



УДК 37.014.5(063)

## Управління вищим навчальним закладом в умовах диверсифікації джерел фінансування вищої освіти: співпраця з жертводавцями (на прикладі Українського католицького університету)

*Тарас Добко,*  
кандидат філософських наук, доцент,  
перший проректор,  
Український католицький університет, Львів

**Я**кісна освіта коштує дорого! Про це свідчить не тільки висока вартість навчання в провідних за світовим рейтингом університетах США — захмарна не лише для українського, а й американського громадянина. Собівартість навчання зростає не тільки в США, а й в інших країнах світу. Намагаючись збалансувати високі вимоги до якості освіти в економіці знань з відносно справедливим і демократичним доступом до якісної освіти для своїх громадян, все більше країн — членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) вдаються до істотного підняття ціни за навчання для міжнародних студентів [1] як одного зі способів забезпечення фінансування для своїх освітніх систем.

Чому зростає собівартість вищої освіти? Причин багато. Все більше коштів йде на питання особистої безпеки студентів, викладачів і працівників на кампусі. Забезпечення приватності студентів і працівників, дотримання вимог інтелектуальної власності у проведенні досліджень, запобігання дискримінації, виконання інструкцій щодо підтримки людей з особливими потребами лягають

на університетські бюджети чималим тягарем. Зростання вимог студентів до якості супутніх послуг на кампусі, пов'язаних у тому числі зі спортом, проживанням, високим рівнем технологічного супроводу, зонами для відпочинку, змушує університети викручуватися, щоб не збанкрутувати і водночас притягнути студентів у свої стіни. Більш того, ВНЗ відчувають тиск ринку в пошуку і прийнятті працівників на роботу. Адже за окремих людей на керівних управлінських посадах їм доводиться змагатися із вельми заможними комерційними компаніями. Крім того, є високий попит на університетських викладачів-фахівців в різних секторах економіки (наприклад, ІТ чи інженерія).

Більше того, внаслідок кризи держави соціального добробуту, все частіше європейські країни, услід за Великобританією, поступово переміщуватимуть тягар оплати за навчання з державного фінансування на плечі самих студентів і їх родин. Це справа часу. Більш успішними конкурентами університетів у «грі з нульовою сумою» за державні фонди завжди були і є початкова й середня освіта, догляд за літніми людьми і пенсійне

забезпечення, охорона здоров'я, допомога бідним і безробітним, соціальне страхування, пенітенціарна система, інституції підтримки правопорядку, армія, державна адміністрація. Список суспільних потреб виглядає нескінченним. На відміну від згаданих суспільних благ, вважають, що для забезпечення потреб вищої освіти є цілком природний альтернативний спосіб — оплата за навчання від студентів. Тим більше це стосується країн, які перебувають в економічній скруті, де економіка працює неефективно. Тут держава одразу перекидає відповідальність на вищі навчальні заклади з надією, що через збільшення оплати за навчання вони зможуть закрити свої бюджетні діри.

**А**ля повноти картини, яка викликає занепокоєння в академічних колах по всьому світу, варто також згадати, що політики, працедавці, батьки і студенти все більше будуть цікавитися, наскільки цінною є вища освіта для покращення шансів молодих людей на ринку праці. Розрив між високою вартістю навчання у ВНЗ і доданою вартістю університетського диплома вже зараз

створює простір для освітніх підприємців, які кидають виклик традиційним шляхам і бізнес моделям надання вищої освіти, втіленим в університетах. Поява нових освітніх підприємливих ініціатив на зразок освітніх акселераторів і масових відкритих онлайн-платформ рано чи пізно змусить вищі задуматися над тим, які елементи університетського життя надають їм перевагу перед інноваційними форматами освітнього проекту.

Іншими словами, українські ВНЗ мають добре замислитися над пошуком нових шляхів зміцнення свого довготермінового економічного здоров'я. Вони повинні звернути більш пильну увагу на свої економічні моделі, інституційну спроможність здійснювати більш ефективне управління власними ресурсами, культуру фінансового планування, рівень фіскальної грамотності і дисципліни викладачів, свої ноу-хау в досягненні фінансової стабільності і розвитку.

У відповідь на зменшення чи відсутність державного фінансування вищі навчальні заклади все частіше вдаються до фінансових стратегій і практик

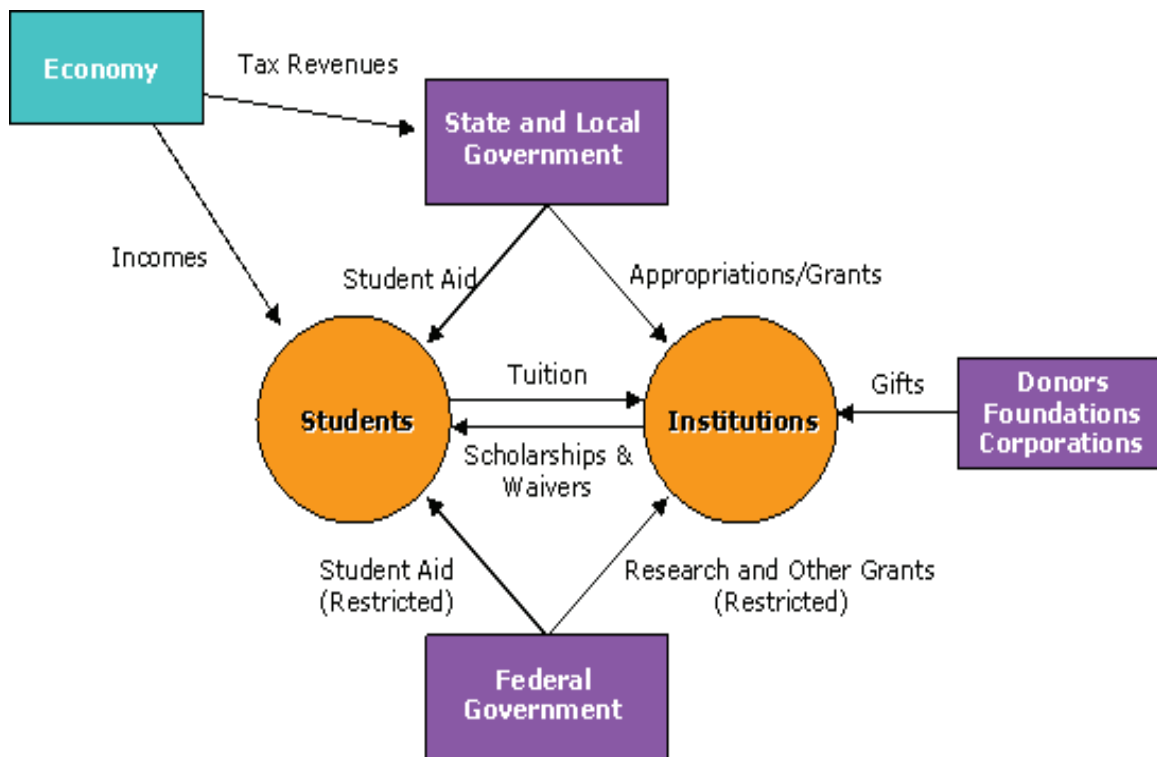


Рис. 1

диверсифікованого фінансування своєї діяльності.

Американський досвід управління фінансовими потоками у сфері вищої освіти може виявитися безцінним. У США основними джерелами надходжень у ВНЗ є: оплата за навчання; матеріальна допомога студентам з федерального бюджету чи на рівні штату; оплата студентами додаткових послуг (наприклад, за подання документів на вступ чи підготовку документів за випуск, оплата за різні послуги на зразок психологічної служби, квитків на спортивні заходи); субсидії, гранти і контракти на рівні штату, локального чи федерального уряду; приватні пожертви; сталі фонди (endowments); доходи з надання супутніх послуг (проживання, харчування, книгарня); надходження від ліцензій, патентів і роялті; підтримка від релігійних організацій; інші джерела (орендування приміщень, паркування; конференційні послуги, тощо).

Діаграма (рис. 1) ілюструє взаємозв'язки серед різних джерел фінансування вищої освіти в США (NCHEMS Information Center for State Higher Education Policymaking and Analysis).

Вагома частка надходжень для діяльності університетів у США походить з фандрейзингу — залучення коштів серед своїх випускників та інших приватних жертводавців (рис. 2).

Percentage distribution of total revenues at degree-granting postsecondary institutions, by institutional control, level, and source of funds: 2012–13. The National Center for Education Statistics (NCES)

Як бачимо, фандрейзинг з метою пошуку приватних пожертв на діяльність ВНЗ, стипендії для студентів чи професорські позиції стає у США одним з ключових джерел фінансування навіть для державних університетів і коледжів.

Навряд чи існує одна-єдина формула успіху у залученні фінансування через фандрейзинг. Тим не менше, можна говорити про екосистему, в якій співпраця з жертводавцями стає більш чи менш можливою. Як створити таку екосистему?

Передусім університет повинен визначитися з принциповою метою своєї діяльності. В документі «Основні принципи пошуку коштів і співпраці з жертводавцями Українського католицького університету» чітко зазначено, що «пар-

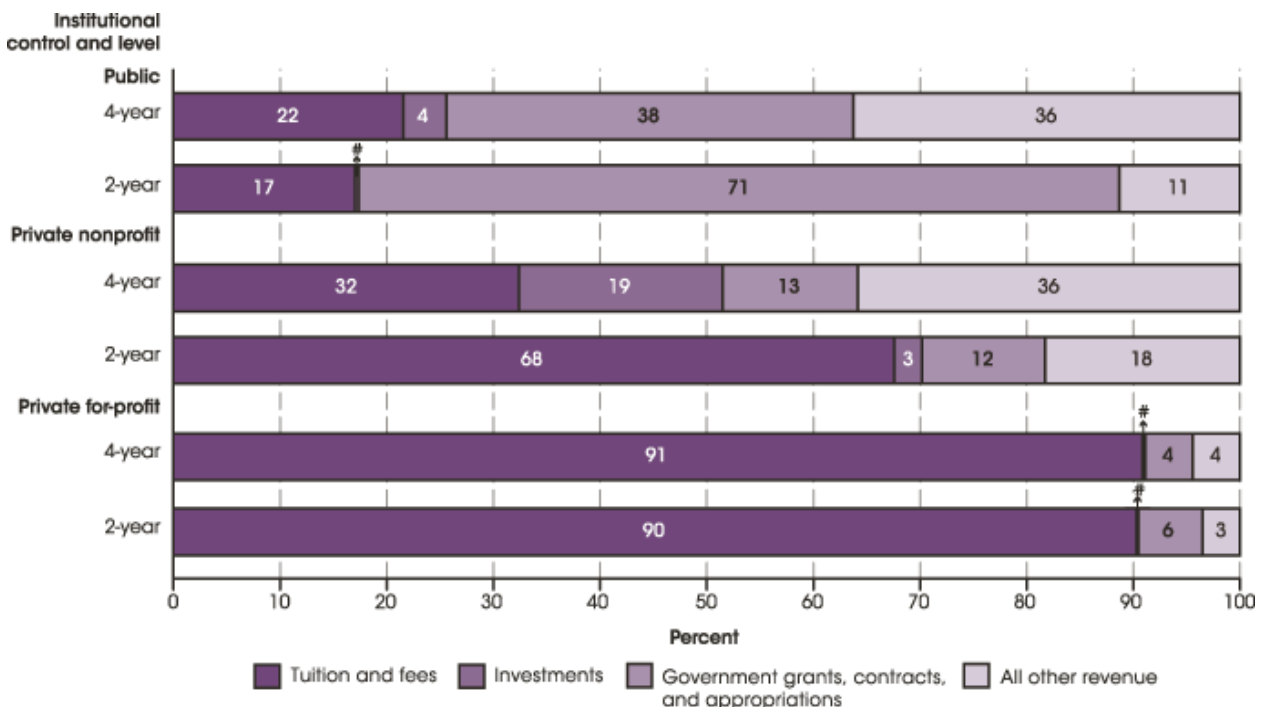


Рис. 2

тнерство з благодійними організаціями, фундаціями і індивідуальними особами ґрунтується на висновку, що Університет є передусім «світоглядним», а не комерційним проектом, а отже, є не чієюсь приватною власністю, а частиною спільного блага (*common good*)»[2]. Кожна людина з громадянським сумлінням прагне прислужитися публічному благу. Чимало з таких людей добре розуміє, що освіта є прекрасним способом зробити вагомий внесок в суспільний добробут, а університет — одним з найкращих інструментів для цього. Лише університет як *непробуткова* установа відповідає таким цілям.

Жертводавець має чітко усвідомлювати різницю між даром і інвестицією. «... жертводавець складає Університетові пожертву виключно задля підтримки його діяльності і місії. Жоден благодійник не може отримувати від УКУ будь-яку фінансову, політичну чи особисту вигоду в обмін на складання пожертви»[2]. Більше того, Університет висловлює очікування, що шляхом свого дару жертводавець публічно визнає відповідність сповідуваних ним цінностей і прагнень з цінностями Університету. Відтак УКУ залишає за собою право відмовитися від пожертви у разі розбіжності задуму жертводавця з планами розвитку Університету чи з моральних причин.

**В**продовж багатьох років складність української ситуації полягала в тому, що у пострадянській дійсності була майже повністю втрачена культура благодійництва і філантропії. Проблема не лише в складному економічному стані більшості громадян, але й у їх патерналістичному світогляді, за яким фінансування вищої освіти є справою і обов'язком держави. В більшості західноєвропейських країн культура благодійництва теж є доволі слабкою, але з інших причин. Сплата державі високих податків як ключовий спосіб забезпечення публічних благ демотивує громадян у справі особистого благодійництва. Українська революція Гідності багато змінила у внутрішній мотивації українців, які усвідомили, що в

умовах малоефективної держави потрібно самим ставати агентами змін і реформ у різних сферах, жертвуючи власний час, зусилля чи гроші.

**В**агомим важелем успішного фандрейзингу є наявність привабливої місії, візії і довготермінової стратегії розвитку університету. Людина відпускає важко зароблені кошти тільки тоді, коли вона щось цінує більше, ніж ці кошти. Місія і візія є ціннісними документами, які формують ціннісний бренд ВНЗ. І цей бренд повинен промовляти до потенційного жертводавця, заряджати його енергією, давати йому відчуття повноти життя. Перш ніж стати жертводавцем, людина має стати приятелем і партнером університету, а отже, пересвідчитися, що її з ВНЗ об'єднують спільні цінності і інтереси. Не можна недооцінювати ціннісний вимір комунікації і співпраці з жертводавцями. Стратегія розвитку ВНЗ дозволяє особі прослідкувати, куди приведуть університет складені на його розвиток пожертви. В стратегії благодійник знаходить свій проект, який йому найбільш близький і дорогий. Стратегія та її реалізація забезпечує відчуття стабільності і надійності благодійної «інвестиції».

Важко переоцінити значення культури взаємодії з жертводавцями. Сюди належать повідомлення благодійників і звітність про досягнення запланованих цілей, прозора система найменування за складену пожертву різних приміщень ВНЗ (і дотримання зобов'язань щодо збереження функціоналу цих приміщень на майбутнє), культура відзначення і висловлення вдячності благодійникам, їх інформування і запрошення на важливі події в університеті, гостинність при відвідуванні навчального закладу, краса і якість презентаційних матеріалів, тощо. Вся ця мозаїка творить неповторну атмосферу людського і професійного спілкування, в якій благодійник прагне перебувати і до якої хоче повертатися.

Дуже важливо зазначити, що фандрейтинг є справою всього керівництва університету. Якщо покласти пошук фі-

нансування виключно на ректора і відділ розвитку, з великою ймовірністю нічого не вийде. Без сумніву, ректор відіграє провідну роль в процесі, адже більшість великих благодійників готові говорити передусім з першою особою. Відділ розвитку відповідає за процеси і технології, створення і дотримання правил гри, тренування персоналу і надання підтримки, матеріали і координацію. Але фандрейзинг є спільною справою всього вишу. Кожен викладач, працівник і студент є амбасадором навчального закладу в комунікації з потенційними благодійниками. Тим більше, що керівництво ВНЗ спроможне представити цілісну картину стану і розвитку навчального закладу.

Для більшості жертводавців з досвідом підприємництва вкрай важливо впевнитися, що в університеті діє система відповідального використання ресурсів та забезпечення фінансової стабільності. Вагому роль у взаємодії з благодійниками відіграє фінансовий директор, принциповим завданням якого є забезпечити фінансову стійкість організації у нестабільних економічних умовах. Його завданням є поширювати культуру здорового фінансового планування в інституції (наприклад, прийняття рішень на основі даних, визначення пріоритетів, оцінювання ризиків, тощо). Ця культура має ґрунтуватися на прозорості, підзвітності, стратегічному мисленні і плануванні, аналізі даних, командній роботі і колегіальності, комунікації, підприємливому дусі, взаємній довірі і відданості місії університету.

Є ціла низка технологій залучення приватних пожертвувань. В США поширеною практикою є принцип «give or get out» залучення приватних осіб в члени Наглядової ради (Board of Trustees) університету, найвищого органу управління ВНЗ, який зокрема обирає президента університету і затверджує стратегію розвитку. Якщо ця особа не може сама пожертвувати з власного достатку, вона зобов'язується знайти наперед обумовлену суму коштів у колі своїх близьких і знайомих. Зазвичай виші вдаються до

проведення благодійних бенкетів, сфокусованих на чітких благодійних цілях діяльності вишу, куди запрошують з надихаючим словом відомих публічних осіб і авторитетних лідерів громадської думки. Окремим напрямком фандрейзингу є формування сталих або «залізних» фондів, які для багатьох благодійників стають способом увічнення пам'яті їх близьких чи забезпечення «довічної» підтримки певної шляхетної цілі діяльності університету. Формування і обслуговування сталих фондів вимагає відповідного законодавчого поля та фінансових інструментів. Джерелом значних надходжень може стати вже згадана практика найменування приміщень, будинків, програм, центрів, інститутів чи факультетів згідно з цілями благодійника. Оскільки цей ресурс обмежений, одним з найскладніших є рішення, коли почати цю практику, і визначитися, коли бренд програми чи школи досягає оптимального стану для його «монетизації».



кремою темою фандрейзингу є проведення кампаній з розвитку ВНЗ. В США працюють спеціальні консалтингові компанії, які допомагають підготувати і провести таку кампанію. Це можуть бути капітальні кампанії для покращення чи примноження інфраструктури університету чи так звані розширені кампанії для покриття всіх можливих потреб вишу за певний період часу. Як правило, така кампанія триває 5-7 років і призначена забезпечити *якісний* ріст і розвиток університету. Кампанія складається з тихої фази, коли ведуться перемовини з найбільшими жертводавцями і ставиться ціль зібрати принаймні 75% загальної цілі кампанії, і публічної фази, коли до кампанії може долучитися кожен і внести навіть «вдовину лепту» у розвиток вишу.

На завершення, варто згадати випускників та їх роль у фандрейзингу. В США відсоток випускників, які роблять благодійний внесок у розвиток свого вишу, сягає в окремих університетах 50 — 60 % [3], хоча «середня температура по палаті» складає біля 9 %. У 2014 році пожертви



від випускників склали 26 % всіх приватних пожертвувань у сфері вищої освіти в США [4]. Щедрість випускників значною мірою залежить від старань вишу у пошуку фінансової допомоги для покриття видатків на навчання студентів, а також, без сумніву, від життєвого успіху молодих людей і їх оцінки доданої вартості диплома в цьому успіху. Не в останню чергу лояльність випускників буде залежати від плекання почуття причетності до успіхів всього університету та створення умов для всебічного розвитку молодої людини під час її навчання у виші. На початкових етапах формування культури благодійності серед випускників найбільший відгук серед них отримує можливість надання стипендії своїм молодшим колегам, як вираз вдячності за колись надану підтримку їм самим і відкриття перед ними дверей до життєвого успіху.

Здійснення фандрейзingu в Україні не є простим завданням. Законодавча база вже зараз не встигає за реальністю і культурою благодійництва, яка почала формуватися. На черзі внесення змін у податковий і бюджетний кодекси, створення сприятливих податкових умов заохочення приватних пожертвувань у вищу освіту, зміна законодавства про діяльність неприбуткових і благодійних організацій, тощо. Все це може призвести до появи нових джерел фінансування ВНЗ та надії на створення тривкого фундаменту для фінансової стабільності освітніх інституцій.

Але у цьому всьому вкрай важливо пам'ятати, що будь-який *fund-raising* є

передусім *friend-raising*, що правильно побудований університет за означенням є магнітом для людей з громадянською свідомістю і покликанням, що справжня якісна освіта є безцінним благом, яке пробуджує в людях вдячність і бажання віддячити. Це — добра новина для університетів, які розуміють своє покликання і виконують свою місію. А інших університетів нам не потрібно...

## Література

1. *How are Countries Around the World Supporting Students in Higher Education* [Electronic resource] // *Education Indicators in Focus*. — Mode of access: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/49729932.pdf>.
2. *Основні принципи пошуку коштів і співпраці з жертводавцями Українського Католицького Університету* [Електронний ресурс] : Затв. Сенатом УКУ 19 верес. 2009 р. у Львові. — Режим доступу: <http://ucu.edu.ua/about/pryntsyru-spivpratsi-z-metsenatamy/>.
3. *Alumni Giving* [Electronic resource] // *The Alumni Factor: a Revolution in College Rankings* : [site]. — Mode of access: <https://www.alumnifactor.com/node/5854>.
4. *Deep-Pocket Donors* [Electronic resource] // *Inside Higher Ed* : [site]. — Mode of access: <https://www.insidehighered.com/news/2015/01/28/2014-record-year-higher-ed-donations>.

16.02.2017



УДК 37.014.5(063)

## Родители как стейкхолдеры в системе образования

*Валентина Астахова,*

доктор исторических наук, профессор, советник ректора,  
Харьковский гуманитарный университет  
«Народная украинская академия»

**Г**уманистическое движение за актуализацию человеческого потенциала, основанное на представлениях о человеке как субъекте, обретающем свободу и ответственность за свои поступки, о важности самоактуализации и личностного роста, стало одним из ответов на вопрос о новом качестве жизни.

Образование, осуществляя свою интровертную направленность к личности, ставит своей целью поддержать современного человека, усовершенствовать его психологию, обеспечить подлинную гуманизацию отношений между человеком и обществом, человеком и природой, между отдельными людьми, в том числе и между учебным заведением и семьей.

Социальные сдвиги, произошедшие на рубеже XX и XXI столетий, вызвали к жизни постоянно возрастающую потребность в приобретении всеми гражданами навыков грамотности качественно нового уровня, таких как критическое мышление, решение комплексных задач управления процессом собственного обучения, а также информационные и коммуникативные навыки. При этом жизнь настойчиво убеждает нас в том, что существующая система образования не обеспечивает формирование данных навыков. Еще в 1995 г. в отчете Европей-

ского круглого стола промышленников (European Round Table of Industrialists, ERT) под названием «Образование для европейцев. Движение к обучающемуся обществу» прозвучал сигнал тревоги: форум организаторов производства привлек внимание общественности к так называемому образовательному разрыву, т. е. к тому факту, что образовательная система слишком медленно реагирует на изменения, происходящие в обществе, порождая «неуклонно растущий разрыв между тем уровнем образования, который необходим жителям современного сложного мира, и тем, который они получают». Иными словами, жизнь потребовала смены парадигм образования и определения оптимальных путей его модернизации на перспективу.

На смену традиционным парадигмам — авторитарной и манипулятивной должна была прийти новая парадигма — гуманистическая, рассматривающая социальные отношения как взаимодействие партнеров, каждый из которых представляет собой полноправного субъекта этих отношений. Некоторые сравнительные характеристики этих парадигм представлены в работах российских социологов Н. А. Лобанова и В. Н. Скворцова (см. таблицу).

Смена парадигм образования

Компоненты	Индустриальное общество	Постиндустриальное общество
Ценности	Образование для общественного производства	Образование для самореализации человека в жизни, для личной карьеры
Мотивы	Образование обучающихся как обязательность. Деятельность педагога как исполнение профессионального долга	Заинтересованность обучающихся в образовании, удовольствие от достижения результатов; Заинтересованность педагога в развитии обучающихся, удовольствие от общения с ними
Нормы	Ответственность за учение обучающихся несет педагог. Авторитет педагога держится за счет соблюдения дистанции, требует от обучающихся дисциплины и усердия	Обучающиеся принимают на себя ответственность за свое учение. Авторитет педагога создается за счет его личностных качеств
Цели	Направленность образования на приобретение научных знаний. Образование в молодости как «запас на всю жизнь»	Направленность образования на овладение основами человеческой культуры. Образование в течение всей жизни
Позиции участников учебного процесса	Педагог передает знания. Педагог над обучающимися	Педагог создает условия для самостоятельного учения. Педагог вместе с обучающимися, взаимное партнерство
Формы и методы	Иерархический и авторитарный методы. Стабильная структура учебных дисциплин. Стабильные формы организации образовательного процесса. Акцент на аудиторные занятия под руководством педагога	Демократический и эгалитарный (построенный на равенстве) методы. Динамичная структура учебных дисциплин. Динамичные формы организации образовательного процесса. Акцент на самостоятельную работу обучающихся
Средства	Учебная книга	Учебная книга дополняется мощнейшими ресурсами информационно-телекоммуникационных систем и средств массовой информации
Контроль и оценка	Производятся преимущественно педагогом	Смещение акцента на самоконтроль и самооценку обучающихся



**Н**а протяжении длительного времени главным субъектом образовательного процесса считался преподаватель. И это было вполне обосновано, ибо даже в нынешней ситуации, когда идет интенсивный процесс деградации общества, именно Учитель в наибольшей степени способен удержать человеческое в человеке, не дать ему одичать. Именно от Учителя, в первую очередь, зависят и показатели успеваемости, и уровень успешности его учеников, и уровень их культуры, и в целом их жизненные перспективы.

Нельзя, однако, не учитывать, что воздействие на процесс становления личности молодого человека наряду с Учителем оказывает семья, которая на сегодня остается и для школьников, и для студентов главной жизненной ценностью. Родители формируют жизненные ориентиры, определяют нравственные установки, финансируют образование и т.д. При этом влияние родителей в последние годы заметно усиливается (даже в студенческом возрасте).

У нас, к сожалению, представления о методах работы с родителями крайне устаревшие: запись в дневнике, звонок по телефону, вызов в школу, проведение родительских собраний. А ситуация кардинально изменилась. Возросли требования к учителю и к школе в целом, и в то же время заметно снизился авторитет учителя, ухудшилось отношение к нему со стороны и детей, и родителей и общества в целом.

Родители с первых шагов обучения ожидают чуда от школы и перекладывают на учителя всю ответственность за ребенка. А когда чуда не происходит, начинаются упреки, конфликты, взаимное недовольство. Как этого избежать? Как добиться доверия и детей, и родителей? Учитель не должен видеть в родителях только инструмент давления на ребенка. Не надо «стучать» родителям на своих учеников. Надо решать проблемы непосредственно с детьми. С родителями же необходимо взаимодействие и сотруд-

ничество, партнерство как совместное действие во имя достижения общих целей.

Это значит, всегда «открытые двери» и все уроки, как открытые, это совместные мероприятия и особенно подготовка к ним, общие трудовые дела, заботы, походы, экскурсии и многое, многое другое.

Современное обучающееся общество, создание которого определяется в международных программных документах по образованию как одна из главных задач дальнейшего развития нашей цивилизации, характеризуется следующими основными показателями:

— человек обучается на протяжении всей жизни и сам несет ответственность за собственный прогресс в обучении;

— оценивание в обучении осуществляется с целью выявить достигнутый прогресс, а не для применения санкций за неудачи;

— развитие личностных компетенций, формирование общих ценностей и командного духа признается не менее важным, чем приобретение знаний;

— процесс обучения предполагает партнерство учащихся, учителей, родителей, работодателей и общественности, которые призваны действовать сообща. Такие характеристики требуют кардинальных изменений в стратегии учебных заведений. Новый цивилизационный этап — новая парадигма обучения и воспитания и соответственно новые требования ко всем субъектам образовательного процесса, требования, которые базируются на следующих основополагающих принципах:

Уважение к партнеру, к его мнению и решениям, к его выбору, свободе и достоинству.

Принятие партнера таким, каков он есть, и в то же время ориентация на его высшие достижения, на его лучшие качества, способствующие совместной работе с ним.

Уважение к самому себе. Не комплекс своего мнимого превосходства перед другими, а чувство собственного достоинства, целеустремленность в выполнении своего предназначения.

Толерантность, но не всеядность, не безоглядное принятие любой позиции и любой идеи, а презумпция приемлемости, терпимости к инакомыслию.

Партнерские отношения на каждом отдельном этапе должны приближать к достижению совместно намеченных целей.

Все отношения между людьми развиваются не в каком-то вакууме, а в рамках человеческой культуры. Максимальное использование потенциала культуры и есть шестой принцип социального партнерства, в том числе и взаимодействия с родителями как главными стейкхолдерами системы образования.

К общению на этих принципах нужно готовить и педагогов, и родителей.

Подготовка эффективных родителей считается сегодня одной из самых актуальных задач системы образования. Эффективным считается родитель, который может решить или предотвратить проблемы в воспитании своего ребенка (агрессивное поведение, конфликтность, плохие коммуникативные навыки), умеет быть открытым для ребенка, уважает его чувства и мысли, «как если бы он тоже был человеком», устанавливает честные отношения, основанные скорее на объяснении, чем на похвалах и наказаниях, умеет найти контакт с преподавателями, активно участвует в жизни учебного заведения и, самое главное, может быть эталоном, примером для подражания своим детям [2, с. 188].

Не менее сложной и безотлагательной должна стать работа по подготовке учителей новой генерации и особенно преподавателей высшей школы, большинство из которых до сих пор убеждены в том, что работа с родителями — это проблема начальной или, в крайнем случае, базовой школы. К сожалению, ни общеобразовательная школа, ни высшее учебное заведение на сегодня не располагают педагогическими кадрами, способными адекватно воспринимать и субъект-субъектные отношения, и педагогику партнерства. Менять это крайне непросто, но абсолютно необходимо. Кто это вовремя поймет и возьмет на вооружение, тот выиграет во всем.

---

## Литература

1. *Непрерывное образование как социальный факт* : монография / Ленинград. гос. ун-т им. А. С. Пушкина, Науч.-исслед. ин-т соц.-экон. и пед. проблем непрерыв. образования, Ун-т гуманитар. и обществ. наук Яна Кухановского в Кельцах ; под науч. ред. Н. А. Лобанова, В. Н. Скворцова ; [сост. Н. А. Лобанов и др.]. — СПб., 2011. — 538 с.
2. *Самозффективность как содержательная основа образовательных программ для родителей* / К. Н. Поливанова, И. Е. Вопилова, Я. Я. Козьмина, А. К. Нисская, Е. В. Сивак // *Вопр. образования*. — 2015. — № 4. — С. 184–200.

16.02.2017