

УДК 373.2.091.113-051:[005.32:331.101.3](045)

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.41160

**АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ОСНОВНИХ ПОТРЕБ
КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА
РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Т. С. Кравчинська

**ANALYSIS OF SATISFACTION INFLUENCE OF BASIC NEEDS OF
HEADS OF PRESCHOOLS FOR DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL
MOTIVATION**

T. Kravchinska

У статті проаналізовані основні потреби керівників дошкільних навчальних закладів. Представлено результати емпіричного дослідження щодо ступеня задоволеності основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів. Відповідно визначені можливості задоволення основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів та їх вплив на розвиток мотивації професійної діяльності

***Ключові слова:** основні потреби, мотивація професійної діяльності, розвиток мотивації, керівник дошкільних навчальних закладів*

The basic needs of heads of preschools are analyzed in the article. The results of empirical research on the satisfaction of basic needs of heads of preschools are shown. The opportunities to meet the basic needs of heads of pre-schools and their impact on the motivation of professional activity are identified

Keywords: basic needs, motivation of professional activity, motivation development, head of preschools

1. Вступ

Орієнтація українського суспільства на демократичні перетворення сприяють пошуку нових механізмів управління всіма видами систем освіти. У цьому зв'язку особливої уваги потребує дошкільна освіта. Водночас проблема мотивації професійної діяльності працівників набуває вагомого значення, оскільки людський ресурс – це основа будь-якої організації і в умовах перебудови він є най доступнішим. Практика управлінської діяльності доводить, що професійні вміння педагога тільки тоді принесуть закладу бажаний результат, коли сам педагог буде зацікавлений у результаті. Тому питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників набуває важливого значення, оскільки наявність умотивованих педагогічних працівників у закладах освіти є однією з головних чинників, які забезпечують якість освіти.

2. Постановка проблеми

В умовах конкуренції в системі освіти, актуальність проблеми управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів зумовлена соціально-економічними процесами, що відбуваються в країні, а зокрема виступає питання розроблення дієвих механізмів мотивації професійної діяльності, які відповідають ефективному використанню професійної діяльності педагогічних працівників в системі дошкільної освіти.

Питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників відображені в законодавчих та стратегічних державних документах, зокрема в Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (нова редакція)», у Національній

стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, у Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті та ін. але на практиці вони не достатньо реалізовані. Тому, в останні роки активізувалися науковці щодо проведення досліджень в напрямі розроблення ефективних механізмів формування системи управління педагогічними кадрами. Основна проблема в цих розвідках – це з'ясування оптимальних шляхів добору кадрів, навчання і підвищенню кваліфікації. Водночас, вивчаючи зазначену практичну діяльність, на практиці не дає належного результату без застосовування провідної функції управління – мотивації (за М. Месконом (M. Meskon)) [1]. Педагогічний працівник може володіти теоретичними знаннями, професійними навичками, але не мати можливості використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації. Тому питання мотивації працівників, як функції управління виступає найголовнішим чинником ефективності розвитку будь-якої організації, у тому числі освітньої.

3. Літературний огляд

Питанню проблеми управління освітніми організаціями присвячені праці вітчизняних дослідників, а саме: Л. Калініної, В. Маслова, В. Олійника [2], Є. Хрикова та інших. Саме розгляду процесу управління, аналізу функцій управління присвячено багато уваги науковцями М. Альбертом (M. Albert), В. Бондар, О. Галусом, Н. Коломінським, М. Месконом (M. Meskon) [1], А. Файодем (A. Fayolle). Зокрема, теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності висвітлено в наукових працях В. Асєєва, В. Врума (V. Vroom), Г. Дмитренка [3], Д. Кікнадзе (D. Кикнадзе), Д. Мак-Грегора (D. MacGregor), Д. МакКлелланда (D. McClelland), А. Маслоу (A. Maslow) [4, 5] та ін. Проблемою дошкільної освіти займалися науковці: І. Бех, А. Богуш, К. Крутій та ін.

У педагогічному менеджменті питанню мотивації приділяється достатньо велике значення науковцями В. Пікельною, М. Поташніком (M. Поташник).

Вітчизняні науковці О. Бондарчук [6], Л. Карамушка [7, 8], В. Сич розглядали психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівників загальних освітніх закладів у системі освіти. В. Князев досліджував методи управління мотивацією з метою підвищення ініціативи та відповідальності педагогічних працівників. Водночас проблема управління мотивацією педагогічних працівників саме дошкільних навчальних закладів в умовах соціально-економічних змін у річизні управління освітою не була самостійним об'єктом наукових досліджень.

Відповідно *метою* статті є вивчення впливу задоволеності основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів на розвиток їхньої мотивації професійної діяльності. *Завдання* дослідження полягає у:

- 1) визначенні основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів;
- 2) аналізі особливостей розвитку мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів залежно від задоволеності їхніх основних потреб.

4. Вплив задоволення основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів на розвиток мотивації професійної діяльності

Сьогоднішні умови соціально-економічного стану, в яких існують дошкільні навчальні заклади, потребують інших підходів в управлінні, отже, постає питання якості професійної діяльності їх керівників. А практика управлінської діяльності доводить, що саме той керівник, який постійно спрямований на розвиток і вдосконалення професійної діяльності та розуміє власну мотивацію професійної діяльності, спроможний керувати розвитком мотивації професійної діяльності своїх педагогічних працівників задля досягання цілей які стоять перед дошкільною установою [7]. Відповідно, щоб створити високу мотивацію професійної діяльності, треба створити умови для задоволення потреб працівників.

Так, теорія американського вченого А. Маслоу (A. Maslow) має за основу твердження, що мотивація людини визначається спектром її потреб: фізіологічних, у безпеці, у любові, у самоповазі, самоактуалізації. Він один з найперших пов'язав мотивацію з потребами, дослідив вплив незадоволеного або задоволеного стану людини на мотивацію трудової діяльності. Свою теорію А. Маслоу (A. Maslow) побудував на тому, що людські потреби розташовані у вигляді піраміди, а саме: для того, щоб задовольнити вищу потребу, необхідно, щоб попередні були задоволені [5]. Відповідно, головним завданням виступає можливість надати кожному працівнику задовольнити ті потреби, що є для нього актуальними.

Використання даної теорії мотивації на практиці полягає у виявленні активних потреб педагогічних працівників і розвитку системи мотивації у закладі відповідно до зміни їхніх потреб, а також створення такої ситуації, при якій педагогічні працівники задовольняють свої потреби, спираючись на досягнення цілей закладу. Професійна діяльність спонукає людину діяти, а дослідження рівня мотивації професійної діяльності кожного працівника дозволяє керівнику визначити методи стимулювання до праці та володіти інформацією відносно розвитку професійної мотивації кожного працівника, стежити за рівнем мотивації професійної діяльності та намагатися довести цей рівень до найвищого. А це є значним кроком на шляху до успішного керівництва.

Проаналізуємо результати емпіричного дослідження вивчення задоволеності основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів. У дослідженні взяли участь 46 керівників дошкільних навчальних закладів м. Києва. Дані опрацьовувалися за допомогою комп'ютерної програми SPSS (версія 20.0).

Діагностика основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів здійснювалась згідно з методикою Л. Столяренко (Л. Столяренко) «Діагностика ступеня задоволеності основних потреб» [9], метою якої було вивчення ступеня

задоволеності основних потреб керівників. Керівникам пропонувалось оцінити усталені твердження визначені методикою, попарно порівнюючи їх між собою. Технологія оцінювання ступеня задоволеності основних потреб проходила наступним чином: по закінченню, підраховується кількість виборів, що випали на кожне твердження та вибирається 5 тверджень, які отримали найбільшу кількість балів і розташовуються за ієрархією. Це і будуть головні потреби керівників. Для визначення ступеня задоволеності п'яти головних потреб потрібно підрахувати суму балів по п'яти секціях: матеріальні потреби, потреби в безпеці, соціальні (міжособистісні) потреби, потреби у визнанні, потреби в самовираженні. Для зручності результат можна викласти за допомогою графіка, який покаже три зони задоволеності по п'яти основним потребам: від 1–14 балів – зона задоволеності; від 15–28 балів – зона часткової незадоволеності; від 29–42 балів – зона незадоволеності. За результатами цього дослідження, за потребою, можна скласти мотиваційний профіль кожного керівника.

Отже, для керівників ДНЗ головними твердженнями при розташовані за ієрархією виступають: займатися справою, що вимагає повної віддачі (35,7 %), розвивати свої сили, здібності, прагнути до нового та незвіданого (21,4 %), бути зрозумілим іншими (14,8 %), підвищувати рівень майстерності та компетентності (14,3 %), зміцнити своє становище (7,7 %) (табл. 1).

Таблиця 1

Основні потреби, які отримали найбільшу кількість виборів

Потреби	Кількість досліджуваних, %
Займатися справою, що вимагає повної віддачі	35,7
Розвивати свої сили та здібності	21,4
Прагнути до нового та незвіданого	21,4
Бути зрозумілим іншими	14,8

Підвищувати рівень майстерності та компетентності	14,3
---	------

Відповідно до отриманих результатів розташування тверджень за ієрархією виявилися наступні потреби, які найбільше задоволені у керівників дошкільних навчальних закладів: потреба у самовираженні – займатися справою, що вимагає повної віддачі та розвивати свої сили та здібності, прагнути до нового та незвіданого; соціальні потреба – бути зрозумілими іншими та потреба у визнанні – підвищувати рівень майстерності та компетентності.

Наступним було визначення ступеня задоволеності груп п'яти основних потреб, матеріальні потреби виявилися задоволені у 7,1 % керівників, у 78,6 % – частково задоволені, а у 14,3 % – не задоволені. Потреби в безпеці задоволені у 28,6 % керівників, а 71,4 % керівників мають часткове задоволення. Соціальні потреби не задоволені у 32,1 % керівників, 46,4 % керівників мають часткове задоволення, а лише 21,4 % керівників задоволенні своїми соціальними потребами. Потребами у визнанні не задоволені 35,7 %, а 64,3 % керівників лише частково задоволені. Потреби у самовираженні задоволені лише у 7,1 %, частково задоволені у 42,9 % керівників, а 50,0 % керівників визнали, що їхні потреби в самовираженні не задоволені (табл. 2).

Таблиця 2

Задоволення основних потреб

Група потреб	Кількість досліджуваних, які задоволені, %	Кількість досліджуваних, які частково задоволені, %	Кількість досліджуваних, які не задоволені, %
Потреби в безпеці	28,6	71,4	–
Соціальні потреби	21,4	46,4	32,1

Матеріальні потреби	7,1	78,6	14,3
Потреби у самовираженні	7,1	42,9	50,0
Потреби у визнанні	–	64,3	35,7

Відповідно до підрахування загальної суми по кожній із п'яти груп потреб, найбільше задоволеними у керівників дошкільних навчальних закладів виявилися потреби в безпеці, соціальні потреби на другому місці в цій ієрархії, а матеріальні потреби та потреби у самовираженні займають однакові позиції, відповідно останню позицію зайняли потреби у визнанні – виявилися лише частково задоволеними і не задоволеними, тобто керівників які задоволені групою потреб у визнанні не виявилось взагалі (рис. 1).

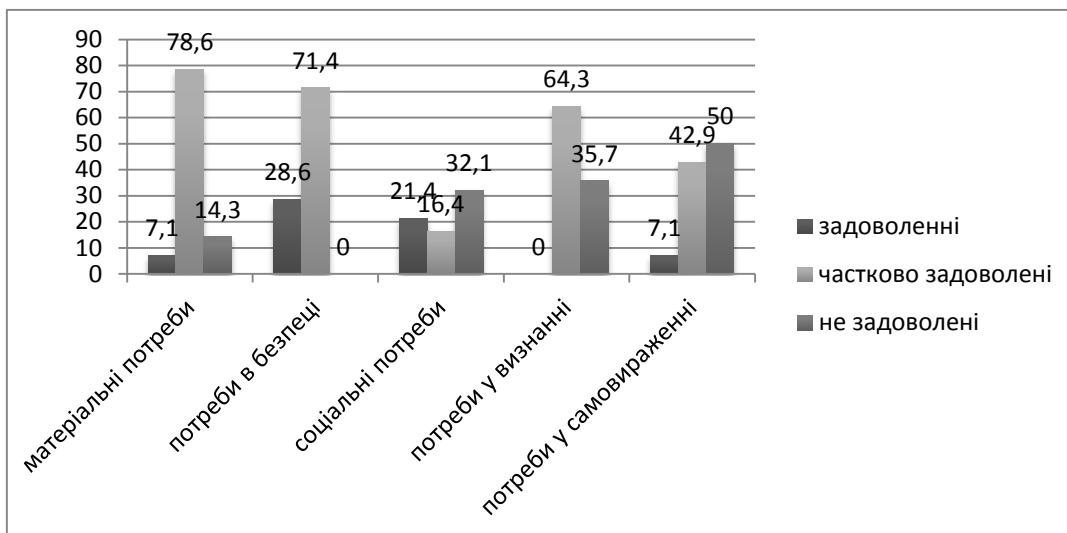


Рис. 1. Ступінь задоволеності основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів

Виходячи з результатів дослідження, за встановленою ієрархією тверджень основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів виявилися наступні потреби: потреби у самовираженні, соціальні потреби та потреби у визнанні. За встановленою ієрархією груп основних потреб: потреби

в безпеці, соціальні потреби, матеріальні потреби та потреби у самовираженні, потреби у визнанні.

Загалом отримані результати свідчать, що у більшості керівників дошкільних навчальних закладів не задоволені матеріальні потреби (або лише тільки частково задоволені), як основа задоволення фізіологічних потреб, задоволення яких суттєве для фізичного виживання людини. Потреби в безпеці задоволені також лише тільки частково, а це стабільність, надійність, захист, гарантованість роботи. Соціальні потреби, як основа потреб у любові й належності (людина намагається стати частиною групи, відчутти належність до близької за духом команди, бути визнаним та прийнятим ними), теж мають низьке задоволення у керівників. Потреби у визнанні, повазі, та оцінюванні, які реалізуються через самоповагу та повагу інших, престиж професії, можливість кар'єрного зростання, так само мають лише тільки часткове задоволення. Потреби у самовираженні, тобто реалізація своїх цілей, свого потенціалу, здібностей, також не на високому рівні задоволеності.

Наступне завдання передбачало аналіз особливостей розвитку мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів залежно від задоволеності їхніх основних потреб. Розвиток мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів було визначено на першому етапі емпіричного дослідження з урахуванням певних критеріїв [10]. Відзначимо при цьому, що критерій являє собою засіб, як необхідний інструмент оцінки, але сам не є оцінкою, і може бути виражений через сукупність певних показників [7].

В якості таких критеріїв, на наш погляд, виступають:

1) *усвідомленість* (знання сутності мотивації професійної діяльності та методів управління нею, усвідомлення власної мотивації професійної діяльності);

2) *гармонійність* (гармонійне поєднання зовнішньої і внутрішньої мотивації професійної діяльності);

3) *вираженість* (розвиненість всіх груп мотивів професійної діяльності).

Звідси, для *високого* рівня розвитку мотивації професійної діяльності характерні: високий рівень ґрунтовних та системних знань про сутність мотивації професійної діяльності, усвідомлення особливостей власної мотивації, високий рівень розвитку внутрішніх та зовнішніх мотивів з переважанням внутрішніх мотивів професійної діяльності над зовнішніми мотивами. Для *вище середнього* характерно: досить високий рівень системних знань про сутність мотивації професійної діяльності, усвідомлення особливостей власної мотивації, високий рівень розвитку внутрішніх та зовнішніх мотивів з їх гармонійним поєднанням. *Середній* рівень розвитку мотивації професійної діяльності керівника характеризується вибірковою уявленням про зміст і методи мотивації професійної діяльності, часткову обізнаність про власну мотивацію професійної діяльності, достатній рівень розвитку внутрішніх та зовнішніх мотивів при дисгармонійному співвідношенні зовнішніх та внутрішніх груп мотивів професійної діяльності. Для *нижче середнього* рівня характерно вибіркоче уявленням про зміст і методи мотивації професійної діяльності, часткова обізнаність про власну мотивацію професійної діяльності, переважання зовнішніх мотивів професійної діяльності над внутрішніми. *Низький* рівень розвитку мотивації професійної діяльності характеризується недостатнім рівнем обізнаності щодо сутності мотивації професійної діяльності в цілому, мотиви ж, як внутрішні, так і зовнішні мають зовсім незначний розвиток [10].

Відповідно, на основі аналізу результатів кореляційного аналізу виявлено відмінності в особливостях розвитку мотивації професійної діяльності керівників залежно від задоволеності їхніх основних потреб: зі збільшенням задоволеності основних потреб мотивація професійної діяльності має тенденцію до зростання, чим нижче задоволеність основних потреб керівників, тим мотивація професійної діяльності слабкіше ($p < 0,05$). Отже, відповідно до отриманих результатів, задоволеність основних потреб керівників дошкільних

навчальних закладів має важливий вплив на рівень розвитку мотивації професійної діяльності.

5. Апробація результатів дослідження

Відповідно до отриманих результатів дослідження потрібно розробити систему заходів на загальнодержавному рівні із стимулювання праці та соціальних гарантій. Потрібна сильна соціальна політика, а саме, державна система методів, яка забезпечує високу зайнятість та надійність соціальних гарантій. Відповідно запропоновані заходи задовольняють матеріальні потреби, потреби в безпеці керівників дошкільних навчальних закладів. А в умовах післядипломної педагогічної освіти для задоволення соціальних потреб, потреб у визнанні та потреб у самовираженні необхідно запровадження програми сприяння розвитку мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів на основі чинників, які стимулюють професійний розвиток керівників.

6. Висновки

Узагальнюючи результати дослідження, зазначимо, що незважаючи на значну незадоволеність основних потреб керівників дошкільних навчальних закладів, незаперечний є той факт, що більшість керівників виявляє прагнення до активної та творчої професійної діяльності, яка б давала відчуття соціальної захищеності та корисності й задовольняла потребу в належності до близької за духом команди та саме спілкування. Тому аналіз основних потреб дав змогу окреслити основні чинники розвитку мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів:

- 1) матеріальне забезпечення;
- 2) стабільність;
- 3) належність до близької за духом команди;
- 4) визнання;

5) самовираження.

Водночас аналіз особливостей розвитку мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів залежно від задоволеності їхніх основних потреб засвідчив, що саме задоволеність основних потреб має безпосередній вплив на рівень розвитку мотивації професійної діяльності: чим більше задоволені основні потреби керівників, тим вище рівень розвитку мотивації професійної діяльності.

Отже, ефективна система мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів має базуватися на основі задоволення основних потреб кожного керівника. Дослідження основних потреб керівників і розроблення шляхів їх задоволення, мотивують працювати з повною віддачею та сприятимуть підвищенню ефективності професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів й дошкільного навчального закладу загалом.

Література

1. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2005. – 720 с.

2. Олійник, В. В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти : монографія [Текст] / В. В. Олійник. – К. : Міленіум, 2003. – 594 с.

3. Дмитренко, Г. А. Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу [Текст]: монографія / Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор. – К. : «Дорадо – Друк», 2012 – 256 с.

4. Маслоу, А. Маслоу о менеджменте [Текст] / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2002. – 416 с.

5. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2003. – 352 с.

6. Бондарчук, О. І. Розвиток мотивації вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах очно-дистанційної

форми навчання: спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навчання в системі після диплом. пед. освіти [Текст] / О. І. Бондарчук, Н. І. Пінчук, Д. Б. Рождественська. – НАПН України, Ун-т менедж. освіти, Центр. ін.-т післядиплом. пед. освіти. К., 2012. – 32 с.

7. Карамушка, Л. М. Психологія управління [Текст]: навч. пос. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

8. Карамушка, Л. М. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. [Текст] / Л. М. Карамушка. – К.: «ІНКОС», 2005. – 366 с.

9. Столяренко, Л. Д. Основы психологи : практикум [Текст] / Л. Д. Столяренко; изд. 9-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 703 с.

10. Кравчинская, Т. С. Особенности мотивации управленческой деятельности руководителей украинских дошкольных учебных учреждений [Текст] / Т. С. Кравчинская. // Казахстан. Менеджмент в образовании. – 2014. – №3 (74). – С. 107–114.

11. Колот, А. М. Мотивація персоналу [Текст]: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

12. Чернишова, Є. Р. Вимірювання ефективності формування кадрового потенціалу навчальних закладів системи післядипломної педагогічної освіти [Текст] / Є. Р. Чернишова // Проблеми освіти. – 2011. – № 69. – С. 110–123.

13. Мельник, А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник [Текст] / А. Ф. Мельник, А. Ю. Расіна, Н. М. Кривокульська. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 320 с.

References

1. Meskon, M. (2005). Osnovi menedzhmenta [Management bases]. Moscow : Delo, 720.

2. Olijnyk, V. V. (2003). Naukovi osnovy upravlinnia pidvyschennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv proftekhosvity [Scientific basis of management training vocational education teaching staff]. Monohrafiia, 594.

3. Dmytrenko, H. A., Riktor, T. L. (2012). Liudynotsentryzm osvity v konteksti pidvyschennia iakosti trudovoho potentsialu [Humanity of education in the context of upgrading of labour potential]. Monohrafiia. Kyiv: Dorado–Druk, 256.
4. Maslou, A. (2002). Maslou o menedzhmente [Maslow about management]. SPb: Pyter, 416.
5. Maslou, A. (2003). Motyvatsyia y lychnost' [Motivatioan and personality]. SPb.: Pyter, 352.
6. Bondarchuk, O. I., Pinchuk, N. I., Rozhdestvens'ka, D. B. (2012). Rozvytok motyvatsii vdoskonalennia psykholohichnoi kompetentnosti kerivnykiv osvitnikh orhanizatsij v umovakh ochno-dystantsijnoi formy navchannia [Development of motivation of perfection of psychological competence of leaders of educational organizations in the conditions of the eye-controlled from distance form of studies]. NAPN Ukrainy, Un-t menedzh. osvity, Tsentr. in.-t pisliadyplom. ped. osvity. Kyiv, 32.
7. Karamushka, L. M. (2003) Psykholohiia upravlinnia [Psychology of management]. Kyiv: Milenium, 344.
8. Karamushka, L. M. (2005). Tehnologiyi roboti organizatsiynih psihologiv [Technologies of work of organizational psychologists]. Kiev: «INKOS», 366.
9. Stoliarenko, L. D. (2007). Osnovy psykholohy: praktykum [Basics of Psychology]. 9th edition. Rostov n/D: Fenyks, 703.
10. Kravchynskaia, T. S. (2014). Osobennosty motyvatsyy upravlencheskoj deiatel'nosti rukovodytelej ukraynskykh doshkol'nykh uchebnykh uchrezhdenyj [eatures of motivation of management activities of heads of Ukrainian pre-school training institutions]. – Kazakhstan. Menedzhment v obrazovanny, 3 (74), 107–114.
11. Kolot, A. M. (2003). Motivazii personalu [Staff motivations]. Kiev: KNEU, 337.
12. Chernyshova, Ye. R. (2011). Vymiriuvannia efektyvnosti formuvannia kadrovoho potentsialu navchal'nykh zakladiv systemy pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity [Measuring the efficiency of formation of human resources of

education establishments of postgraduate education system]. Problemy osvity, 69, 110–123.

13. Mel'nyk, A. F., Rasina, A. Yu. Kryvokul's'ka, N. M. (2006). Menedzhment derzhavnykh ustanov i orhanizatii [Management of public institutions and organizations]. Ternopil': Ekonomichna dumka, 320.

Кравчинська Тетяна Сергіївна

Аспірант

Кафедра менеджменту освіти, економіки та маркетингу

Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти»

Національної Академії педагогічних наук України

вул. Артема, 52-А, м. Київ, Україна, 04053

Відомості про наявність друкованих творів у загальнодержавних та міжнародних базах даних: 4

Контактний тел.: (067) 79-78-562

E-mail: tasyuxa@bigmir.net

Кравчинская Татьяна Сергеевна

Аспирант

Кафедра менеджмента образования, экономики и маркетинга

Государственное высшее учебное заведение «Университет менеджмента образования» Национальной Академии педагогических наук Украины

ул. Артема, 52 – А, г. Киев, Украина, 04053

Сведения о наличии печатных произведений в общегосударственных и международных базах данных: 4

Контактный тел.: (067) 797-85-62

E-mail: tasyuxa@bigmir.net

Kravchinska Tatyana

graduate student

Postgraduate Education

Department of Management, Economics and Marketing

State Higher Educational Institution "University Education Management" of the
National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

Artem, 52 – A, Kyiv, Ukraine, 04053

For information about the availability of printed works in national and international
databases: 4

Contact tel.: (067) 797-85-62

E-mail: tasyuxa@bigmir.net