

УДК 378.14.01

DOI 10.31339/2413-3329-2019-2(10)-35-38

Кучінка Тетяна Василівна,
кандидат економічних наук, асистент,
Томашевська Мирослава Олегівна,
аспірант,

Мукачівський державний університет, м. Мукачеве

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті визначено понятійно-категоріальний апарат менеджменту освітніх організацій та розглянуто основні соціально-психологічні вимоги менеджера, як головного суб'єкта здійснення управлінської діяльності. Особлива увага приділяється досягненню освітніх результатів за допомогою типів освітніх організацій, які здійснюють свою діяльність у межах освітніх програм та освітніх стандартів. Охарактеризовано вплив менеджменту на здійснення освітньої діяльності в організаціях. Проаналізовано освітні завдання відповідно до структури освітніх організацій. Досліджено значення управління на діяльність освітніх організацій та навчальний процес.

Ключові слова: менеджмент, управління, освіта, освітня організація, навчальний процес, менеджмент освітньої організації.

Постановка проблеми. Проблематика менеджменту освітніх організацій України протягом останніх років неодноразово опинялася у центрі уваги українських вчених і громадськості. За результатами дослідження визначено основні, сучасні, освітні пріоритети: збільшення охоплення населення освітою; забезпечення освіти протягом життя; рівний доступ до якісної освіти; посилення ролі держави в гарантуванні справедливості в здобутті освіти; гуманізація та демократизація освіти; підвищення професійної компетентності викладачів; становлення державно-громадського управління освітою; поширення інформації про якість освітніх послуг; ефективне та результативне використання видатків на освіту.

Визначення понятійного апарату управління організаціями у сфері освіти не можливе без глибокого теоретико-методичного аналізу менеджменту освітніх організацій. Безсумнівно, що центральним, ключовим елементом аналізу є освітні організації. Саме в них здійснюється освітня діяльність (процес освіти), тобто реалізуються освітні програми, що відповідають вимогам освітніх стандартів, досягаються освітні результати. Саме вони виступають основним об'єктом управління центральних і регіональних органів влади та місцевого самоврядування. Саме їх діяльність забезпечується необхідними ресурсами й оцінюється організаціями.

Аналіз актуальних досліджень і публікацій. У вітчизняній теорії і практиці освіти питанням управління надається значний інтерес. Основоположниками менеджменту, як науки являються М. Вебер, А. Файоль, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард, Е. Мейо, Д. Макгрегор.

Менеджмент, як наука про управління навчальними закладами досліджувалася у роботах В. Афанасьєва, С. Березняка, В. Глухова, Г. Дмитренка, А. Макаренка, В. Сімонова, В. Сухомлинського та інших вітчизняних і зарубіжних вчених. Появилася значна кількість начально-методичної літератури, як у плані методики так і дидактики новітніх технологій сфери управління освітніми організаціями. До вагомих робіт слід віднести праці відомих вітчизняних учених О. Ельбрехта [1], М. Єрмошенка [2], С. Жарикова [3], М. Копельчака [4], Я. Камінецького [5], М. Мурашко [6], Ю. Палеха [7] та ін. Питання освітнього менеджменту знайшли своє відображення в дослідженнях Г. Демиденка [8], Л. Кравченка [9], В. Крижка [10], Т. Шамової [11], які зробили спробу визначити менеджмент освітніх організацій, як самостійний вид управління тощо.

Мета статті: здійснити аналіз сутності визначення «менеджменту освітніх організацій», на основі аналізу літератури з проблеми дослідження визначити соціально-психологічні вимоги менеджера, навести типи освітніх організацій, охарактеризувати їх діяльність.

Результати дослідження. Менеджмент освітніх організацій являється прикладом координованої, зваженої управлінської діяльності в нашому суспільстві. Значна кількість політиків, науковців, вчених, науково-педагогічних працівників щодня обґрунтовують, обмірковують і розробляють засади освітньої

політики, яка забезпечує результативне функціонування системи навчальних закладів.

У науковій літературі, освітня організація вважається сукупністю регульованих та саморегульованих процесів, організаційних відносин, які відбуваються з метою надання якісних освітніх послуг. Освітня організація являє собою організацію, де основним, ключовим процесом діяльності виступає освітній процес. Дане твердження узгоджується як з визначенням поняття «освіта – єдиний цілеспрямований процес виховання та навчання, що є суспільно значущим благом і здійснюється в інтересах людини, родини, суспільства й держави», так і з визначенням освітньої організації: «некомерційна організація, що здійснює на підставі ліцензії освітню діяльність в якості основного виду діяльності відповідно до цілей, з метою досягнення яких така організація створена» [12].

Більш ширше розуміння поняття «освітня організація» включає сукупність ідей, цілей, завдань, спільну взаємопов'язану діяльність людей, ієрархію влади, наявність структурних підрозділів, розподіл праці, формалізацію правил поведінки, взаємодію із зовнішнім середовищем і залежність від нього, організаційну культуру та менеджмент, з метою здійснення освітньої діяльності в межах визначеної освітньої ліцензії.

З приводу управління і менеджменту в системі освіти, то слід зазначити, що за В. Луговим, управління освітою – це цілеспрямована зміна її стану [13, с. 11]. Зазвичай, управлінські дії направлені на досягнення визначених стратегічних цілей в освіті; створення цілеспрямованого процесу виховання та навчання; забезпечення суспільно значущого блага; забезпечення функціонування та розвитку освіти.

Досліджуючи менеджмент окремих підсистем в системі освіти, важливим є поняття «управління школою», яке надане В. Лазаревим. Вчений вважає, що «... це особлива діяльність, в якій її суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва і контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної взаємодії учнів, педагогів, батьків, персоналу, що обслуговує, і її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи» [14].

За визначенням автора Л. Даниленка, менеджмент в освіті є елементом загальної менеджменту за професійною ознакою і характеризується впливом керівної ланки (керівник закладу чи установи освіти) на керовану ланку, у результаті чого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг [13]. За А. Віфлємським, освітній менеджмент, характеризується як цілеспрямована діяльність суб'єктів управління освітою, щодо забезпечення становлення, оптимального функціонування і розвитку кожного освітнього закладу, ланок і системи освіти в цілому [15, с. 22]. За визначенням Ф. Деккера «освітній менеджмент» – це управління і організація процесу навчання та виховання в різних аспектах: індивідуальному, особистісному, виробничому, соціальному, культурному та організаційному [15, с.

22]. Поряд із визначенням поняття «освітнього менеджменту» часто використовується визначення «педагогічний менеджмент». На думку, В. Крижка даний вид управління включає комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, що забезпечує ефективність освітньої діяльності [16].

В. Г. Афанасьєв розуміє управління освітніми організаціями, як усвідомлена діяльність людини, яка забезпечує виконання освітніх цілей, тобто не просто діяльність, а саме особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, регулювання системи, відповідно до заданої мети, підбиттям підсумків діяльності, систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації [17].

Головними суб'єктами здійснення управлінської діяльності є менеджери. Менеджер відноситься до організації та здійснює цілеспрямований вплив на управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання. Менеджером називається людина, на яку покладені повноваження професійно здійснювати функції управління та використовувати сучасні методи керівництва.

Менеджеру освіти дуже важливо володіти мистецтвом управління людьми і відносинами між ними і згуртувати людей навколо загальних цілей, формувати в працівників професійальні потреби і забезпечувати умови для їх задоволення, готувати всіх членів трудового колективу до спільної успішної діяльності на основі постійного професійного росту і саморозвитку, регулювати необхідні ділові відносини, мотивувати і стимулювати працю, створювати в колективі атмосферу поваги, довіри і успіху.

Важливою вимогою сьогодення є професійні, кваліфікаційні вимоги, але зупинимось на соціально-психологічних вимогах менеджера, які були сформульовані в середині минулого сторіччя Г. Фордом та Ф. Герцбергером. До них відносяться:

- визначена та конкретна дія повинна стосуватися лише тих, хто вимагає дій від інших;
- значна частина працівників відчуває задоволення від проробленої роботи несучи за неї відповідальність;
- працівник, який компетентний та бажає показати свою значущість прагне щоб його думку враховували при ухваленні рішень;
- працівник, який намагається виразити себе в праці, розпізнати себе в результатах, прагне отримати ім'я свого автора;

- практично кожен має свою точку зору на покращення своєї роботи, її організацію, прагне реалізувати свої цілі та розраховує на зацікавленість у його ідеях;

- працівникам подобається відчувати свою значущість, що призводить до ефективності управління;

- працівник прагне до реалізації цілей, які він сам перед собою ставить – краще працює для отримання успіху;

- успіх без визнання призводить до розчарування, кожен добре працюючий робітник розраховує на визнання та заохочення матеріальне та моральне;

- форма та швидкість отримання інформації для працівника надзвичайно важлива, у випадку обмеженого доступу до інформації (інформація із запізненням), вони відчувають себе приниженими, тому результат – зниження готовності до праці;

- співробітники не сприймають рішень про зміни в їх праці та робочих місцях, без врахування їхньої думки, знань та досвіду;

- працівнику потрібна інформація про якість своєї праці, тому що для нього вона більш важлива, ніж для його керівника. Інформація повинна бути оперативною для того щоб робітник вносив корективи у свої дії;

- для працівників неприємний зовнішній контроль. Кожна робота виграє від максимально можливого рівня самоконтролю. Безпосередньо очевидні результати підвищують інтереси, збуджують запал;

- більшість людей прагнуть в процесі роботи набути нових знань, тому підвищення вимог вони сприймають більш охоче ніж принижено;

- колеги гостро реагують, коли їх старання та результати призводять лише до того, що їх ще більше навантажують і особливо коли це ніяк не балансується в грошовому відношенні. Так вбивають ініціативу. Прибуток, який ви можете отримати завдяки зацікавленій праці своїх працівників, виникає з можливості їх самовираження та самореалізації [18, С. 20-21].

Відповідно до Закону України «Про освіту», невід'ємними складниками менеджменту освіти є: дошкільна освіта; повна загальна середня освіта; позашкільна освіта; спеціалізована освіта; професійна (професійно-технічна) освіта; фахова передвища освіта; вища освіта; освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта. Освітні організації поділяються на типи відповідно до компонентів системи освіти, освітніх програм, реалізація яких є основною метою їх діяльності (рис. 1).

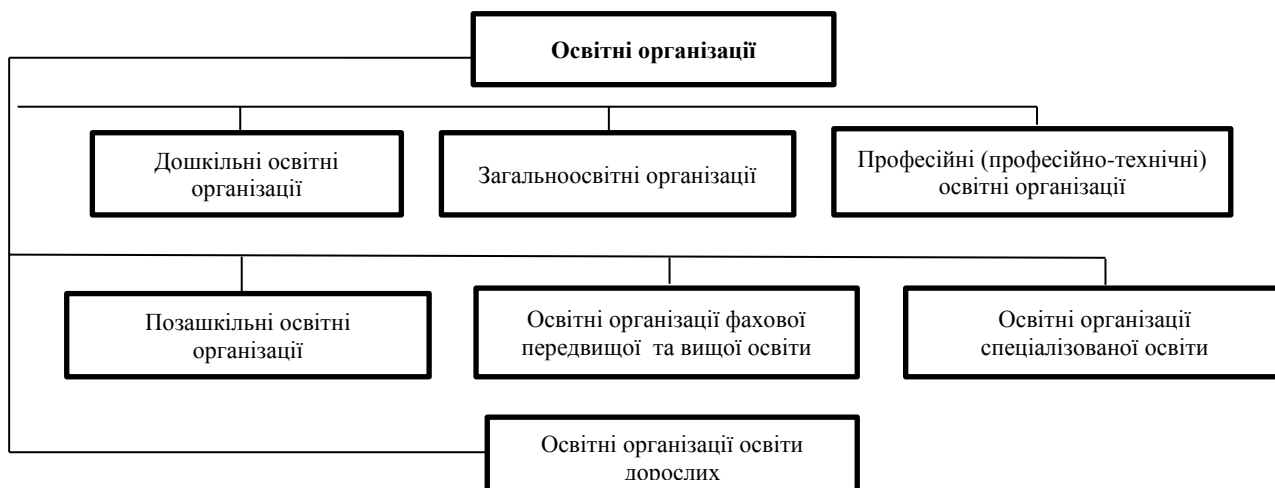


Рис. 1. Типи освітніх організацій

Кожен тип освітньої організації виконує основні види діяльності. Дошкільна освітня організація здійснює виховання та догляд за дітьми, загальноосвітня організація – організація початкової, базової середньої та профільної середньої освіти. Особливістю позашкільної освітньої організації є розвиток здібностей дітей та молоді у сфері освіти, науки, культури, фізичної

культури і спорту, технічної та іншої творчості. Професійна (професійно-технічна) освітня організація забезпечує виконання освітньої програми, яка спрямована на професійне навчання. Освітня організація фахової передвищої та вищої освіти організовує роботу згідно освітньої програми фахової передвищої та вищої освіти. Освітня організація спеціалізованої освіти –

програми мистецького, спортивного, військового чи наукового спрямування, які можуть здобуватися в рамках формальної, неформальної, інформальної освіти. Освітні організації освіти дорослих – програми післядипломної освіти; професійного навчання працівників; курсів перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервного професійного розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження визначено, що важливим елементом в управлінні є система освіти, яка являється сукупністю складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини між ними. Безсумнівно, що центральним, ключовим елементом цієї системи (або системоутворюючим елементом) є освітні організації. Саме в них здійснюється освітня

діяльність (процес освіти), тобто реалізуються освітні програми, що відповідають вимогам освітніх стандартів, досягаються освітні результати. Саме вони виступають основним об'єктом управління центральних і регіональних органів влади та місцевого самоврядування. Саме їх діяльність забезпечується необхідними ресурсами й оцінюється організаціями. Звичайно, освіта як діяльність (процес) може здійснюватися в організаційних (формальна освіта) та поза організаційних форм (неформальна й інформальна освіта), і в рамках інших соціальних інститутів, що не входять в систему освіти (сім'я, установи культури та ін.). Проте, на відміну від цих інститутів, ведення освітньої діяльності є головною метою освітніх організацій, сенсом їхнього існування, виконуваної ними суспільної функції. Подальші наукові дослідження будуть направлені на аналіз концептуальних засад, принципів та методів менеджменту освітніх організацій.

Список використаних джерел

1. Ельбрехт О.М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади і США/ Едльбрехт Ольга Михайлівна. – Монографія. – К.: 2010. – 460 с.
2. Єрмошенко М.М. Менеджмент. /Єрмошенко Микола Миколаєвич. Навчальний посібник. – К.: Національна академія управління, 2006. – 656 с.
3. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЕР, 2002.
4. Копельчак М.П. Культура управління як складова формування сучасного керівника професійно-технічного навчального закладу/ Копельчак Михайло Павлович // Молодь і ринок. – 2010. – №6 (65). – С. 38 – 41.
5. Камінецький Я.Г. Науково-педагогічні та економічні основи управління системою профтехосвіти/ Камінецький Ярослав Григорович // Молодь і ринок. – 2009. – №2 (49). – С. 15 – 19.
6. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу/Микола Іванович Мурашко. – Навчально -практичний посібник. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. – 311 с.
7. Пелеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури./Юрій Іванович Пелеха. – Навчальний посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 337 с.
8. Демиденко Г. А. Стратегический менеджмент в системе образования : Учеб. пос. – К.: МАУП, 1999. – 174 с.
9. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти. – Полтава: Техсервіс, 2006. – 418 с.
10. Крижко В. Теорія та практика менеджменту в освіті. – Запоріжжя: Просвіта. – 2003. – 272 с.
11. Шамова Т. И. Исследовательский подход в управлении школой // Педагогика. -1984.- No 9.- С. 42-47.
12. Сладкевич В. П. С47 Сучасний менеджмент організацій : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. — К.: МАУП, 2007. — 488 с. — Бібліогр.: с. 474-480.
13. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник / В. Е. Лунячек. – 2-е вид., випр. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. – 512 с.
14. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы: пособие для рук. образовател. учреждений / под ред. В. С. Лазарева. – М.: Центр социал. и экон. исслед., 1995. – 158 с.
15. Загорулько Р. В. Основы образовательного менеджмента: курс лекции/ Р. В. Загорулько. – Витебск: ВГУ имени М. П. Машерова, 2015. – Модуль 1. – 52с.
16. Кръжко В. В. Основы менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления / В. В. Кръжко, Е. М. Павлютенков. – Запорожье: Просвіта, 2000. – 260 с.
17. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом.– М.: Политиздат, 1977. – 382 с.
18. Черниш А.П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. – 49 с.

References

1. Elbrekht O.M., 2010. Pidhotovka menezheriv u vshchkykh navchalnykh zakladakh Velykoi Brytanii, Kanady i SShA/ Edbrekht Olha Mykhailivna. – Monohrafiia. – K.: 2010. – 460 s.
2. Yermoshenko M.M., 2006. Menedzhment. /Yermoshenko Mykola Mykolaievych. Navchalnyi posibnyk. – K.: Natsionalna akademiia upravlinnia, 2006. – 656 s.
3. Zharykov E.S., 2002. Psykholohyia upravleniya. Knyha dlia rukovodyteliya u menezhera po personalu. – M.: MTsFIeR, 2002.
4. Kopelchak M.P., 2010. Kultura upravlinnia yak skladova formuvannia suchasnoho kerivnyka profesiino-tekhnichnoho navchalnoho zakladu/ Kopelchak Mykhailo Pavlovych // Molod i rynok. – 2010. – №6 (65). – S. 38 – 41.
5. Kaminetskyi Ya.H., 2009. Naukovo-pedahohichni ta ekonomichni osnovy upravlinnia systemoiu proftekhosvity/ Kaminetskyi Yaroslav Hryhorovych // Molod i rynok. – 2009. – №2 (49). – S. 15 – 19.
6. Murashko M.I., 2002. Menedzhment personalu/Mykola Ivanovych Murashko. – T-vo "Znannia", KOO, 2002. – 311 s.
7. Pelekha Yu.I., 2002. Kliuchi do uspikhu, abo orhanizatsiina ta upravlinska kultury./Iurii Ivanovych Palekha. – Vyd-vo Yevrop. un-tu, 2002. – 337 s.
8. Demydenko H. A., 1999. Stratehicheskyi menezhment v systeme obrazovanyia : Ucheb. pos. – K.: MAUP, 1999. – 174 s.
9. Kravchenko L. M., 2006. Neperervna pedahohichna pidhotovka menezhera osvity. – Poltava : Tekhservis, 2006. – 418 s.
10. Kryzhko V., 2003. Teoriia ta praktyka menezhmentu v osviti. – Zaporizhzhia : Prosvita. – 2003. – 272 s.
11. Shamova T. Y., 1984. Yssledovatskyi podkhod v upravleny shkoloi // Pedahohyka. -1984.- No 9.- S. 42-47.
12. Sladkevych V. P., 2007. Suchasnyi menezhment orhanizatsii : Navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. MAUP, 2007. — 488 s. — Bibliohr.: s. 474-480.
13. Luniachek V. E., 2015. Pedahohichni menezhment : navchalnyi posibnyk / V. E. Luniachek. – 2-e vyd., vypr. – Kh. : Vyd-vo KharPI

NADU «Mahistr», 2015. – 512 s.

14. Lazareva V. S., 1995. Rukovodstvo pedahohycheskym kollektivom: modely y metodu: posobyе dlia ruk. obrazovatel. Uchrezhdeniy, Tsentr sotsyal. y ekon. yssled., 1995. – 158 s.

15. Zahorulko R. V., 2015. Osnovu obrazovatelnoho menezhmenta: kurs lektsyy/ R. V. Zahorulko. – Vytebsk: VHU ymeny M. P. Masherova, 2015. – Modul 1. – 52s.

16. Kruzshko V. V., 2000. Osnovu menezhmenta v obrazovanyu: teoryia, praktyka y psykholohyia uspeshnoho upravlenyia / V. V. Kruzshko, E. M. Pavliutenkov. – Zaporozhe : Prosvita, 2000. – 260 s.

17. Afanasiev V.H.. 1977. Chelovek v upravlenyy obshchestvom.– M.: Polytyzdat, 1977. – 382 s.

18. Chernysh A.P.. 2008. Menedzhment osvity: Navchalnyi posibnyk. – K.: Vydavnytstvo «Universytet» KMPU imeni B.D. Hrinchenka, 2008. – 49 s.

В статье определено понятийно-категориальный аппарат менеджмента образовательных организаций и рассмотрены основные социально-психологические требования менеджера, как главного субъекта осуществления управленческой деятельности. Особое внимание уделяется достижению образовательных результатов с помощью типов образовательных организаций, осуществляющих свою деятельность в пределах образовательных программ и образовательных стандартов. Охарактеризованы влияние менеджмента на осуществление образовательной деятельности в организациях. Проанализированы образовательные задачи в соответствии со структурой образовательных организаций. Исследовано значение управления на деятельность образовательных организаций и учебный процесс.

Ключевые слова: менеджмент, управление, образование, образовательная организация, учебный процесс, менеджмент образовательной организации.

The article defines the conceptual and categorical apparatus of management of educational organizations, which is characterized as the purposeful activity of the subjects of educational management, ensuring the formation, optimal functioning and development of each educational institution, communication and education system as a whole. It has been defined that the concept of "educational organization" includes a set of ideas, goals, tasks, joint interrelated activities of people, hierarchy of power, the presence of structural units, division of labor, formalization of rules of behavior, interaction with the external environment and dependence on it, organizational culture and management. for the purpose of carrying out educational activities under a certain educational license. According to the results of the research, it has been analyzed the main modern educational priorities: increase of the population's reach to education; providing lifelong learning; equal access to quality education; strengthening the role of the state in ensuring equity in education; humanization and democratization of education; improving the professional competence of teachers; formation of state-state management of education; dissemination of information on the quality of educational services; effective and efficient use of education expenditures. It has been considered the basic socio-psychological requirements of managers as the main subject of economic activity. Himself: trying to use himself in work, to recognize himself in the results; one has a point of view on how one can improve one's work, one's organization; people like to use their significance; known for striving for success; successfully without imagination to be disappointed. Particular attention is paid to the achievement of educational outcomes through the types of educational organizations that operate within educational programs and educational standards. The influence of management on the implementation of educational activities in organizations is characterized. Educational tasks in accordance with the structure of educational organizations are analyzed. The importance of management for the activities of educational organizations and the educational process are investigated.

Keywords: management, management, education, organization support, educational process, management of the necessary organization.

УДК 371.01

DOI 10.31339/2413-3329-2019-2(10)-38-40

Павко Анатолій Іванович,
доктор історичних наук, професор,
Курило Людмила Федорівна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Національна академія управління, м. Київ

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДИДАКТИКИ К. УШИНЬСЬКОГО

В статті обґрунтовано методологічні засади основи дидактичного вчення К. Ушинського. Зосереджено увагу на міждисциплінарності та суміжності наукових дисциплін і їх ролі в освітній діяльності. Визначено, що елементами системи дидактики К. Ушинського є наступні структурні складові: а) проблеми розробки змісту навчання; б) методика побудови навчальних планів та курсів у початкових та середніх класах; в) загальна методика навчання. Наголошено, що К. Ушинський розробив глибоко прогресивну систему загальної дидактики, яка зберегла свою науково-пізнавальну цінність та методологічне значення для критичного розуміння моделі освітнього процесу, суть якого виражається у тезі, що школа «не спроможна відкинути життя, а життя легко відкидає діяльність школи, яка стає йому на перешкоді».

Ключові слова: дидактика, система навчання, К. Ушинський.

Постановка проблеми. У багатоманітній науковій спадщині яскравого представника педагогічної думки минулого, одного з корифеїв вітчизняної педагогіки К. Ушинського чільне місце посідає розробка проблем дидактики як системи. Педагогічні ідеї, висловлені К. Ушинським у модерну добу, мають не лише науково-пізнавальне, але й методологічне та світоглядне значення для сутнісного розуміння фахівцями принципів сучасної дидактики.

Аналіз актуальних досліджень і публікацій. На авторитетну думку В. Струминського, дидактика у творчому сприйнятті видатного педагога є обґрунтуванням правил та законів

процесу навчання [3, с.3]. Зауважимо, що сучасні дослідники дидактику визначають як галузь педагогіки, яка спрямована на визначення і розкриття теоретичних основ організації процесу навчання (закономірностей, принципів, методів, форм навчання), а також на пошук і розроблення нових принципів, стратегій, методик, технологій і систем навчання [2, с.33-34].

Слід підкреслити, що К. Ушинський підготував навчальний курс з дидактики, який, на жаль, так і залишився літературно не відредагованим, а тому, відповідно, і не був опублікованим в якості самостійного підручника чи посібника. Як відомо, К. Ушинський



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>