

Розділ V

Менеджмент і маркетинг

УДК 005:378.096

В.Г. Алькема
*професор, доктор економічних наук,
Університет економіки та права «КРОК»*

О.А. Фенканін
*здобувач,
Університет економіки та права «КРОК»*

Управління процесом формування контингенту учнів початкового спеціалізованого мистецького навчального закладу

У статті досліджено сучасний стан та специфічні особливості управління процесом формування контингенту учнів початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів – дитячих шкіл мистецтв, дитячих музичних шкіл.

Ключові слова: контингент, позашкільна освіта, імідж, репутація, мистецькі задатки та здібності.

В.Г. Алькема
*професор, доктор экономических наук,
Университет экономики и права «КРОК»*

О.А. Фенканин
*соискатель,
Университет экономики и права «КРОК»*

Управление процессом формирования контингента учеников начального специализированного учебного заведения искусств

В статье исследованы современное состояние и специфические особенности управления процессом формирования контингента учеников специализированных учебных заведений искусств – детских школ искусств, детских музыкальных школ.

Ключевые слова: контингент, внешкольное образование, имидж, репутация, художественные задатки и способности.

V.H. Alkema
Professor, Doctor of Economics,
«KROK» University

O.A. Fenkanin
External PhD Student,
«KROK» University

Management of the pupils contingent formation process of the primary specialized art educational institution

In the article investigational the modern state and specific features of the pupils contingent formation process of the primary specialized art educational institution – children's art schools, children's music schools.

Keywords: *contingent, out-of-school education, image, reputation, artistic making and skills.*

Постановка проблеми

Різносторонній розвиток здібностей дитини є важливою складовою формування її особистості. Загальноосвітні заклади виконують затверджені на рівні держави програми, які не передбачають індивідуального підходу до кожної дитини. Однак кожна людина має особисті вроджені таланти до певних видів діяльності і водночас абсолютно посередні здібності до інших. Проте права вибору середня освіта не дає. Зовсім інша ситуація у позашкільних закладах. Вони надають дітям можливість задовольняти розважальні, духовні, пізнавальні, художні, фізичні та інші потреби у відповідності до їхніх нахилів та бажань. Тому організація корисного дозвілля дітей у позашкільних освітніх закладах є актуальною і важливою.

Перехід позашкільної освіти у новий якісний стан співпадає з процесами реформування усієї системи освіти. Розвиток варіативного виховання у сфері загальної середньої освіти надає особливої актуальності позашкільній освіті. Основним об'єктом навчання і виховання позашкільному навчальному закладі є конкретна дитина. Індивідуально-особистісний підхід тут реалізується не в намірах чи принципах, а на практиці. Відсутність примусу, свобода вибору заняття робить позашкільний навчальний заклад привабливим для дітей різного віку.

На даний час завдяки зміні соціально-економічного та соціокультурного розвитку України виникає потреба пошуку нових методів та прийомів формування контингенту учнів у умовах позашкільної освіти, зокрема початкової мистецької освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемі управління процесом формування контингенту учнів присвячено наукові роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як Биковської О. В. [1], Гудовсек О. А. [3], Дьячкової С. [4], Кондрашової Л. В. [7], Міленіна В. М. [8], Щербаня І. [11] та інших. Педагогічні дослідження науковців були спрямовані на: виявлення загальнотеоретичних положень про учнівський контингент (І. Болдирєв, І. Іванов, Я. Коломінський, А. Макаренко, А. Петровський, Ю. Сокольников, В. Сухомлинський, Л. Уманський та ін.), пошук найбільш ефективних форм організації, методів згуртування і формування контингентів учнів (Т. Коннікова, Л. Новікова, М. Віноградова, А. Мудрик, О. Богданова, І. Первін та ін.), розробку-

принципів і методів стимулювання колективної діяльності (Л. Гордін, М. Шульцта ін.), розробку педагогічної організації діяльності контингенту (Е. Кузнецова, Н. Щуркова та ін.).

Теорія колективу, розроблена А. Макаренком, реорганізувалась у теорію стадій розвитку дитячого контингенту, за якою перша стадія – створення колективу, знайомство учителя із дітьми, глибоке вивчення один одного, вибір активу класу, органів самоврядування. Друга стадія – поширення впливу активу на весь колектив. Третя стадія характеризується вирішальним впливом думки більшості. На четвертій стадії розвитку колективу, завдяки міцному засвоєнню колективом досвіду, кожен учень сам виявляє до себе вимоги. Процес становлення контингенту проходить крізь низку етапів, які А. Макаренко окреслив так: згуртування, включення «методу паралельної дії», складання системи самоврядування контингенту. Вякості умов гармонійного розвитку контингенту педагог виділяє різні види спільної діяльності, провідними серед яких є формування громадської думки, підсилення традицій здорового способу життя, якісне виявлення вимог тощо. З точки зору А. Макаренка, важливим є питання гендерної стратифікації учнівського колективу, де кількість дівчат та хлопців має бути приблизно рівною, що неодмінно впливає на виховний ефект. Своєю чергою А. Горальський зазначає, що в процесі добору складу групи слід прагнути до її водночас одно- та різномірності. Відносно однорідною група повинна бути з огляду на такі риси, як вік, суспільне становище, уміння співпрацювати, інтелектуальний рівень, готовність до творчої діяльності тощо, але за такими ознаками, як стать, освіта, інтереси, обсяг практичного досвіду, група повинна бути різномірною [2, с. 28]. На думку І. Щербаня [11], програма вивчення учнівського контингенту та план складання характеристики класу виглядає так: склад класу (віковий та гендерний, пізнавальний рівень, працездатність та успішність учнів); рівень загального розвитку контингенту; рівень морально-духовного розвитку контингенту; рівень фізичного розвитку контингенту; рівень трудового виховання; рівень естетичного виховання; шляхи та засоби подальшого формування контингенту. Л. Новикова наголошує на тому, що проблема управління розвитком учнівського контингенту передбачає вивчення його структури, принципів та механізмів виховання особистості у колективі, визначення місця та ролі педагога в означеному процесі. Аналіз наукових робіт свідчить про різні підходи до вивчення особливостей учнівського контингенту.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

У педагогічній науці не приділено достатньої уваги розкриттю специфіки формування контингенту учнів для початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів – дитячих шкіл мистецтв, дитячих музичних шкіл. Дещо в тіні залишається дослідження зарубіжного досвіду з управління процесом формування контингенту учнів.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження управління процесом формування контингенту учнів у початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладах – дитячих школах мистецтв, дитячих музичних школах.

Виклад основного матеріалу дослідження

Нормативно-правове забезпечення позашкільної освіти – це складова системи забезпечення позашкільля, що передбачає наявність необхідних нормативно-правових документів. Нормативно-правова база позашкільної освіти, позашкільних навчальних закладів в Україні включає більш як 70 документів [9]. Законодавчою основою забезпечення права кожного на здобуття позашкільної освіти є

Конституція України. Державну політику у сфері позашкільної освіти, її правові, соціально-економічні, організаційні, освітні та виховні засади визначають закони України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», «Про охорону дитинства» та ін. Загальні концептуальні положення щодо змісту і форм позашкільної освіти, її організації і стратегії розвитку встановлюють Національна доктрина розвитку освіти, Концепція позашкільної освіти та виховання, Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття), Програма розвитку позашкільних навчальних закладів та інші нормативні документи.

Відповідно до визначення словника української мови, контингент – це сукупність людей, що становлять подібну з певного погляду групу; склад осіб певної категорії; установлена для певної мети визначена кількість кого-, чого-небудь, норма [10, с. 67]. Управління учнівським контингентом сьогодні розглядається як діяльність, що спрямована на виховання та розвиток кожної окремої особистості, яка є членом даного контингенту, її самореалізацію та самоактуалізацію. Під управлінням контингенту учнів також розуміють цілеспрямований, системно організований процес інформаційної поведінки закладу освіти в аспекті формування контингенту, який здійснюється під впливом інформаційно-розпорядчих актів, що передбачають відповідні управлінські рішення, спрямовані на досягнення цілей закладу освіти. Під інформаційною поведінкою розуміють алгоритм дій з прийняття рішень із подальшим складанням, утвердженням і виконанням розпорядчої інформації про формування контингенту, а також порядок обробки оперативних даних про його рух [10, с.67-68].

Державна політика у сфері формування та навчання контингенту вихованців, учнів, слухачів позашкільних навчальних закладів спрямована на створення умов для здобуття вихованцями, учнями, слухачами якісної позашкільної освіти; координацію зусиль органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян та сім'ї на подальше становлення та розвиток позашкільної освіти.

Державна політика у сфері формування та навчання контингенту вихованців, учнів та слухачів позашкільних навчальних закладів здійснюється за принципами:

- доступності позашкільної освіти громадянам України незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак;
- добровільності вибору типів позашкільних навчальних закладів, форм позашкільного навчання і видів діяльності;
- правового і соціального захисту вихованців, учнів, слухачів у їхньому прагненні до вільного, різнобічного розвитку особистості;
- фінансування державних та комунальних позашкільних навчальних закладів відповідно до їхньої структури;
- науковості та світського характеру позашкільної освіти.

Державна стратегія спрямована на створення умов для задоволення освітньо-культурних потреб, потреб у професійному самовизначенні і творчій самореалізації вихованців, учнів і слухачів, які не забезпечуються іншими складовими структури освіти; пошук, розвиток та підтримка здібних, обдарованих і талановитих вихованців, учнів і слухачів [5].

Нормативно-правове регулювання процесу формування контингенту учнів позашкільного закладу освіти представлено у законах України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», «Про культуру», в Переліку типів позашкільних нав-

чальних закладів, Положенні про позашкільний навчальний заклад, Положенні про початковий спеціалізований мистецький навчальний заклад (школу естетичного виховання). На основі зазначених положень позашкільні навчальні заклади формують свої статuti, де чітко прописані правила, яких потрібно дотримуватися. У статуті позашкільних навчальних закладів вказані організаційно-правові засади діяльності, чітко прописана власне організація позашкільного закладу, де вказано види діяльності, структура роботи закладу, навчальні програми тощо. Також у статуті прописано, хто є учасниками навчально-виховного процесу, їхні права та обов'язки. Власне, саме цей пункт прямо відповідає на запитання, яким чином з огляду на нормативно-правові документи позашкільного навчального закладу визначені особливості формування контингенту учнів.

Перш ніж говорити про формування контингенту учнів початкового спеціалізованого мистецького навчального закладу, слід розглянути головні аспекти управління процесом залучення контингенту учнів. Найпершим чинником у процесі залучення учнів до навчання є позитивний імідж та репутація мистецького навчального закладу. Необхідність формування іміджу освітньої установи визначається складною демографічною ситуацією в системі освіти; диференціацією та варіативністю системи освіти; складністю вибору напрямів і перспектив самовизначення учнів; численними запитамми соціальної практики; потребою освітньої й управлінської практики у формуванні уявлень про навчальний заклад; наявністю досвіду роботи освітніх установ у даній галузі. Багато колективів освітніх закладів усвідомили важливість цілеспрямованого створення іміджу.

З поняттям іміджу тісно пов'язана і репутація навчального закладу, яка утримується в масовій свідомості довгі роки. Відмінність іміджу від репутації полягає в тому, що репутація є підсумком побудови іміджу.

Позитивний імідж навчального закладу визначають: наявність довгострокової освітньої стратегії; сприятливий морально-психологічний клімат у колективі; захоплений, небайдужий, професійний педагогічний колектив; наявність об'єднаного дитячого колективу та його керівних органів; культ колективних традицій, проведення «сімейних» свят; постійний саморозвиток колективу, об'єднання дитячого, батьківського і вчительського колективів спільною справою; наявність яскравої зовнішньої атрибутики: девіз, прапор, елементи форми в одязі, власний сайт в Інтернеті тощо. Важливим аспектом формування сприятливої думки про школу є створення власного візуального образу (або символічного рівня корпоративної культури), що впізнається аудиторією, за допомогою певних атрибутів, які формують стиль і зовнішній імідж освітньої установи, дають можливість зайняти належне місце на ринку освітніх послуг.

Позитивний імідж та позитивна репутація сприяють тому, щоб конкретний навчальний заклад був високо оцінений батьками та учнями і вибраний ними з низки інших [6]. Серед складових позитивно сформованого іміджу закладу освіти можна назвати висококваліфікований викладацький колектив, активну участь у різноманітних мистецьких та культурних заходах, високу корпоративну культуру, зовнішній вигляд навчального закладу, впровадження новітніх методик викладання мистецьких дисциплін, рекламу в засобах масової інформації та наявність друкованої рекламної продукції, наявність високого відсотка випускників, які обрали своєю професією мистецтво, наявність офіційного сайту навчального закладу тощо.

Наступним аспектом у процесі залучення контингенту учнів є особисте відвідування викладачів початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів дошкільних та загальноосвітніх закладів з метою запрошення дітей на на-

вчання. Налагодження співпраці вчителів мистецьких загальноосвітніх закладів із учителями дошкільних навчальних закладів та загальноосвітніх навчальних закладів повинне також мати на меті виявлення здібних та талановитих учнів, залучення їх до навчання в початкових спеціалізованих мистецьких закладах, пропагування мистецького навчання шляхом концертів, спільних проєктів, програм діяльності, обговорення можливостей створити на базі освітніх закладів філіалів початкового спеціалізованого мистецького навчального закладу або навчання окремих груп.

Серед чинників, які, на думку батьків, найбільше впливають на відвідування дитиною початкового спеціалізованого мистецького навчального закладу, є особисте бажання дитини займатися мистецтвом, рекомендації знайомих, а також зручне для родини місцезнаходження навчального закладу та усвідомлення доцільності отримання дитиною мистецької освіти, зрозуміло, і порівняно невисока плата за навчання. На продовження навчання дітей у початковому спеціалізованому мистецькому навчальному закладі найбільше впливають успіхи дитини у навчанні, позитивні для дитини умови навчання, як то: атмосфера, позитивний клімат у дитячому колективі, зацікавленість методами та формами навчально-виховного процесу тощо, зручний графік навчання та зручне для родини місцезнаходження навчального закладу, розуміння, що мистецька освіта є необхідною для формування високорозвиненої особистості та органічне поєднання навчання у загальноосвітній школі та початковому спеціалізованому мистецькому навчальному закладі. На припинення навчання найбільше впливають конфлікти з адміністрацією, викладачами, негативна оцінка умов навчання, незручний графік роботи та відсутність успіхів дитини у навчанні.

Процес формування контингенту учнів початкового спеціалізованого мистецького навчального закладу може здійснюватися протягом навчального року як на безконкурсній основі, так і за конкурсом на підставі заяви батьків або осіб, які їх замінюють. Батьки або особи, які їх замінюють при написанні заяви на зарахування їхньої дитини до контингенту учнів школи ознайомлюються зі встановленим розміром оплати за навчання на бажаному відділенні на відповідний навчальний рік та зобов'язуються щомісячно вносити визначену плату за навчання з вересня по травень включно.

Повністю звільняються від сплати за навчання: круглі сироти, вихованці шкіл-інтернатів, дитячих будинків, діти, що перебувають під опікою, діти військово-службовців дійсної служби, які загинули при виконанні службових обов'язків або стали інвалідами I-II груп, діти-інваліди I-II груп захворювання, діти з мало-забезпечених сімей, діти учасників антитерористичної операції. Таким категоріям учнів для звільнення від сплати за навчання треба пред'явити довідку про свій статус. Таке право на безоплатне навчання надається тільки за умови навчання на одному відділенні. Звільняються від оплати за навчання на 50% діти з багатодітних сімей (троє і більше дітей до вісімнадцяти років). Занаявності двох і більше учнів з однієї сім'ї плата за навчання встановлюється: за першого учня в розмірі 100%, за інших – 50% від вартості навчання.

До заяви додається довідка медичного закладу про відсутність протипоказань до занять у початковому спеціалізованому мистецькому навчальному закладі та копія свідоцтва про народження дитини. Зарахування на навчання проводиться наказом керівника закладу.

Зарахування абітурієнта до контингенту учнів початкового спеціалізованого мистецького навчального закладу на безконкурсній основі відбувається зазвичай шляхом переведення учня з іншого навчального закладу за наявності всіх до-

кументів, що підтверджують його навчання в іншому закладі – характеристики, зведеного табеля з оцінками за всі роки навчання та з усіх дисциплін, завіреного підписом заступника директора з навчально-виховної роботи та печаткою навчального закладу, медичної довідки, копії свідоцтва про народження. Такі учні продовжують навчання в початковому спеціалізованому мистецькому навчальному закладі з наступного класу або семестру відповідно до завершеного класу або семестру в тому навчальному закладі, з якого відбувається переведення.

Порядок і строки проведення вступних іспитів визначаються педагогічною радою закладу. Для проведення вступних випробувань формуються дві приймальні комісії – приймальна комісія музичного відділення та приймальна комісія відділення образотворчого мистецтва.

До першого класу музичних відділень приймаються діти у віці шести-семи років. Музична підготовка для вступу в перший клас необов'язкова. Вступні випробування передбачають перевірку музичного слуху, музичної пам'яті, відчуття ритму. На відділення образотворчого мистецтва приймаються діти з дев'ятирічного віку. Художня підготовка для вступу до першого класу необов'язкова. Вступні випробування на відділення образотворчого мистецтва передбачають виконання композиції на задану тему, демонстрацію елементарних навичок художньої діяльності, вміння підбору кольору, демонстрацію елементарних законів композиції. Комплексний аналіз музичних та художніх здібностей дитини є підставою для зарахування або не зарахування до першого класу школи. Вступ до першого класу визначається прийнятною комісією за критеріями – «відповідає вимогам» або «не відповідає вимогам» за результатами голосування членів приймальної комісії.

Додатковий набір відбувається протягом навчального року занааявності вакантних місць. Це можуть бути діти, які пройшли вступні випробування, але не були зараховані до контингенту школи з різних причин, – недостатньо успішно пройшли вступні випробування або не вистачило вакантних місць для зарахування. Також для додаткового набору та зарахування до навчального закладу підпадають учні запереведенням з інших навчальних закладів або учні, в яких закінчився строк дії академічної відпустки.

Початкові спеціалізовані мистецькі навчальні заклади проводять прийом дітей п'яти-шести років на музичні відділення. Такий контингент абітурієнтів проходить ті самі вступні випробування, що і діти шести-семирічного віку. Діти п'яти-шестирічного віку зараховуються до підготовчої групи (нульового класу) за умови достатньої кількості дітей для формування такої групи. Із закінченням навчання зарахування учнів підготовчої групи до першого класу відбувається автоматично без вступних випробувань за наказом директора закладу. За недостатньої для формування підготовчої групи кількості дітей п'яти-шестирічного віку приймальна комісія не зараховує таких дітей до контингенту школи і рекомендує батькам учнів прийти наступного навчального року на повторні вступні випробування для зарахування дітей до першого класу.

Навчання гри на музичних інструментах відбувається в індивідуальній формі і передбачає розподіл керівництвом навчального закладу контингенту учнів за індивідуальним принципом до конкретного викладача. Навчання музично-теоретичних дисциплін та образотворчого мистецтва відбувається у групах. Відповідно до Закону України «Про позашкільну освіту» середня наповнюваність груп та інших організаційних форм у позашкільних навчальних закладах визначається типовими навчальними планами початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів, затвердженими Міністерством культури України,

та становить, як правило, десять-п'ятнадцять вихованців, учнів і слухачів. Наповнюваність груп установлюється директором позашкільного навчального закладу залежно від профілю та можливостей організації навчально-виховного процесу, виходячи із середньої наповнюваності груп. Загальна кількість груп не може перевищувати кількості, що визначена розрахунком педагогічних годин. Нормативом для розрахунку педагогічних годин є початкові плани закладу. Комплектування груп та інших творчих об'єднань здійснюється у період з першого до п'ятнадцятого вересня.

Питання щодо переведення учнів до наступного класу, залишення на повторний рік навчання та виключення із закладу (заумови систематичного невиконання навчальних планів та програм), видачі свідоцтва випускникам вирішується педагогічною радою та затверджується наказами керівника закладу. За рішенням керівника закладу виключення учня може відбуватися, якщо плата за навчання не внесена протягом двох місяців. Учні можуть скористатися правом переведення в межах навчального закладу на інші відділення, переведення до іншого закладу за наявності вільних місць та скористатися правом на академічну відпустку за сімейними обставинами. Батьки учнів або особи, які їх замінюють, повинні написати заяву про академічну відпустку із зазначенням причини тимчасової перерви у навчанні та за необхідності надати документи, які підтверджують ці причини та обставини.

Аналізуючи діяльність початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів – дитячих музичних шкіл, шкіл мистецтв, слід відзначити специфіку в управлінні процесом формування контингенту учнів, яка полягає у конкурсному відборі учнів за перевіркою їхніх музичних та художніх задатків та здібностей. Заява одного з батьків, відсутність медичних протипоказань та наявність задатків та здібностей до навчання мистецтву, за висновками приймальної комісії, є підставою для зарахування учня до початкового спеціалізованого мистецького навчального закладу.

Висновки

Загалом, формування відповідного контингенту учнів з позицій теоретико-методичних засад – це складне та багатогранне питання, яке потребує відповідних підходів та навичок, являє собою цілеспрямовану діяльність керівництва та педагогів навчального закладу щодо організації, планування, координації та моніторингу діяльності колективу з метою ефективного виховання та самовиховання кожного його члена, де сформований колектив виступає як ефективний засіб та інструмент соціального становлення дітей, набуття ними позитивного суб'єктивного досвіду життєдіяльності.

Проблема управління процесом формування контингенту учнів знаходиться у тісному взаємозв'язку з вирішенням багатьох проблем функціонування початкового спеціалізованого мистецького навчального закладу, глибокому аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів його діяльності. Тому, розглянувши загальні аспекти останніх і застосувавши в практичній діяльності всі надані рекомендації, можна говорити про успішне функціонування навчального закладу в сучасних умовах розвитку позашкільної освіти та системного підходу до успішного процесу залучення, формування та збереження контингенту учнів.

Література

1. Биковська О. В. Теоретико-методичні основи позашкільної освіти в Україні / О. В. Биковська: Монографія. – К.: ІВЦ АЛКОН, 2006. – 356 с.
2. Горальський А. Правила тренінгу творчості: метод. посібник. – Л.: ВНТЛ, 1998. – 52 с.
3. Гудовсек О. А. Сучасні тенденції професійної підготовки майбутнього педагога до

роботи в закладах позашкільної освіти / О. А. Гудовсек // Педагогічні науки : зб. наук. праць. – Херсон. : Вид-во ХДУ, 2007. – Вип. 44. – С. 209-212.

4. Дьячкова С. Учимся сотрудничать. Игры на развитие групповой сплоченности // Газ. «Школьный психолог» изд. дома «Первое сентября». – 2004. – №41. – С. 36-39.

5. Закон України «Про позашкільну освіту» (від 22.06.2000 № 1841-III) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/ua/activity/education/59/pozashkilnaosvitaukraini/nrb>

6. Зуевская И.Н. Механизм формирования позитивного имиджа школы / И.Н. Зуевская [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://festival.1september.ru/articles/210363/>.

7. Кондрашова Л. В. Методика організації виховної роботи в сучасній школі: навчальний посібник / Л.В. Кондрашова, О.О. Лаврентьева, Н.І. Зеленкова. – Кривий Ріг : КДПУ, 2008. – 187 с.

8. Міленін В. М. Інноваційна модель виховного простору сучасного позашкільного навчального закладу : Посібник / В.М.Міленін. – К., 2013. –160 с.

9. Нормативно-правове забезпечення позашкільної освіти / Дунаєвецький районний Будинок творчості школярів [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://btsh.ucoz.ua/index/normativno_pravove_zabezpechennja_pozashkillja/0-62.

10. Порохня Л. А. Учнівський колектив як важлива складова учнівського середовища / Л. А. Порохня // Педагогіка та психологія. – 2015. – Вип. 48. – С. 67-74.

11. Щербань І. Особливості управління навчанням у школі/ І. Щербань// К.: Знання.– 2017. – 240 с.