

УДК 65.331.378

Шостаковська А.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Європейського університету

Мухіна Г.В.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін
Донецького юридичного інституту
Міністерства внутрішніх справ України

Shostakovska Antonina

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of management and marketing,
European University

Mukhina Galyna

Candidate of Pedagogy Sciences,
Associate Professor of the Department of socially-humanistic disciplines,
Donetsk Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ВИЩИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

MANAGEMENT OF MOTIVATION OF SCIENTIFIC-PEDAGOGICAL WORKERS IN HIGHER EDUCATION UNITS

Особливість стану української вищої освіти полягає у тому, що уповільнений процес модернізації відбувається на тлі прискорених євроінтеграційних процесів, що призводить до асинхронності реформування галузі. У статті проаналізовано сучасні форми і методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці працівників сфери вищої освіти України як важливого чинника підвищення ефективності праці. Дослідження сучасного стану управління мотивацією у вищих школах та розроблені рекомендації підкріплено аналізом статистичної інформації щодо якості фінансового забезпечення галузі освіти. Отримані результати розрахунків показали низький рівень фінансового забезпечення праці науковців та викладачів, що призводить до необхідності підвищувати рівень психологічного стимулювання для запобігання загостренню існуючих та виникненню нових проблем в освітній та науковій галузі. Узагальнення основних напрямів наукових досліджень щодо забезпечення ефективності управління мотивацією, а також вивчення зарубіжного досвіду дали змогу окреслити класифікацію методів мотивації персоналу: методи, що не потребують інвестицій із боку організації або установи; методи, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно або адресно.

Ключові слова: науково-педагогічна діяльність, управління мотивацією, стимулювання праці, матеріальна мотивація, моральна мотивація.

Особенность состояния украинского высшего образования заключается в том, что замедленный процесс модернизации происходит на фоне ускоренных интеграционных процессов, что приводит к асинхронности реформирования отрасли. В статье проанализированы современные формы и методы материальной и нематериальной мотивации труда работников сферы высшего образования Украины как важного фактора повышения эффективности труда. Исследование современного состояния управления мотивацией в высших

школах и разработанные рекомендации подкреплены анализом статистической информации относительно качества финансового обеспечения отрасли. Полученные результаты расчетов показали низкий уровень финансового обеспечения труда ученых и преподавателей, что приводит к необходимости повышать уровень психологического стимулирования для предотвращения обострения существующих и возникновения новых проблем в образовательной и научной отрасли. Обобщение основных направлений научных исследований по обеспечению эффективности управления мотивацией, а также изучение зарубежного опыта позволили определить классификацию методов мотивации персонала: методы, не требующие инвестиций со стороны организации или учреждения; методы, требующие инвестиций, которые распределяются безадресно или адресно.

Ключевые слова: научно-педагогическая деятельность, управление мотивацией, стимулирование труда, материальная мотивация, моральная мотивация.

The peculiarity of the state of Ukrainian higher education is that the slower process of modernization takes place against the backdrop of accelerated European integration processes, which leads to the asynchronous reform of the industry. The article analyzes contemporary forms and methods of material and non-material labor motivation of the employees of the sphere of higher education of Ukraine as an important factor in improving the efficiency of labor. The assessment of the current state of motivation management in higher schools and the recommendations developed, supported by the analysis of statistical information, on the quality of financial support of the education sector. The obtained results of the calculations showed the low level of financial support for the work of scientists and teachers, which leads to the need to increase the level of psychological stimulation, in order to prevent the exacerbation of existing and the emergence of new problems in education and the scientific field. In the absence of an adequate level of pay, in the future there will be a trend of outflow of young high school employees. At the same time, in connection with the development of the latest technologies in education and science, the youth themselves are a significant reformer force. The study of the motivational component in the management system of the teaching staff was conducted on the basis of the Donetsk Law Institute. The importance of non-material methods of motivation of scientific and pedagogical workers is grounded on the basis of the analysis of motivation in pedagogical activity using the questionnaire "Analysis of the motivational activity of teachers". The generalization of the main directions of scientific research on ensuring the effectiveness of the management of motivation, as well as the study of foreign experience, allowed to outline the classification of methods of motivation of staff: methods that do not require investment from the organization or institution; methods that require investment and are distributed without address or address.

Keywords: scientific and pedagogical activity, motivation management, labor stimulation, material motivation, moral motivation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі економічного, науково-технологічного та соціального розвитку України ефективність вітчизняної вищої освіти знаходиться у прямій залежності від якості роботи науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів. Розвиток української освіти та науки в рамках сьогоднішніх євроінтеграційних процесів, висуває до науковців і викладачів вищої школи низку нових, неадаптованих до свідомості вимог.

Діяльність науково-педагогічного працівника має високу соціальну значущість і посідає одне із центральних місць у державотворенні, формуванні національної свідомості й духовної культури українського суспільства [1]. Творчий характер праці науковців і викладачів зумовлює різноманіття їхніх особистісно значущих

потреб (і, відповідно, мотивів), а відсутність об'єктивних критеріїв оцінки результатів праці практично унеможлиблює винагороду саме за ефективну працю. Зазначена теза є основною прикладною проблемою в процесі мотивування працівників вищої школи [2, с. 172].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Про актуальність проблеми мотивації у вищих навчальних закладах свідчить і широке коло наукових публікацій. Дослідженню проблем мотивації персоналу в теоретичному і практичному аспектах присвячено роботи відомих вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: А. Маслоу, Ф. Геруберга, Л. Портера, С. Бандура, Д. Богині, М. Генкша, Г. Дмитренко, В. Жигалова, С. Занюка, А. Кибанова, А. Колот, М. Мартиненко, В. Никифоренко, В. Онікієнко, В. Шинкаренко та ін.

Оцінкою науково-педагогічного потенціалу займалися такі вітчизняні науковці, як Я. Абсалямова, О. Амоша, С. Гринецька, Л. Федулова, Г. Тетерятник, О. Попович, Л. Коган, А. Колот, В. Куценко, С. Пирожков та ін. Дослідженню нематеріального чинника в стимулюванні праці працівників присвячено наукові доробки О. Тужилкіна, В. Юкіша, А. Азарової, О. Ковальчука, Г. Іванченка, С. Іванової та ін.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). В умовах реформування системи вищої освіти в Україні проблема мотивації праці набуває великого значення. Відсутність належних стимулів до творчої праці призводить до неможливості досягнути поставлених цілей щодо кардинальних змін в освітньому процесі навчальних закладів та підвищення показників продуктивності праці й дисципліни в трудових колективах. У зв'язку із цим виникає гостра необхідність у дослідженні діючої системи та сучасних методів мотивації під час управління вищою школою.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Успіх людини в будь-якій діяльності значною мірою залежить від здібностей людини та її прагнення досягти високих результатів, тобто від мотивації досягнення. Сама природа мотивації досягнення, компоненти, що характеризують її, свідчать про те, що вона ефективно впливає на формування особистості й тому є важливим засобом реалізації професійних цілей [3, с. 314]. Однак що б ми не говорили, матеріальне мотивування праці сьогодні на першому плані. Якщо керівник відповідно оцінює роботу працівників, які працювали над прогресивними проектами, то в майбутньому він матиме справжніх помічників та відданих справі людей.

Розкриття проблем мотивації персоналу у вищих навчальних закладах та пошук шляхів їх подолання вимагає аналізу сучасного стану вмотивованості професорсько-викладацького складу на рівні держави. Статистичні дані [4; 5] останніх років підтверджують той факт, що оплата праці в галузі освіти не є конкурентоздатною, що призводить до розвитку кризи у цій сфері.

З проведеного аналізу (рис. 1) статистичних даних по Україні щодо розподілу кількості працівників сфери освіти за розмірами нарахованої їм заробітної плати за два останні роки можна зробити низку важливих для дослідження висновків. У 2018 р. населенню Укра-

їни, яке задіяне в галузі освіти, у середньому нараховувалася заробітна плата у розмірі від 3 200,00 грн. до 15 000,00 грн. Детальний аналіз відсоткового групування оплати праці показав, що найбільша питома вага (15,9%) працівників у 2018 р. отримували заробітну плату у розмірі 10 000,01–15 000,00 грн., що на 4,6% більше, ніж у 2017 р.

Також у 2018 р. спостерігається різке зниження відсотка робітників сфери освіти, заробітна плата яких становила 3 200,00–4 000,00 грн. – 12,3%. У 2017 р. питома вага працівників цієї групи була найбільша і зафіксована на рівні 19,2%. Цікавим є той факт, що частка високооплачуваних працівників, у яких заробітна плата понад 15 000,00 грн. за місяць, у 2017 р. була найменшою із загальної кількості та становила 5,7%, а вже у 2018 р. відсоток працюючих у цій групі збільшився до 9,1%.

Про загальну непривабливість галузі освіти свідчить й аналіз середньої заробітної плати найманих працівників основних сфер економіки, наведений у табл. 1.

За статистичними даними, у 2018 р. середня заробітна плата працівника освіти становила 8 364 грн., що на 20,9% менше середнього рівня в економіці. Також за наведеним аналізом можна зробити висновок, що практична реалізація в окремих галузях економіки своїх професійних знань викладачу є фінансово привабливішою. Наприклад, середня оплата праці за місяць спеціаліста у фінансовій або страховій сфері у два рази більша, ніж отримує науковець-викладач. Зрозуміло, що така нерівномірність в оцінці професійних навичок не може не впливати на якість та темп розвитку освітніх послуг у нашій країні. Управління мотивацією науковців та викладачів потребує зосередженої уваги у створенні ефективної системи науково-менеджменту у вищих навчальних закладах.

Якщо науковця-викладача розглядати як об'єкт мотивації, то головний інтерес представляють його знання та набутий досвід, який вимірюється матеріальними витратами і витратами часу на його накопичення. Основними вимогами для якісної реалізації потенційних можливостей викладача з боку навчального закладу є забезпечення високого рівня безпеки, надійності та передбачуваності.

Створення ефективної системи мотивації працівників вищих навчальних закладів неможливе без важливого підґрунтя у вигляді системи матеріального заохочення. Влучно було

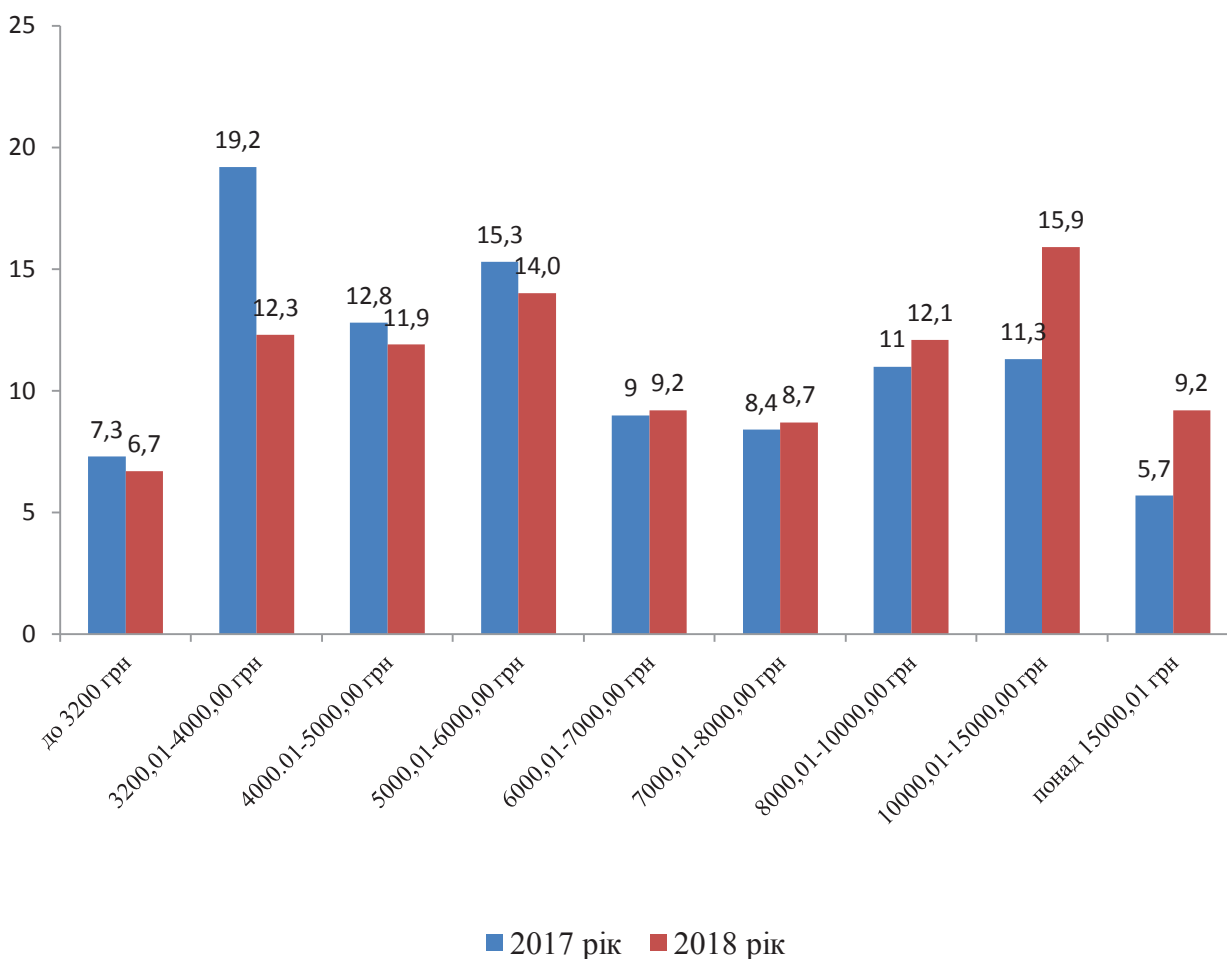


Рис. 1. Оцінка рівня оплати праці в освітній сфері України за 2017–2018 рр.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз середньої заробітної плати працівників за основними видами економічної діяльності у 2018 р.

Вид економічної діяльності	Середня заробітна плата, грн.	Середня заробітна плата, % до середнього рівня в економіці	Середня заробітна плата, % до мінімальної заробітної плати (3 723 грн.)
Фінансова та страхова діяльність	18088	171,1	485,9
Інформація і телекомунікації	15518	146,8	416,8
Промисловість	11563	109,4	310,6
Оптова та роздрібна торгівля	10962	103,7	294,4
Транспорт	10670	100,9	286,6
Освіта	8364	79,1	224,7
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	8204	77,6	220,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	7340	69,4	197,2

продемонстровано у працях [6; 7] важливість матеріального аспекту мотивації, що склалася у науці та освіті загалом. Сьогодні фахівців не задовольняють ні умови роботи (застаріла матеріально-технічна база, тощо), ні заробітна плата, ні перспективи наукового зростання (шлях від кандидатської до докторської іноді

розтягується на десятиліття). Але найгострішою є житлова проблема, розв'язати яку, працюючи в наукових установах та навчальних закладах, дуже складно.

Отже, базовим елементом під час формування системи управління мотивацією працівників вищих закладів освіти, має стати мотиваційна

сітка оплати праці. Структурними частинами мотиваційної сітки слід виділити групи фінансового заохочення за відповідними видами виконуваної викладачами роботи. Розроблення мотиваційної сітки оплати праці працівників вищого навчального закладу повинне містити низку притаманних галузі особливостей. Проте вважаємо за потрібне створення універсальної мотиваційної сітки, яка може бути адаптована до об'єктивної ситуації в окремому навчальному закладі.

Під час упровадження фінансової системи мотивації слід приділити не менше уваги комплексу негрошових видів і форм стимулювання науковці та викладачів. У своїх працях А. Маслоу наголошує на тому, що для кожної людини важливу роль відіграють не лише матеріальні потреби, а й інші, зокрема потреба визнання, потреба кар'єрного росту тощо [8].

Мотиваційна сфера особистості – це складна система різних мотивів, які відображають різні боки діяльності людини. Некономічні, або нематеріальні, методи мотивації працівників займають у системі мотивації важливе місце. Нематеріальне стимулювання в організаціях та установах, насамперед, спрямоване на задоволення мотиву підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [9, с. 53].

Існує багато шляхів, що дають змогу мотивувати науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів та стимулювати їх роботу без вкладення значних грошових коштів. Одним із головних завдань вищого навчального закладу є створення умов для мотивації науково-педагогічних працівників на те, щоб досягнути позитивних результатів у професійній діяльності.

Відповідно до ст. ст. 143-145 КЗпП України, до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватися будь-які заохочення, які містяться у затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку. Заохочення застосовуються власником або уповноваженим ним органом разом або за погодженням із виборним органом первинної профспілкової організації (профспілко-

вим представником) підприємства, установи, організації. Працівникам, які успішно й сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються передусім переваги та пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування (путівки до санаторіїв та будинків відпочинку, поліпшення житлових умов і т. ін.). Таким працівникам надається також перевага під час просування по роботі [10].

Як засвідчує практика, основними видами неекономічних методів стимулювання є:

- чинники, що не потребують інвестицій із боку організації або установи;
- чинники, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно;
- чинники, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно.

Розглянемо детальніше деякі з них. Отже, найбільш поширеним нематеріальним чинником мотивування, який застосовується в багатьох компаніях усього світу, є ті види нематеріальної мотивації, що не потребують інвестицій із боку навчального закладу. До них відносять, перш за все, особисте та загальне визнання заслуг працівника; залучення працівників до процесу прийняття рішень; мотивацію вільним часом або модульну систему компенсації вільним часом тощо.

Суть особистісного визнання полягає у тому, що працівники, які особливо відзначилися, згадуються в спеціальних доповідях вищому керівництву організації, представляються йому, отримують право підписувати документи, у розробленні яких вони брали участь, персонально вітаються адміністрацією у зв'язку зі святами та сімейними датами [11, с. 160-161].

Загальне визнання працівника розповсюджено набагато ширше у вищих навчальних закладах освіти України. Воно полягає у публічному визнанні. Публічне визнання – публічна демонстрація вдячності за сумлінну працю та зусилля науково-педагогічних працівників, а саме: поширення інформації щодо особистісних досягнень викладача у багатотиражних газетах, нагородженні почесними знаками, грамотами, внесення імен працівників у спеціальних книгах, оголошення подяки, занесення прізвища працівника до Книги пошани, поміщення фотографії працівника на Дошці пошани, до галереї трудової слави, присвоєння почесних звань, наприклад «Найкращий викладач», «Найкращий науковець». Часто загальне визнання здійснюється не саме по собі,

а супроводжується нагородженням преміями, цінними подарунками тощо.

Значення нематеріальних методів мотивації науково-педагогічних працівників підтверджують результати аналізу мотивації у педагогічній діяльності за допомогою опитувальника «Аналіз мотиваційної діяльності педагогів» у Донецькому юридичному інституті. В опитувальнику серед мотиваційних установок було названо прагнення професійного успіху, усвідомлення соціальної значимості педагогічної праці, прагнення самоствердження, добре відношення та професійне розуміння колег, бажання проявляти творчість у роботі, можливість самостійно планувати свою діяльність, прагнення професійного росту, повагу і підтримку з боку адміністрації, прагнення щодо отримання великої матеріальної винагороди.

В оцінці мотивів «значимі для самого себе» проводилося ранжування мотивів від найбільш до найменш значущих. Більшість викладачів найбільш значущими для себе визначили такі мотиви, як: бажання проявляти творчість у роботі – 100%; усвідомлення соціальної значимості педагогічної праці – 81,8%; повага і підтримка з боку адміністрації – 72,7%; прагнення професійного росту – 72,7%.

Проте у визначенні мотивів, що є головними в колективі, опитувані викладачі визначили інші мотиви діяльності: можливість самостійно планувати свою діяльність – 72,7%; прагнення щодо просування по службі – 63,6%; хороше ставлення керівництва, сприятливий мікроклімат на кафедрі – 54,5%.

Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб людини. Значне місце в ієрархії мотиваційних чинників займає група чинників мотивації, до якої відносять ті, що потребують певних інвестицій та розподіляються безадресно. До таких видів нематеріальної мотивації відносять: організацію харчування за рахунок установи, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання права на безкоштовне використання спортивних залів, басейнів тощо. Наприклад, сьогодні значна частина керівників вищих навчальних закладів позитивно відноситься до того, що їхні підлеглі ведуть здоровий спосіб життя, та надає їм право безкоштовно використовувати спортивні споруди навчальних установ. Мотивування науково-педагогічних працівників до здорового способу життя робить їх активним, змінює в позитивний бік ставлення до керівництва та позитивно впливає на фор-

мування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Найменше у вищих навчальних закладах застосовуються нематеріальні чинники мотивації, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно, наприклад безвідсоткові позики на поліпшення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, додаткова оплата відпусток.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, стратегічним напрямом кадрової роботи вищих навчальних закладів має бути раціонально сформована система управління мотивацією персоналу закладу, яка б поєднувала на рівноправних засадах фінансовий та психологічний складники. У першу чергу науковцю-викладачу, який задіяний в освітній діяльності, слід забезпечити високий рівень фінансової безпеки. Матеріальне заохочення виступає головним чинником під час формування у викладача необхідної системи цінностей, відповідальності, зацікавленості в процесі виконання покладених на нього обов'язків. Проте, як показало дослідження, нематеріальна мотивація є не менш важливою, ніж матеріальна. Нематеріальна мотивація сприяє розвитку творчого потенціалу науково-педагогічних працівників, підвищує якість трудового життя, призводить до демократизації управління навчальним закладом, сприяє задоволенню потреб вищого порядку – в належності та причетності, визнанні та самоствердженні, самовираженні.

Таким чином, одним з основних завдань керівництва вищих навчальних закладів має бути формування цілісного механізму застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого працівника, адже тільки комплексне застосування всього спектру мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення ефективності їхньої роботи.

Бібліографічний список:

1. Ортинський В.Л. Педагогіка вищої школи : навчальний посібник. Київ, 2009. 472 с.
2. Рудченко С.М. Стимулирование трудовой деятельности научно-педагогических работников. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 56. С.171-176.
3. Макаренко С.С. Формування мотивації досягнень у структурі мотиваційної сфери особистості вчителя. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 1. С. 314-323.

4. Про розподіл працівників за розмірами нарахованої їм заробітної плати у 2017 році: Експрес-випуск Державного комітету статистики України від 16.02.2017 № 43/0/09.Звн-17. *База даних Держстату України*. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html (дата звернення: 20.02.2019).
5. Про розподіл працівників за розмірами нарахованої їм заробітної плати у 2018 році : Експрес-випуск Державного комітету статистики України від 18.05.2019 № 127/0/09.Звн-18. *База даних Держстату України*. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html (дата звернення: 20.02.2019).
6. Назимко Є.С., Тетерятник Г.К. Професійна й економічна привабливість наукової сфери для молоді: стан і перспективи підвищення. *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*. 2011. № 1. С. 91-98.
7. Онопрієнко В. Довгожителі у науці: дисбаланс поколінь чи збереження традицій? *Вісник Національної академії наук України*. 2006. № 6. С. 57-65.
8. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. Санкт-Петербург, 1999. 478 с.
9. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
10. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. № 50. С. 143-145.
11. Білецька К.В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Л. Українки, 2012. 228 с.
2. Rudchenko S.M. Stimulirovanie trudovoy deyatel'nosti nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov. *Sotsialni tehnologii: aktualni problemi teorii ta praktiki*. 2012. Vip. 56. S.171-176.
3. Makarenko S.S. Formuvannya motivatsiyi dosyag-nen v strukturl motivatsiynoi sferi osobistosti vchite-lya. *Naukoviy visnik Lvivskogo derzhavnogo univer-sitetu vnutrishnih sprav*. 2013. № 1. S. 314-323.
4. Pro rozpodil pratsivnikiv za rozmlrami narahova-noyi yim zarobitnoyi plati u 2017 rotsi: Ekspres-vi-pusk Derzhavnogo komitetu statistiki Ukrayini. №43/0/09.Звн. *База даних Держстат України* URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html (data zvernennya 20.02.2019).
5. Pro rozpodil pratsivnikiv za rozmirami narahova-noyi yim zarobitnoyi plati u 2018 rotsi: Ekspres-vi-pusk Derzhavnogo komitetu statistiki Ukrayini – №127/0/09.Звн. *База даних Держстат України* URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html (data zvernennya 20.02.2019).
6. Nazimko E.S., Teteryatnik G.K. Profesiyna y eko-nomichna privablivist naukovoï sferi dlya molo-di: stan i perspektivi pldvischennya. *Problemi pravoznavstva ta pravoohoronnoyi diyalnosti*. 2011. №1. S. 91-98.
7. Onoprienko V. Dovgozhiteli u nauksl: disbalans poko-lln chi zberezheniya traditsiy? *Visnik Natsionalnoyi akademiyi nauk Ukrayini*. 2006. №6. S. 57-65.
8. Maslou A. G. Motivatsiya i lichnost. Sankt-Peterb-ugr. 1999. 478 s.
9. Azarova A.O., Kovalchuk O.A. Doslidzhennya mnozhini chinniklv nematerialnoyi motivatsiyi na pid-priemstvi. *Ekonomichniy prostir*. 2010. № 5. S. 53-58.
10. Kodeks zakoniv pro pratsyu Ukrayini: Zakon Ukrayini vid 10 grudnya 1971 roku №322-VIII / Verhovna Rada URSR. *Vidomosti Verhov-noy Rady URSR*. 1971. № 50. St. 143-145.
11. Biletska K.V. Osnovi menedzhmentu: navchal'nyy posibnik. Lutsk: Volinskiy natsionalniy universitet imeni L. Ukrayinki, 2012. 228 s.

References:

1. Ortinskiy V.L. Pedagogika vischoyi shkoli: navch. poslb. dlya studentiv vischih navchalnih zakladiv. Kyiv. 2009. 472 s.