

АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА-ЮГРЫ  
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»



«Утверждаю»  
Директор АУ «Институт  
развития образования»  
Г.В. Дивеева  
2016г.

**ПРОГРАММА**  
**повышения квалификации**

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ СРЕДСТВАМИ ПРОЕКТНОГО И СОЦИАЛЬНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА

**Автор(ы) программы:** **Кириллова Нина Михайловна**, доцент кафедры управления образованием АУ «Институт развития образования», к.п.н.  
**Пачина Анжела Геннадьевна**, заведующий кафедрой управления образованием АУ «Институт развития образования», к.п.н., доцент  
**Грошева Татьяна Александровна**, доцент кафедры управления образованием АУ «Институт развития образования», к.э.н., доцент  
**Акимова Вера Александровна**, старший преподаватель кафедры управления образованием АУ «Институт развития образования»

**Категория слушателей;** педагогические и руководящие работники общеобразовательных организаций, кадровый резерв на замещение руководящих должностей общеобразовательных организаций

**Форма обучения:** очно-заочная

**Программа одобрена на заседании** Ученого совета АУ «Институт развития образования», протокол № 6 от 18 ноября 2016 г.

**Трудоемкость программы:** для слушателя - 72 часов  
для преподавателя - 73,5 часа

Общий объем курса, час.	Лекций, час.	Практических занятий, час.	Другие формы, час.	СРС, час.	Форма контроля
72			36	36	Защита проекта

Ханты-Мансийск

## АННОТАЦИЯ

Образовательная программа «Повышение эффективности государственно-общественного управления образовательной организацией средствами проектного и социального менеджмента» направлена на практическое освоение приемов, способов и техник активизации работы участников образовательных отношений, общественности на уровне образовательной организации в условиях введения и реализации новых образовательных и профессиональных стандартов, современных нормативно-правовых требований. Основное внимание при реализации образовательной программы уделяется вопросам: реализации государственно-общественного характера управления образованием в новых нормативно-правовых условиях; вариативности форм, применение современных технологических форматов и информационных технологий в государственно-общественном управлении образовательной организацией; государственной и общественной составляющей в оценке профессиональной деятельности педагога; реализации принципа государственно-общественного управления в условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования.

Подготовка в рамках образовательной программы обеспечивает развитие у слушателей навыков эффективного социального и проектного управления в условиях открытости системы образования и реализации принципов публичного управления образовательной организацией.

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### **Актуальность**

Подготовка квалифицированных специалистов системы образования, способных формировать и реализовывать образовательную политику, осуществляя управление образовательной организацией в условиях, обеспечивающих открытость и публичность деятельности образовательных организаций, децентрализации управления, требует формирования представлений о:

формах, методах и механизмах участия общественности в управлении образовательной организацией,

- использовании средств анализа состояния (эффективности) и проблем управления образовательной организацией в аспекте государственно-общественной составляющей;

использовании технологий социального и проектного менеджмента при модернизации управляющей системы образовательной организацией,

преодолении затруднений между людьми и социальными группами, возникающими в ходе становления и развития органов государственно-общественного управления;

механизмах активизации работы общественности в условиях введения и реализации новых образовательных стандартов и требований;

принципах и содержании изменений, проводимых образовательным учреждением (организацией) в процессе управления.

Образовательная программа «Повышение эффективности государственно-общественного управления образовательной организацией средствами проектного и социального менеджмента» позволяет реализовать задачу повышения квалификации управленческих кадров с учетом ключевых тенденций и направлений развития системы образования Российской Федерации.

**Цель программы:** развитие профессиональных компетенций, необходимых для повышения качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, повышение квалификации слушателей в области «управленческого» моделирования и анализа, развитие навыков эффективного социального управления в условиях открытости системы образования и реализации принципов публичного управления образовательной организацией.

### **Задачи программы:**

- формирование представлений о формах, методах и механизмах участия общественности в управлении образовательной организацией;
- освоение теоретико-методологических и организационно-технологических основ проектного и социального менеджмента образовательной организации;
- актуализация управленческого опыта слушателей в сфере организации деятельности органов государственно-общественного управления;
- освоение слушателями методов анализа современного состояния, проектирования и модернизации управляющих систем образовательных организаций;
- практическое освоение приемов, способов и техник активизации работы общественности в условиях введения и реализации новых образовательных стандартов и требований,

### **В результате освоения программы слушатель должен освоить (качественно развить) следующие компетенции:**

- 1) ПК 1 - умение вырабатывать решения, учитывающие концептуальные и нормативно-правовые основы государственной политики в системе общего образования;
- 2) ПК 2 - умение оценивать эффективность деятельности органов государственно-общественного управления в образовательной организации;
- 3) ПК 3 - умение разрабатывать и применять на практике методы эффективного управления социальными взаимодействиями;
- 4) ПК 4 - способность анализировать качество взаимодействия образовательной организации с заинтересованными группами общественности;
- 5) ПК5 - умение создавать эффективные проектные команды (с участием общественности) в образовательной организации по разработке и реализации социальных инициатив;
- 6) ПК 6 - способность вырабатывать стратегию, тактику и технику для эффективного взаимодействия с участниками образовательных отношений;
- 7) ПК 7 - владеть методами экспертного оценивания эффективности управленческой деятельности в условиях государственно-общественного управления образованием;
- 8) ПК 8 - владеть навыками разработки, проектирования и реализации инновационных образовательных продуктов, направленных на развитие государственно-общественного управления образованием на институциональном уровне

### **Ключевые теоретические идеи, на которых базируется программа:**

В основе образовательной программы лежит теория управления социальными организациями (М. Альберт, О.С. Виханский) в виде ее конкретизации - теории управления образованием, в рамках которой представлен анализ теоретических подходов к формированию механизмов управления образованием, функционированию системы образования в современных условиях.

**Образовательные технологии, используемые при реализации программы.** Программа реализуется в системе дистанционного обучения АУ «Институт развития образования» с учетом использования электронных образовательных технологий и электронных образовательных ресурсов «Платформа МоосИе» организованных по модели проблемно-ориентированного обучения, которая базируется на использовании следующих форм и методов обучения:

- кейс-метод (разбор конкретных ситуаций);
- индивидуальная работа над проектом (проблемой);
- стажировка

## УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Раздел, тема	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу слушателей и трудоемкость (в часах)				Форма аттестации
		Лекции	Практические	Другие формы	СРС	
I.	<b>Модуль 1. Оценка эффективности государственно-общественного управления в образовательной организации - 24 часа</b>	-	-	18		Контрольная работа
1.1.	Качество управленческой деятельности и подходы к оценке эффективности управления образовательной организацией			10		
1.2.	Экспертный анализ и самоанализ деятельности органов государственно-общественного управления образовательной организации			8	6	
II.	<b>Модуль 2. Социальный менеджмент как основа проектирования форматов взаимодействия участников образовательных отношений — 24 часа</b>	-	-	18	6	Контрольная работа
2.1.	Форматы и технологии взаимодействия участников образовательных отношений в условиях открытого информационно-образовательного пространства средствами социального менеджмента			10		
2.2.	Социально-статистическая диагностика результатов взаимодействия участников образовательных отношений			8	6	
III.	<b>Модуль 3. Развитие государственно-общественного управления образованием</b>				24	Проектная работа
3.1.	Нормативно-правовые основы государственно-общественного управления образованием				4	
3.2.	Вариативные модели государственно-общественного управления образовательной организацией в условиях реализации проектов модернизации образования				8	
3.3.	Практика образовательных организаций по реализации моделей государственно-общественного управления образованием				12	
<b>Итого - 72 часа</b>		-	-	36	36	

### СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

#### **Модуль 1. Оценка эффективности государственно-общественного управления в образовательной организации (24 часа)**

##### ***Тема 1.1. Качество управленческой деятельности и подходы к оценке эффективности управления образовательной организацией***

*(работа с кейсом методических материалов – 10 часов)*

Концептуальные подходы к оценке управленческой деятельности образовательной организации в России и за рубежом. Методологические основы экспертного оценивания.

Сущность и структура понятия «эффективность управления образовательной организацией». Показатели и критерии оценки эффективности управления образовательной организацией. Применение методов экспертного оценивания в процедурах самооценки эффективности управленческой деятельности образовательной организации в условиях государственно-общественного управления.

***Основные вопросы кейса методических материалов;***

- показатели и критерии оценки эффективности;
- методика проведения экспертных опросов;
- методика обработки и анализа результатов экспертного оценивания.
- новые задачи управления качеством образования;
- оценки эффективности системы управления;
- проблема интерпретации результатов оценки эффективности.

***Тема 1.2. Экспертный анализ и самоанализ деятельности органов государственно-общественного управления образовательной организации***

*(работа с кейсом методических материалов - 8 часов, самостоятельная работа слушателей с кейсом для выполнения контрольной работы — 6 часов).*

Типы и виды форм государственно-общественного управления в образовательных организациях. Уровни участия органов государственно-общественного управления в управлении образовательной организацией. Подходы и механизмы оценки эффективности органов государственно-общественного управления. Мониторинг (экспертиза) деятельности управляющего совета образовательной организации: организатор, потребитель, экспертная группа. Способы, методы и инструменты мониторинга. Общественный аудит. Внутришкольный мониторинг и оценка деятельности органов государственно-общественного управления. Самоанализ работы управляющего совета: планирование деятельности, ключевые функции, реализация полномочий, социальные взаимодействия, компетентность общественных управляющих, качество и эффективность работы органов государственно-общественного управления.

***Основные вопросы кейса методических материалов:***

- оценка уровня качества взаимодействия образовательной организации с заинтересованными группами общественности - проведение оценки образовательной организации.

***Основные вопросы кейса для выполнения контрольной работы;***

- классификация критериев и показателей оценки эффективности работы органов государственно-общественного управления (управляющего совета);
- анализ содержания деятельности управляющего совета (компетенции и вопросы функционирования) - заполнение таблиц экспертного анализа.

**Модуль 2. Социальный менеджмент как основа проектирования форматов взаимодействия участников образовательных отношений (24 часа)**

***Тема 2.1. Форматы и технологии взаимодействия участников образовательных отношений в условиях открытого информационно-образовательного пространства средствами социального менеджмента***

*Работа с кейсом методических материалов - 10 часов.*

Сущность социального менеджмента и его основные понятия. Социальные процессы и их особенности. Социальный процесс и социальный менеджмент. Социальная организация и методы управления. Социальный менеджмент и образование. Социальный менеджмент в деятельности руководителя образовательной организации. Взаимодействие участников образовательных отношений как фактор повышения качества образовательной деятельности.

Открытое информационно-образовательное пространство как объективно существующая совокупность информационных ресурсов, информационной инфраструктуры, средств и

технологий информационного взаимодействия, обеспечивающая получение информации участниками образовательных отношений в образовательных целях.

### ***Основные вопросы кейса***

Информатизация образования как комплексный, многоплановый, ресурсоемкий процесс, обусловленный социальным заказом, требующим подготовку специалистов, умеющих ориентироваться в огромных информационных потоках, самостоятельно получать нужную информацию, т. е. обладающих определенной информационной культурой. Участники образовательных отношений как субъекты информатизации образования. Информационно-образовательное пространство как интеграция информационно-образовательных сред образовательных организаций. Структура и функциональное назначение информационно-образовательного пространства.

Официальный web-сайт образовательной организации как инструмент реализации государственной политики в сфере образования и эффективное средство официальной коммуникации между участниками образовательных отношений, социальными партнерами, обеспечивающее информационную открытость.

Персональный web-сайт педагога как открытая педагогическая система, интегрированная в единое образовательное пространство. Информационно-аналитическая деятельность педагога как вид профессиональной деятельности, характеризующийся целенаправленным поиском, сбором, качественно содержательным преобразованием (анализом и обработкой) информации и продуктивным ее использованием для решения профессиональных задач.

Современные информационно-коммуникационные технологии как эффективные средства активизации использования информационных образовательных ресурсов, выступающих стратегическим фактором развития универсальных учебных действий обучающихся: личностных, регулятивных, познавательных и коммуникативных.

Механизмы взаимодействия участников образовательных отношений в открытом информационно-образовательном пространстве. Свойства взаимодействия участников образовательных отношений с информационно-образовательным пространством: интерактивность, мультимедийность, многоаспектность, динамичность и избыточность. Характерные особенности виртуального взаимодействия участников образовательных отношений в сети Интернет.

Организация сетевых образовательных проектов. Сетевые проекты как инструмент организации совместно-распределенной образовательной деятельности в открытом информационно-образовательном пространстве. Образовательные сообщества в социальных сетях.

## ***Тема 2.2. Социально-статистическая диагностика результатов взаимодействия участников образовательных отношений***

*Работа с кейсом методических материалов - 8 часов, самостоятельная работа слушателей - 6 часов.*

### ***Основные вопросы кейса***

Мониторинг социальных процессов и социально-статистическая диагностика. Социально-статистическая диагностика как совокупность методов и принципов определения наиболее существенных особенностей индивида, социальных процессов и явлений; процесс определения этих особенностей. Принципы социально-статистической диагностики. Значение социально-статистической диагностики для обоснования управленческих решений.

Методы и средства социально-статистической диагностики: анкетирование, интервьюирование, экспертная оценка, опрос и др. Оценка удовлетворенности родителей условиями и результатами образовательной деятельности в общем образовании. Особенности организаций участия родительской общественности в деятельности образовательной организации.

Оценка достижения планируемых результатов освоения основных общеобразовательных программ с позиций взаимодействия участников образовательных отношений.

Оценка прямых эффектов деятельности образовательной организации и ее результативности внешней общественной независимой экспертизой, представителями общественных организаций, независимых от органов управления образованием и образовательных организаций.

Самостоятельная работа слушателей по изучению материалов учебного кейса сопровождается консультированием, организованным в системе дистанционного обучения.

Контрольная работа по теме: «Алгоритм социального взаимодействия участников образовательных отношений по разработке и реализации социально значимых проектов».

### **Модуль 3. Развитие государственно-общественного управления образованием (24 часа)**

#### ***Тема 3.1. Нормативно-правовые основы государственно-общественного управления образованием***

*Самостоятельная работа слушателей с материалами учебного кейса – 4 часа.*

Нормативно-правовая база федерального уровня: Достижение нового качества образования как стратегическая задача развития образовательной системы Российской Федерации. Базовые положения Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Оптимизация взаимодействия субъектов управления государственной и общественной составляющей в контексте реализации принципов нового законодательства об образовании в РФ.

Роль образовательной системы в общественном развитии. Развитие системы образования в Стратегии 2020. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа». Федеральная целевая программа развития образования (ФЦПРО) 2011 - 2015; 2016-2020 гг. Комплексный проект модернизации образования (КПМО): система мониторинга. Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) нового поколения как основа развития системы образования, профессиональный стандарт педагога, Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы. Проблемы и перспективы участия заинтересованных представителей общества, работодателей и обучающихся в управлении и оценке эффективности образовательной деятельности (проведение общественной и общественно-профессиональной аккредитации, учет ее результатов при государственной аккредитации, участие в подготовке федеральных государственных образовательных стандартов и пр.).

Нормативно-правовая база регионального уровня.

Нормативно-правовая база институционального уровня.

#### ***Тема 3.2. Вариативные модели государственно-общественного управления образовательной организацией в условиях реализации проектов модернизации образования***

*Самостоятельная работа слушателей с материалами учебного кейса ~ 8 часов.*

Рассмотрение различных моделей государственно-общественного управления образовательной организацией, в том числе институциональная модель трехсекционного управляющего совета с опорой на ученическое самоуправление; институционально-интегративная модель государственно-общественного управления на базе организационного проектирования.

Самостоятельная работа слушателей направлена на изучение и проектирование собственных моделей государственно-общественного управления образовательной организацией.

#### ***Тема 3.3. Практика образовательных организаций по реализации моделей государственно-общественного управления образованием***

*Стажировка 8 часов; самостоятельная работа слушателей с материалами учебного кейса – 4 часа.*

На стажировках представлен опыт общеобразовательных организаций, являющихся пилотными площадками по вопросам развития государственно-общественного управления образованием по разработке и реализации проектных инициатив в обеспечении

институциональных моделей государственно-общественного управления образованием по следующим тематическим направлениям:

- создание комфортной образовательной среды с целью улучшения качества образования.
- реализация альтернативных форм получения дошкольного образования с целью повышения качества образовательных услуг.
- создание поликультурной среды в образовательной организации.
- активизация родительской общественности, как условие повышения качества дошкольного образования.
- взаимодействие с социумом как условие максимального раскрытия индивидуального возрастного потенциала дошкольника.
- сотрудничество дошкольной образовательной организации и семьи в условиях открытого образовательного пространства.

Самостоятельная работа слушателей - проведение сравнительного анализа спроектированных моделей с предложенной практикой.

### **ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ**

<b>№ п/п</b>	<b>Вид работы</b>	<b>Тема работы</b>	<b>Ожидаемые результаты, демонстрируемые слушателем при выполнении данного вида работы</b>
	Контрольная работа	Модуль 1. Оценка эффективности государственно-общественного управления в образовательной организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение вырабатывать решения, учитывающие концептуальные и нормативно-правовые основы государственной политики в системе общего образования;</li> <li>- умение оценивать эффективность деятельности органов государственно-общественного управления в образовательной организации</li> <li>- владение методами экспертного оценивания эффективности управленческой деятельности в условиях государственно-общественного управления образованием;</li> </ul>
	Контрольная работа	Модуль 2. Социальный менеджмент как основа проектирования форматов взаимодействия участников образовательных отношений. Задание: разработка алгоритма социального взаимодействия участников образовательных отношений по разработке и реализации социально значимых проектов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение разрабатывать и применять на практике методы эффективного управления социальными взаимодействиями;</li> <li>- умение создавать эффективные проектные команды (с участием общественности) в образовательной организации по разработке и реализации социальных инициатив;</li> <li>- обладать способностью вырабатывать стратегию, тактику и технику для эффективного взаимодействия с участниками образовательных отношений;</li> <li>- владеть навыками разработки, проектирования и реализации инновационных образовательных продуктов, направленных на развитие государственно-общественного управления образованием на институциональном уровне.</li> </ul>
	Практическая работа (проект)	Модуль 3. Развитие государственно-общественного управления образованием	

#### **ФОРМА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Выполнение контрольной работы. Вопросы контрольной работы позволяют оценить уровень полученных знаний в ходе самостоятельной работы. Позволяет провести детализированный разбор конкретных ситуаций, обеспечивая развитие аналитического мышления.

Защита проекта. Проблематика проекта в рамках тематики модуля определяется исходя из профессиональных потребностей (образовательного запроса) слушателя.



## МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

В качестве материально-технического обеспечения программы повышения квалификации необходимо:

- \* компьютер-ноутбук с DVD-приводом и выходом в Интернет;
- ® анкета, тесты, опросники слушателей.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

а) программное обеспечение и Интернет-ресурсы: Министерство образования и науки Российской Федерации (ппр://минобрнауки.рф/), Федеральное агентство по науке и инновациям (<http://www.fasi.gov.ru>), Приоритетные национальные проекты: сайт Совета при Правительстве Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике (<http://www.rost.ru>), Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 гг. (<http://www.fspro.ru>), Национальный фонд подготовки кадров (<http://www.ntf.ru>), Федеральный портал «Российское образование» (<http://edu.ru>), Российский общеобразовательный портал (<http://school.edu.ru>), Статистика российского образования (<http://stat.edu.ru>), Единое окно доступа к образовательным ресурсам (<http://window.edu.ru>), Российский портал открытого образования (<http://www.openet.edu.ru>), Всероссийский интернет педсовет (<http://pedsovet.org>), Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru>), Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru>), Образовательный информационный портал Ханты-Мансийского автономного округа-Югры (<http://www.eduhmao.ru>), Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования РФ (<http://www.apkpro.ru>), Институт развития образования: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (<http://iro.hse.ru>), Институт развития государственно-общественного управления образованием (<http://www.gouo.ru/>).

б) Комплекты методических материалов на электронном носителе для выполнения практической и самостоятельной работы; тексты ситуаций для анализа; мультимедийные презентации к лекциям; анкеты, тесты, опросники.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература:*

1. Государственно-общественное управление в образовательных учреждениях. Информационно-справочные материалы. - М.: МГПИ, 2010 - 56 с.
2. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Исследования и разработки / Косарецкий С.Г., Моисеев А.М., Седельников А.А., Шимутина Е.Н. - М: 2010.- 108 с.
3. Государственно-общественное управление: история, настоящее, будущее. Коллективная монография. - М.: МГПИ, 2011. ~ 160 с.
4. Косарецкий, С.Г. Директор и Управляющий совет: работаем вместе /С.Г. Косарецкий, А.А. Седельников, Е.Н. Шимутина - Москва, 2014. - 70 с.
5. Косарецкий, С.Г. Комиссии и комитеты управляющего совета образовательной организации /С.Г. Косарецкий, А.А. Седельников, Е.Н. Шимутина - Москва, 2014. -40 с.
6. Косарецкий, С.Г., Моисеев А.М., Седельников А.А., Шимутина Е.Н. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Исследования и разработки. Монографический сборник / под общ. Ред. Косарецкого С.Г., Шимутиной Е.Н. - М.: Вердана, 2010.-372 с.
7. Косарецкий, С.Г., Моисеев А.М., Седельников А.А., Шимутина Е.Н. Рекомендации по внедрению моделей государственно-общественного управления, публичной отчетности и участия общественности в оценке качества образования в дошкольных учреждениях. Методическое пособие/ред. Шимутина Е.Н. -М.: Вердана, 2010. - 188 с.
8. Резник С.Д. Менеджмент в социальных и экономических системах производственной сферы. Учебное пособие / С.Д. Резник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 207 с.

9. Ривкин Е.Ю. - Самоанализ образовательного процесса: аналитическая деятельность, структура и содержание анализа ресурсов и условий / Е.Ю. Ривкин. ~ М.: Учитель, 2013. - 61 с.
10. Чуракова Р.Г. - Управление введением стандарта второго поколения в образовательном учреждении. ФГОС / Р.Г. Чуракова. - М.: Учебник, 2013. - 128 с.
11. Экспертное оценивание управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений в процессе аттестации. Учебное пособие для системы повышения квалификации / Литвиненко Э.В., Нечаев М.П., Гладик Н.В., Степанова Н.Ю., Сергеева М.А. - М.: УЦ Перспектива, 2011.- 272 с.

#### *Дополнительная литература*

1. Абелян, А.М. Управление школой. Организационно-педагогическая деятельность / А.М. Абелян // Управление современной школой. Завуч. - 2010. - *Ш4*. - С. 30-65.
2. Агафонов, А.А. Образовательная политика как одна из основ модернизации страны [Текст] / А.А. Агафонов // Финансы, деньги, инвестиции. - 2011. - № 2. - С. 36-37.
3. Бардышева, О.Ф. Социальный проект «лицо школы» [Текст] / О.Ф. Бардышева // Эксперимент и инновации в школе. - 2011. - № 2. - С. 19-21.
4. Бетчер, Т. Моя команда: искусство создания /Т. Бетчер//Директор школы. - 2011. - №7 (160). - С. 5-15.
5. Кирдянкина, СВ. Технология управления развитием образовательного учреждения / СВ. Кирдянкина //Управление современной школой. Завуч. -2010. - №6. - С.29-32.
6. Кобер, В.Г. Система индикаторов качества образования / В.Г. Кобер, Л.Б. Вишня // Управление современной школой. Завуч. - 2010. - №7. - С63-65.
7. Козусь, Л.Н. Ретроспективный анализ целей и ценностей отечественного общего образования [Текст] / Л.Н. Козусь // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. - 2011. - № 1. - С. 37-40.
8. Косарецкий, С.Г. Общественное участие в управлении качеством образования / СГ. Косарецкий, Т.А. Мерцалова, А.А. Седельников // Народное образование. -2014. -№1. - С. 41-48.
9. Никитина, Т. Образование должно быть качественным, а его оценка - независимой / Т.Никитина // Справочник руководителя ОУ. - 2014. - К<1. - С 19-34.
10. Крючков, В.К. Использование SWOT-анализа в планировании развития школы/ В.К. Крючков j / // Практика административной работы в школе. - 2009. - №6(61). - С.5-9. <sub>f</sub>
11. Петрусенко, Т.Н. Концепция развития школы: проблемно-ориентированный анализ/ Т.Н. Петрусенко // Управление современной школой. Завуч. - 2010. - №7. - С.36-45.
12. Поташник, М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой/М.М. Поташник//Управление современной школой. Завуч. - 2011. -№6. - С. 96-108.
13. Щербов, Р.М. Тенденции развития образовательной политики в мире и России [Текст] / Р.М. Щербов // Россия и современный мир. - 2011. - № 2. - С 83-95.