

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра педагогики

**Управленческий потенциал
в создании инновационных образовательных центров**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 302 группы
направления 44.04.02 Психолого-педагогическое образование,
профиль подготовки «Педагогическая инноватика и рискология»
факультета психологии

Шевченко Татьяны Борисовны

Научный руководитель
доцент, к.п.н

подпись, дата

Е.И. Балакирева

Зав. кафедрой
доцент, к.п.н.

подпись, дата

Е.И. Балакирева

Саратов 2020

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Введение. *Актуальность темы исследования.* Система образования, являющаяся во всем мире ключевым элементом глобальной конкуренции, требует постоянного обновления технологий, ускоренного освоения инноваций, быстрой адаптации в условиях динамично меняющегося мира. «Точку невозврата перешла так называемая четвертая («цифровая») промышленная революция («Индустрия 4.0»), которая представляет собой объединение промышленности и цифровых технологий, приводящее к созданию цифровых производств, умных заводов и фабрик, где все устройства, машины, продукция и люди общаются между собой посредством цифровых технологий и интернета». [Мазина Т.В]. Одна из основных идей ФГОС второго поколения – дать возможность учащимся проходить свой собственный путь в освоении того знания (умения, навыка или компетенции), которое именно для него и именно сейчас является наиболее важным. Одним из решений данной проблемы является развитие дополнительного образования и создание инновационных образовательных центров. В этой связи проблема понимания роли управленческого потенциала в создании инновационного образовательного центра в настоящее время очень актуальна и требует глубокой проработки. Недостаточная изученность и степень разработанности, с одной стороны, и научно-практическая значимость этого важного звена в системе образования, с другой стороны, обусловили выбор темы настоящего исследования, его цель и задачи.

Объектом исследования выступает деятельность инновационных образовательных центров.

Предметом исследования является управленческий потенциал в создании инновационного образовательного центра.

Цель работы разработать универсальную модель инновационного образовательного центра;

Новизна Дополнены основные понятия, сформулированы характеристики управленческого потенциала, выбраны методики оценки деятельности управленческого потенциала.

В соответствии с целью исследования были сформулированы следующие **Задачи:**

1. провести анализ образовательных центров в России, дополнить научное понятие персонал, управленческий потенциал.
2. определить характеристики управленческого потенциала и их роль в создании инновационного образовательного центра;
3. подобрать методики оценки эффективности деятельности управленческого потенциала в разработанной модели.

Для решения поставленных задач были использованы следующие:

Методы исследования: в исследовании был использован комплекс взаимодополняющих методов исследования, адекватных его предмету: теоретический анализ и обобщение психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, моделирование, проектирование, а также комплекс диагностических показателей в виде тестирования.

Практическая значимость исследования заключается в его направленности на совершенствование управленческого потенциала в инновационном образовательном центре. В определение модели, структуры, с помощью которых выявляют управленческий потенциал инновационного образовательного центра, в разработке тестирования, мониторинга качества управленческого потенциала образовательного центра с целью дальнейшего внедрения в образовательный процесс.

Обоснованность и достоверность результатов работы обеспечены опорой на методологию педагогических и психологических исследований переписанной глубиной теоретико-методологического анализа и осуществлением исследования на теоретическом уровне, применен комплекс методов, адекватных цели, объекту, предмету и задачам, методов моделирования и методов тестирования и проверки качества.

Апробация и внедрение результатов исследования Основные теоретические положения и результаты исследования нашли отражение в статьях:

Шевченко Т.Б. Управленческий потенциал в образовательном центре// Вестник научных конференций. -31 октября 2019. - № 10-4(50) Часть 4. 139 с.

Шевченко Т.Б Периоды становления дополнительного образования в России // Научный альманах. -31 октября 2019 · N 10-3(60). 97 с.

Основное содержание выпускной квалификационной работы.

Во Введении обоснована актуальность и проблема темы исследования, рассмотрена степень изученности проблемы, определены объект и предмет изучения, поставлены цель и задачи работы, представлен анализ литературы, которая была рассмотрена в ходе исследования. В первой главе: “Теоретико-методологические основания создания инновационных образовательных центров”. Рассмотрены периоды становления дополнительного образования в России, показана необходимость инновационных образовательных центров в современных условиях, а также представлены примеры образовательных центров в наше время в России. Сегодня дополнительное образование детей и взрослых, определяются Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 02.03.2016). Оказание услуг в организациях дополнительного образования регламентируется частью 9 статьи 54 и утверждены постановлением Правительства РФ от 15 августа 2013 г. № 706 «Правила оказания платных образовательных услуг». Статьями 31 и 32 определяется возможность формирования системы дополнительного образования.

В наше время появились такие образовательные центры как Сириус, Сколково, научно-образовательные центры и центры поддержки одаренных детей. «Поддержка и развитие способных, талантливых ребят осуществляется в нашей стране через создание региональных центров по выявлению и поддержке одаренных детей, образовательную деятельность специализированных школ.» [Балакирева Е.И., с. 53]. В настоящее время актуальной является идея создания базовых школ РАН, возникшая в 2018 году как совместный проект Российской академии наук и Министерства просвещения Российской Федерации. Основная

цель проекта – создание максимально благоприятных условий для выявления и обучения талантливых детей, их ориентация на построение успешной карьеры в области науки и высоких технологий, что послужит развитию интеллектуального потенциала регионов и страны в целом [Проект создания базовых школ РАН.] Мы выделили следующее понятие *Инновационный образовательный центр* - образовательное учреждение, внедряющее новейшие педагогические проф ориентационные, образовательные, спортивные, творческие, исследовательские знания и направления, имеющие высокий уровень профессиональной подготовки для реализации интеллектуального и личностного потенциала, профессионального самоопределения и становления обучаемых, в образовательной среде.

На сегодняшний день существует несколько подходов к определению понятия «персонал». Персонал (от лат. *persona* – личность). Мы выделили следующее понятие, *персонал* – это личный состав учреждения, предприятия или отдельной отрасли, выделенные по признаку характера выполняемой работы, осуществляющие трудовые отношения на основе трудового договора (контракта).

Термин «*потенциал*» был введен в научный оборот в конце XX века. В переводе с латинского, он означает «сила, возможности». Широкая трактовка смыслового понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как совокупность средств, условий, необходимых для ведения, поддержания, сохранения чего-нибудь [Ушаков Д.Н., с. 505]; источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области [БСЭ, Т. 2, с. 188].

Трудовой потенциал не является величиной постоянной, он непрерывно изменяется по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда и жизнедеятельности, или снижаться, если, в частности, ухудшается состояние здоровья работника, ужесточается режим труда и т.п

Управленческий потенциал личности – это сочетание социальных, личностных и профессиональных качеств управленца, помогающих ему наиболее

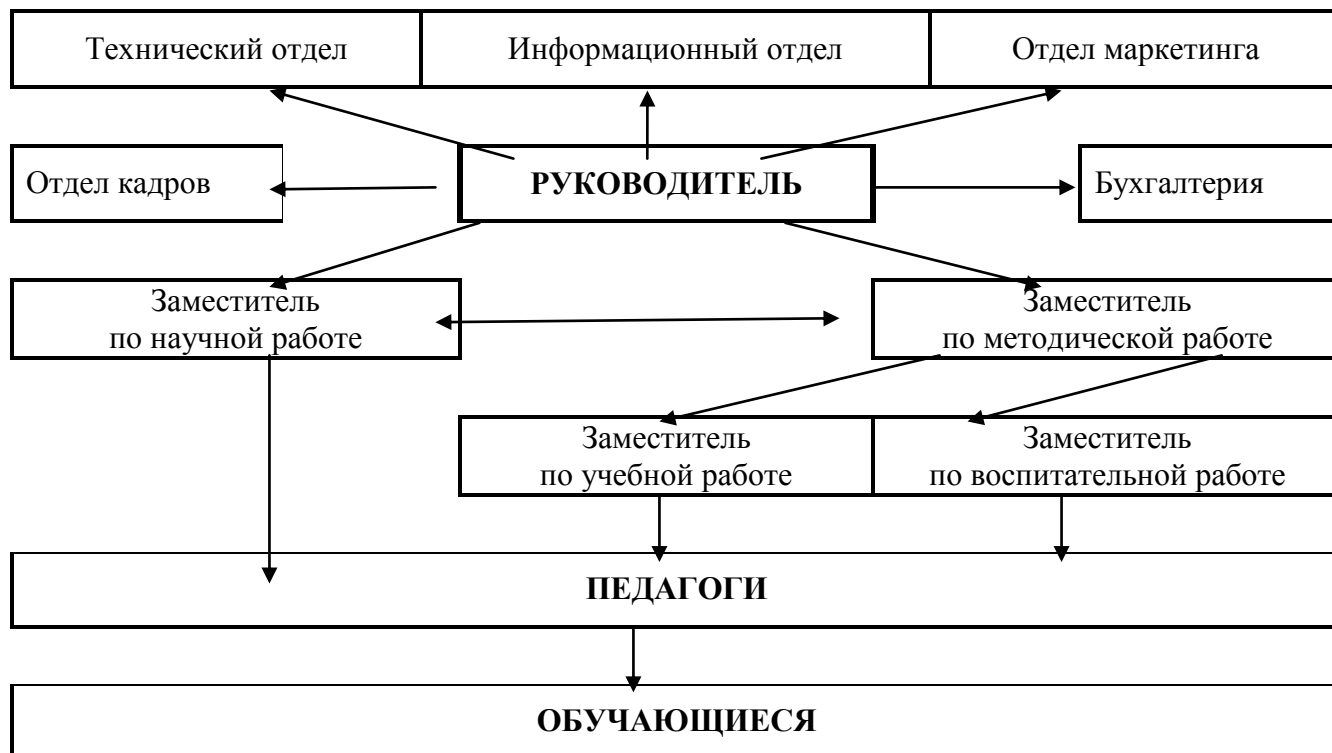
эффективно выполнять свою работу с тем, чтобы развивать организацию и достигать стоящих перед ней целей. Управленческий потенциал предполагает наличие у работников, выполняющих конкретные управленческие функции, знаний в области психофизиологии (физиологических основах поведения, роли биологических факторов, свойствах нервной системы, психической деятельности), а также скрытых, не проявившихся возможностей развития личности руководителя

Для раскрытия взаимосвязи между компонентами в литературе (В.Н. Дружинин, Д.Н. Завалишина, А.И. Тяжов и др.) используется понятие уровень развития личности (или уровень человека). Не всегда проводится четкая грань между способностями и знаниями. (А.И. Тяжов) разделяет базовые способности, профессиональные способности и производственный опыт. Под системой управления следует понимать совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. Реализация этих мероприятий осуществляется через *управленческие функции*. Существует несколько функций управления образовательными учреждениями. (В.С. Лазарев) выделяет среди них: *планирование, организацию, руководство и контроль*. К этим основным функциям (В.А. Сластенин) добавляет педагогический анализ, целеполагание, регулирование.

Процесс управления любой педагогической системой предполагает целеполагание (постановку целей) и планирование (принятие решений). Перспективный план разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы за последние годы. Структура перспективного плана работы может включать следующее (В. Лизинский): Задачи на планируемый срок; Перспективы развития контингента учащихся по годам; Перспективы обновления учебно-воспитательного процесса; Потребность в педагогических кадрах; Повышение квалификации педагогических кадров (курсы, семинары, тренинги и т.д.); Развитие материально-технической базы и учебно-методическое оснащение (строительные работы, приобретение средств МВТ, пополнение фондов библиотеки, наглядных пособий, обновление оборудования и оформление кабинетов и др.); Социальная защита педагогов и учащихся, улучшение их быта,

условий труда и отдыха. В своем исследовании мы будем придерживаться наиболее часто встречающейся организационной структуры современного образовательного учреждения – линейно-функциональной.

Структура управления современным образовательным центром. (рис. 2).



Выбор *линейно-функционального* построения образовательного учреждения обоснован, стабильностью и предсказуемостью, безусловной специализации управленческих кадров, последовательным экономичным процессом; адаптивностью, в меру жестью и устойчивостью, что позволяет использовать разнообразные по качествам управленческие кадры и создавать им условия профессионального роста.

В этой системе руководители функциональных подразделений имеют право отдавать распоряжения по вопросам, касающихся их функций. В этом случае руководитель учреждения четко определяет права и обязанности функциональных руководителей. В особом распоряжении или приказе указывается, какие решения могут быть приняты только самим руководителем единолично, какие он решает совместно с той или иной группой или коллективом в целом, а какие вопросы поручаются (делегируются) его непосредственным подчиненным. Недостаточно только построить организационную структуру образовательного учреждения,

необходимо обеспечить эффективность совместной деятельности людей. Для этого необходимо: чтобы исполнители хорошо понимали каких результатов и когда от них ожидают; были заинтересованы в их получении; испытывали удовлетворение от своей работы; социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы.

Во второй главе: *Универсальная модель инновационного образовательного центра.*

В теоретическом обосновании построения модели мы основывались на изучении общих вопросов моделирования в педагогических исследованиях (А.И. Богатырев, Ю.О. Делимова, А.Н. Дахин, В.И. Загвязинский, В.В. Краевский, В.И. Михеев и др.) В педагогической литературе раскрытие и обоснование метода моделирования и определение его основного понятия «модель» встречается в работах С.А. Бешенкова, Э.Н. Гусинского, А.Н. Дахина, В.М. Монахова, В.А. Тестова, В.А. Штоффа и других авторов. Говоря о необходимости уточнения терминологического аппарата, А.Н. Дахин пишет о существовании сложности, которая связана, с одной стороны, с большим разнообразием уже существующих определений педагогического явления («количественная»), а с другой, со смысловой нагрузкой применяемых терминов («концептуальная» или «содержательная») [А.Н. Дахин, 2010, с. 12]. Предлагаемые понятия в философском, педагогическом и других контекстах имеют разные значения и смысловые оттенки. В основу разработки модели положено обеспечить сжатие информации, при которой отбрасываются многие несущественные факторы, благодаря чему появляется возможность сконцентрировать внимание на наиболее значимых элементах и способах их взаимодействия, т.е. на тех составных частях процесса и тех связях, от которых в наибольшей степени зависит ее качественное состояние и перспективы развития. Следует учитывать, что никакая модель, даже очень сложная, не может дать полного представления об изучаемом объекте и точно предсказать его развитие или описать траекторию движения в каком-то собственном пространстве. Приходится при конструировании моделей балансировать на границе их полноты и мере соответствия методик, результатов исследования поставленных задач.

ЦЕЛЕВОЙ БЛОК			
ЦЕЛЬ: организация дополнительного образования			
ПОДХОДЫ: системный, личностно-ориентированный, деятельностный			
ЗАДАЧИ: 1) обеспечение доступности получения качественного дополнительного образования; 2) обеспечение преемственности основных образовательных программ; 3) воспитание и развитие качеств личности, отвечающих требованиям современного общества			
↓			
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БЛОК			
ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ: целостный взгляд на обучающегося; уважение и доверие; индивидуальный подход и личное стимулирование; сотрудничество; коллективное принятие решений; делегирование членам коллектива отдельных управленческих функций			
ФУНКЦИИ			
<i>целеполагание</i> общее направление, содержание, формы и методы	<i>планирование</i> перспективное, годовое, текущее	<i>организация</i> оценка состояния учебно-воспитательного процесса в целом или в какой-либо его части	<i>руководство</i> обеспечение эффективности совместной деятельности
		<i>анализ</i> установление фактов, выявление характерных зависимостей деятельности коллектива	<i>контроль и регулирование</i> установка критериев, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА			
Технический отдел	Информационный отдел	Отдел маркетинга	
Отдел кадров	РУКОВОДИТЕЛЬ	Бухгалтерия	
Заместитель по научной работе	Заместитель по методической работе		
	Заместитель по учебной работе	Заместитель по воспитательной работе	
ПЕДАГОГИ			
ОБУЧАЮЩИЕСЯ			
↓			
ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК			
КОМПОНЕНТЫ			
профессиональные знания (профессиональный потенциал); умения управлять педагогическим коллективом (административный потенциал); умения управлять учебно-воспитательной, научно-методической работой (производственный потенциал); индивидуальные качества (личностный потенциал)			
Показатели			
- умение решать проблемы; - изобретательность и творческий подход	- умение ставить задачи и получать обратную связь; - создавать высокомотивированную среду, в которой сотрудники будут показывать максимальные результаты	- умение организовывать систему обучения; - умения выработки решений через конструктивный анализ ситуации	- постоянное саморазвитие через коучинг и тренинги личностного роста; - умение развития эмоционального интеллекта
Общие и специальные высшие интеллектуальные	Теоретические и Практические способности	Межличностные Предметные	Учебные и Творческие
РЕЗУЛЬТАТ: повышение эффективности управленческого потенциала			

Модель инновационного образовательного центра, включает в себя три блока: целевой, управленческий и диагностический (рис. 3).

Основная целевая установка деятельности управленческого потенциала эффективная организация дополнительного образования на основе системного, личностно-ориентированного и деятельностного подхода в обеспечении доступности получения качественных знаний, преемственности основных образовательных программ; воспитание и развитие качеств личности, отвечающих требованиям современного общества. Четкий выбор целевых ориентаций первый и главный шаг управленческого потенциала, проектирующего образовательный процесс в инновационном учреждении. Он естественным образом задает последующие задачи по технологизации процесса обучения (выбор форм, методов, средств) и содержательного наполнения.

Организационная структура, входящая в состав управленческого блока, имеет иерархический характер. Руководитель совместно с руководителями маркетингового, информационного и технического отделов определяют стратегические направления развития инновационного центра.

В качестве самостоятельных отделов сформированы отдел кадров и бухгалтерия, которые решают часть профессиональных задач независимо друг от друга или сообща. Основная роль отдела кадров – способствовать достижению целей организации путем обеспечения необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала работников. Основные задачи, стоящие перед бухгалтерской службой – ведение достоверного бухгалтерского, налогового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности; формирование учетной и налоговой политики в соответствии с действующим законодательством и потребностями образовательного учреждения.

Основная деятельность образовательного учреждения – это научно-методическая и учебно-воспитательная работа, координаций которой возложена на соответствующих заместителей. В отличие от средней общеобразовательной школы инновационный образовательный центр, на наш взгляд, должен вести большую, плодотворную работу, которая направлена, с одной стороны, на участие

педагогов в научных мероприятиях разного уровня, с другой, на организации научно-исследовательской работе учащихся с последующим выступлением на семинарах, конференциях, участии в выставках. Заместитель по научной работе совместно с заместителем по методической работе разрабатывают и обосновывают внедрение в образовательный процесс новые методы (мировое кафе, сами позитивных перемен, мозговой штурм и др.) и технологий продуктивного взаимодействия (модерация, кейс, квесты и пр.).

Основной целью методической работы является повышение уровня профессиональной культуры педагога и педагогического мастерства для сохранения стабильно положительных результатов в обучении и воспитании учащихся.

К задачам методической работы, в первую очередь, следует отнести оперативное реагирование на запросы педагогов по насущным педагогическим проблемам. Знакомство с достижениями педагогической науки и педагогической практики, с новыми педагогическими технологиями с целью применения этих знаний для анализа и самоанализа педагогической деятельности.

В обязанности заместителя по методической работе, на наш взгляд, должно входить также: организация системы методической работы с целью развития педагогического творчества и самореализации инициативы (инновационной активности) педагогов, пополнение информационного педагогического банка данных о педагогическом опыте через обобщение и изучение опыта работы коллег, организация рефлексивной деятельности в ходе анализа педагогической деятельности и выработки путей решения педагогических проблем и затруднений, оказание методической помощи педагогам, создание собственных методических разработок, адаптация и модификация традиционных методик, индивидуальных технологий и программ.

Эти вопросы, как было отмечено выше, должны решаться совместно с заместителем по научной работе, деятельность в инновационном образовательном центре должна нести научно-методический характер, наука и методика должны "переплетаться", дополняя друг друга.

Вооружение педагогов наиболее эффективными способами организации образовательного процесса, анализа, экспертизы педагогической деятельности и деятельности учащихся в соответствии с современными требованиями к уровню обученности и воспитанности – вот краткий перечень основных направлений работы, которую заместитель по методической осуществляет совместно с заместителями по учебной и воспитательной работе. Учебная работа педагога, прежде всего, должна быть направлена на решение такой сложной, на наш взгляд, в современной действительности задаче, как привить интерес к учению, потребность в овладении новыми знаниями, на основе чего, в конечном счете, сформируется профессиональное самосознание, повысится интеллектуальный уровень, разовьются навыки самообразования, произойдет становление познавательного интереса. Основной целью воспитательной работы в образовательных учреждениях во все времена являлось и является создание условий, при которых происходит становление личности. Для педагога очень важно "правильно" воспитать: развивать у ученика моральные и нравственные ценности, творческий потенциал, способствовать умственному, эмоциональному и физическому здоровью. Важно, чтобы были сформированы навыки, необходимые в жизни, чтобы в сложной жизненной ситуации учащийся смог принять правильное решение.

Следующая, ступень организационной структуры инновационного образовательного центра – педагоги и обучающиеся, их совместная работа. При создании современного образовательного центра необходимо обратить внимание на развитие кадрового потенциала, на факторы, формирующие инновационную активность: материальная заинтересованность, повышение уровня активности с целью повышения материального достатка, что позволяет на более высоком уровне решать стоящие перед организацией задачи, наличие технического оснащения, применение информационно-коммуникативных технологий значительно повышает мотивацию учащихся и, как следствие, качество обучения, удовлетворение потребности в изучении и использовании ранее не применяемого оборудования, повышение компетентности, необходимость расширить знания предметной области и получить над предметные знания и компетенции. Руководитель должен

координировать развитие кадров по таким направлениям как, образовательная, научно-исследовательская, методическая, инновационно-внедренческая и издательская деятельность. Непрерывное дополнительное профессиональное образование педагогов инновационного образовательного центра является ключевым звеном в обеспечении, создании и развитии условий обучения учащихся, а также удовлетворении потребностей самих педагогов в вопросах их профессионального роста.

Таким образом, разработанная модель инновационного образовательного центра отражает совокупность непрерывных целенаправленных взаимосвязанных действий управленческого потенциала, направленных на эффективное удовлетворение образовательных потребностей учащихся. Следует заметить, что в условиях рыночных отношений не может быть унифицированной системы показателей инновационной деятельности.

Однако, она должна отвечать следующим требованиям: показатели должны охватывать все стадии и процессы жизненного цикла создаваемой инновации; показатели должны формироваться на перспективу от 3 до 5 лет; показатели должны опираться на данные по конкурентоспособности конечного инновационного результата или продукта; важнейшие показатели должны быть выражены абсолютными, относительными и удельными показателями; показатели должны быть состыкованы со всеми разделами плана; показатели должны отражать все финансовые аспекты деятельности образовательной организации (доходы, расходы, налоги, эффективность использования ресурсов); проектирование конечных показателей должно осуществляться с использованием достаточного объёма информации, характеризующей необходимые аспекты работы организации.

Таким образом, все показатели инновационной деятельности можно отнести как результаты с рациональной составляющей, так и иррациональной составляющей, для работы с которой возможно применение в перспективе математического и статистического аппарата. Показатели деятельности, отражающие результат инноваций: Качество знаний, сформированность обще учебных и специальных учебных умений, Наличие спектра направлений

дополнительного образования; способствование развитию устойчивой мотивации познания, креативности у учащихся; развитие умения обучающегося быть субъектом собственного образования, Оценка динамики в изменении показателей здоровья (перегрузка, переутомление, заболевания), Оценка структуры опыта и тиражирование педагогического мастерства, снижения профессиональной амортизации, Динамика численности преподавательского и ученического состава, договоров о сотрудничестве, социальном партнерстве; участие в общественной жизни города.

Для оценки управленческого потенциала руководителя можно воспользоваться методиками, предложенными Ю.В. Синягиным. При оценке *управленческого потенциала* в отличие от потенциала *лично-профессионального* необходимо учитывать и то, что ключевой особенностью управленческой деятельности выступает не только активная работа с собственными ресурсами, но также способ и содержательные характеристики *работы с ресурсами чужими*. Предложенная автором методика включает значительное количество пересекающихся шкал. Шкала оценки «*управленческих способностей*», соответствует «умению управлять педагогическим коллективом» направлена на выявление способностей к управленческой деятельности к наличию административного потенциала. Для оценки деятельности управленческого персонала проводят аттестацию. Основные цели аттестации состоят в контроле за качеством исполнения обязанностей и выявлении резервов повышения уровня отдачи в работе. В процедуру аттестации входит: оценка трудовой деятельности руководителя, оценка трудовой дисциплины, оценка трудового поведения, оценка управленческого опыта.

Благодаря самоанализу данных о своих критериях, будущий руководитель может понять, как и какие качества следует в себе развивать. Это можно сделать большим количеством способов, на пример: тестирование, «Анализ своих ограничений», предложенном М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом в своем пособии для менеджеров.

Заключение

Магистерская работа посвящена актуальной проблеме создания универсальной модели инновационного образовательного центра. В теоретической части работы рассмотрены вопросы, связанные с особенностями становления дополнительного образования в России, показана необходимость инновационных образовательных центров в современных условиях, а также представлены примеры образовательных центров в наше время в России.

В результате проведенного анализа были выделены характеристики управленческого потенциала. Выявлены компоненты: профессиональные знания, умения управлять педагогическим коллективом и функциональными процессами – воспитательной, учебной, методической и научной работой, а также индивидуальные качества руководителя. На основе теоретического анализа характеристики и возможности управленческого потенциала в создании инновационного образовательного центра и структуры его управления представлена модель, включающая три блока: целевой, управленческий и диагностический. Для оценки эффективности управленческого потенциала в создании и деятельности инновационного образовательного центра предлагаются методики оценки управленческого потенциала Ю.В. Синягина, инновационную составляющую функционирования образовательного центра, его служб и отдельных мероприятий возможно измерять с использованием показателей, предложенных Т.Л. Максимовой. Результаты исследования могут быть использованы при организации деятельности инновационных центров образования разного уровня на всех ступенях обучения (начального, основного общего и среднего (полного) общего), а также в процессе подготовки и переподготовки научно-педагогических кадров.

Список работ, опубликованных автором по теме исследования:

Шевченко Т.Б. Управленческий потенциал в образовательном центре // Вестник научных конференций. -31 октября 2019. - № 10-4(50) Часть 4. 139 с.

Шевченко Т.Б. Периоды становления дополнительного образования в России // Научный альманах. -31 октября 2019 · N 10-3(60). 97 с.