. *Modern Ukrainian politics. Politicians and political scientists about her*, 22. 135–143. [in Ukrainian].
7. Spivak Ya. O. (2015) Osoblyvosti upravlinnia pochatkovoiou osvitoiu v suchasni shkoli [Peculiarities of management of primary education in a modern school]. *Scientific Bulletin of the Kherson State University*, 14. 3. 117–121. [in Ukrainian].
8. Tovkanets O.S. (2018) Osvitnii menedzhment yak filosofii sotsialnoho upravlinnia [Educational management as a philosophy of social management]. *Scientific notes. Series: Pedagogical sciences*, 167. 98–101. [in Ukrainian].
9. Chernysh A.P. (2008) Menedzhment osvity. [Management of education]: Study guide. Kyiv: “University” KMPU named after B.D. Hrinchenko, 49 s. [in Ukrainian].