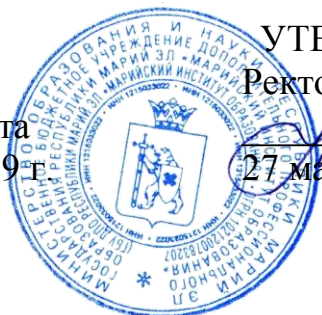


РАССМОТРЕНО

на заседании

Научно-методического совета  
Протокол №2 от 27 марта 2019 г.



УТВЕРЖДАЮ

Ректор института

Л.А.Овчинникова

27 марта 2019 год

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДРЕСНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации  
«Эффективное управление образовательной организацией»

Количество часов – 36

Форма обучения – очно-заочная

Программу разработал: Анисимова О.С.,  
зав. кафедрой менеджмента в образовании

Принята на заседании кафедры менеджмента в образовании  
(протокол № 3 от 19 марта 2019 г.)

Заведующий кафедрой:

Анисимова О.С.

Йошкар-Ола  
2019

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность программы повышения квалификации определяется потребностью в совершенствовании у действующих руководителей навыков эффективного управления персоналом, управления финансовой деятельностью, контроля деятельности образовательной организацией.

В соответствии с частью 4 ст. 76 Федерального закона № 273-ФЗ программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

**ЦЕЛЬ** программы: содействие развитию профессиональной компетенции слушателей в сфере управления образовательной организацией через развитие навыков эффективного управления трудовыми ресурсами, стратегического планирования деятельности образовательной организации.

### **ЗАДАЧИ:**

- сформировать представления о стратегии управления образовательной организацией в условиях развития современных приоритетов и тенденций образовательной системы российской федерации;
- создать условия для развития навыков эффективного управления трудовыми ресурсами образовательной организации;
- изучить последовательность организационно-управленческих решений, принимаемых в условиях проектирования образовательной системы организации;
- содействовать формированию навыков управленческого проектирования на основе технологии проблемного анализа деятельности образовательной организации;
- овладение слушателями технологиями самообразования в условиях внедрения стандарта профессиональной деятельности педагога.

**ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:** действующие руководители, заместители руководителей образовательных организаций Республики Марий Эл.

**СРОКИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ:** Общая трудоемкость программы — 36 часов. Из них 10 часов отводится на лекционные занятия, 8 – на практикумы, 18 часов – на самостоятельную работу.

**ФОРМЫ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ:** программа построена на сочетании лекционного материала, в котором дается минимально необходимая общетеоретическая информация и практических занятий, на которых слушатели рассматриваются конкретные примеры по организации деятельности руководителя в образовательных организациях.

## Планируемые результаты обучения

<b>№</b>	<b>Знать</b>	<b>Код компетенции</b>
1.	Правила коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности	ОПК-1
2.	Структуру и логику функционирования современных медиа и интернет-коммуникаций	ОПК -1
3.	Современные проблемы науки и образования для решения профессиональных задач	ОПК-2
4.	Нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность образовательной организации	ОПК-2
5.	Приемы и принципы делового общения	ОПК-2
6.	Способы руководства коллективом в период изменения организации	ОПК-2
7.	Способы управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1
8.	Правила коммуникации для решения задач профессиональной деятельности	ПК-1
9.	Алгоритмы построения проектных дорожных карт	ПК-1
10.	Методы и алгоритм разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2
11.	Способы проектирования образовательного пространства, в том числе в условиях инклюзии	ПК- 7
12.	Методы стратегического и оперативного анализа	ПК-13
<b>№</b>	<b>Уметь</b>	<b>Код компетенции</b>
1.	Осуществлять коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности	ОПК-1
2.	Организовывать и контролировать стратегические коммуникации и информационную политику образовательной организации	ОПК-1
3.	Использовать знание современных проблем науки и образования при решении профессиональных задач	ОПК-2
4.	Выявлять проблемы протокольного характера при анализе конкретных официальных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев общественной пользы	ОПК-2

5.	Развивать управленческую компетентность при решении конфликтов и использовать эффективные методы управления конфликтами в конкретной ситуации	ОПК-2
6.	Управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1
7.	Организовывать эффективную коммуникацию в команде для решения задач профессиональной деятельности	ПК-1
8.	Проектировать дорожную карту управленческого проекта	ПК-1
9.	Разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2
10.	Проектировать образовательное пространство, в том числе в условиях инклюзии.	ПК-7

#### Совершенствуемые/новые компетенции

Код компетенции	Наименование и (или) описание компетенции
ОПК-1	готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК-2	готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК-2	готовность использовать знание современных проблем науки и образования при решении профессиональных задач
ПК-1	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-7	способность проектировать образовательное пространство, в том числе в условиях инклюзии
ПК-13	готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микро-окружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа

## УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/ п	Наименование разделов, тем	Всего часов	Количество часов по формам обучения			Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
1.	Стратегия развития образования в РФ: основные направления	4	2		2	Контрольные вопросы
2.	Перспективное развитие экономико-правовых основ при управлении образовательной организацией	4	2		2	тест
3.	Финансово-экономические аспекты управления образовательной организацией	4	2		2	тест
4.	Сущность понятия «Эффективное управление». Критерии оценки эффективности управления образовательной организацией	2	2			
5.	Управленческие и организационные аспекты реализации инклюзивной практики в образовании	4	2		2	Контрольное задание
6.	Стратегия и тактика проективных решений в условиях реализации ФГОС	4		2	2	Контрольное задание
7.	Эффективная организация документооборота в образовательном учреждении	4		2	2	Контрольное задание
8.	Факторы риска и профилактика профессиональных деформаций педагога	6		4	2	Контрольное задание
9.	Итоговая работа	4			4	Карта оценки эффективности
<b>ИТОГО</b>		<b>36</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	

### Календарный учебный график

Календарные дни						
1	2	3	4	5	6	7
Л, ПЗ, ТК	Л, ПЗ, ТК	Л, ПЗ	СР, ТК	СР, ТК	В	В
Календарные дни						
8	9	10	11	12	13	14
СР, ТК	СР, ТК	СР, ТК	СР, ТК	ИА	В	В

Обозначения: Л – лекции, ПЗ - практические занятия, СР - самостоятельная работа, С – стажировка, ТК - текущий контроль, ИА - итоговая аттестация, В - выходные.

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Отличительными особенностями рабочей программы повышения квалификации является ориентация на компетентностный подход, позволяющий развивать и наращивать необходимые компетентности для решения профессиональных задач. Учебный материал курса разбит на отдельные, относительно завершённые содержательные элементы - модули. Каждый отдельный модуль создает целостное представление об определенной предметной области. Модули объединяют учебное содержание и технологию овладения им. Достоинствами модульного построения программы курсов повышения квалификации является то, что модуль рассматривается как целостный фрагмент содержания обучения по программе. В ходе освоения содержания рабочей программы используются образовательные технологии, предусматривающие различные методы и формы изучения материала (лекции, практические занятия, деловые игры). Программой предусматриваются информационные, проблемные, диалоговые лекции. Лекции в форме диалога активизируют мыслительную и познавательную деятельность слушателей. Во время такой лекции поясняется содержание рассматриваемой модули, а затем совместно разбираются и обсуждаются вопросы модуля. Практические занятия (деловые игры) направлены на развитие творческого мышления слушателей и формирование практических умений и навыков.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 1. Стратегия развития образования в РФ: основные направления.

Государственная образовательная политика, национальный проект «Образование» (2019-2024гг.). Новые приоритеты в образовательной политике РФ. Государственная программа РФ «Развитие образования» (основные направления и мероприятия). Создание и внедрение НСУ.

Основные мероприятия по реализации проекта «Совершенствование управления системой образования». Дорожная карта по переходу на новые профессиональные стандарты работников образовательных организаций. Федеральный Закон №238 ФЗ «О независимой оценке квалификации». Формирование новой модели аттестации педагогов.

2. Перспективное развитие экономико-правовых основ при управлении образовательной организацией.

Правовое положение ОУ в системе бюджетных учреждений. Порядок работы с учредительными документами в ОУ. Формирование основополагающих документов ОУ по: дополнительным платным услугам, системе оплаты труда и премирования. 44-ФЗ: построение эффективной системы управления закупочным процессом. Контрольно-надзорная деятельность в системе образования.

3. Финансово-экономические аспекты управления образовательной организацией.

Эффективное исполнение бюджетных обязательств в ОО. Планирование и приём средств по дарению и добровольному взносу в ОО. Финансовые нарушения в ОО и порядок их устранения.

4. Сущность понятия «Эффективное управление». Критерии оценки эффективности управления образовательной организацией.

Эффективность современного руководителя: от приоритетов к качеству управления. Система профессиональных компетентностей руководителя-лидера – ресурс нового образовательного ландшафта организации. Эксклюзивные аспекты управления. Современные подходы к мотивации педагогов. Совершенствование качества преподавания в организации. Эффективные управленческие инструменты и технологии. Личная эффективность руководителя.

5. Управленческие и организационные аспекты реализации инклюзивной практики в образовании.

Вопросы нормативного и организационного обеспечения инклюзии. Детально рассматривается вопрос создания специальных условий для получения образования детьми с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательной организации. Проектирование адаптированных образовательных программ для детей с ОВЗ.

6. Стратегия и тактика проектировочных решений в условиях реализации ФГОС.

Управленческая информация — основа эффективной работы менеджера. Что такое управление человеческими ресурсами? 8 правил эффективного менеджера. Что такое стратегическое планирование? Основные понятия стратегии организации. Тайм-менеджмент: простые способы управления временем. Приемы и принципы тайм-менеджмента.

7. Эффективная организация документооборота в образовательном учреждении

Работа с кадрами. Соблюдение правил внутреннего распорядка. Локальные акты. Кадровый документооборот.

8. Факторы риска и профилактика профессиональных деформаций педагога. Проблемы синдрома эмоционального сгорания педагогов. Проблемы и факторы, являющиеся специфическими стрессорами в педагогической деятельности и приводящие к дезадаптации и эмоциональному выгоранию педагога. Профилактика и преодоление синдрома.

## ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И СРЕДСТВА ОЦЕНИВАНИЯ

*Текущий и итоговый контроль* при обучении осуществляется преподавателем дисциплины. Промежуточный контроль после изучения модулей проводится в форме тестов, вопросов контрольной работы, эссе.



## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### ***Перспективное развитие экономико-правовых основ при управлении образовательным учреждением***

#### ***1. Казенное учреждение осуществлять приносящую доходы деятельность:***

- ☐1) не вправе
- ☐2) может, если только такое право предусмотрено в его учредительном документе
- ☐3) вправе, при наличии согласия собственника

#### ***2. Государственный (муниципальный) контракт заключенный и оплаченный казенным учреждением за счет бюджетных средств, сверх пределов доведенных такому учреждению лимитов бюджетных обязательств:***

- ☐1) может быть признан недействительным судом по иску органа государственной власти (государственного органа), органа местного самоуправления, осуществляющего бюджетные полномочия главного распорядителя (распорядителя) бюджетных средств, в ведении которого находится это казенное учреждение
- ☐2) является недействительным с момента заключения, независимо от признания его таковым судом

#### ***3. Автономное учреждение может иметь:***

- ☐1) нескольких учредителей;
- ☐2) только одного учредителя.

#### ***4. Автономное учреждение может быть учреждено:***

- ☐1) любым юридическим лицом
- ☐2) юридическим лицом или гражданином Российской Федерации
- ☐3) Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием

#### ***5. Автономное учреждение может быть создано:***

- ☐1) путем его учреждения
- ☐2) путем слияния нескольких учреждений
- ☐3) путем его учреждения или путем изменения типа существующего государственного или муниципального учреждения

#### ***6. Имеет ли право бюджетное учреждение без согласия собственника распоряжаться закрепленным за ним собственником на праве оперативного управления особо ценным движимым имуществом:***

- ☐1)да
- ☐2)нет

**7. Вправе ли бюджетные учреждения распоряжаться закрепленным за ними имуществом:**

- ☐1)не вправе
- ☐2)вправе, при условии уведомления собственника
- ☐3)вправе только не особо ценным имуществом, недвижимым имуществом и иным имуществом, если это установлено законом

**8. Безвозмездное изъятие у собственника имущества по решению суда в виде санкции за совершение преступления или иного правонарушения это:**

- ☐1)арест;
- ☐2)реквизиция;
- ☐3)конфискация.

**9. Штрафы за нарушение законодательства РФ о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг заказчиком, действующим от имени субъекта РФ зачисляются**

- ☐1)в Федеральный бюджет
- ☐2)в бюджет субъекта РФ

**10. Реестры закупок, осуществленных без заключения государственных или муниципальных контрактов, обязаны вести:**

- ☐1)только бюджетные учреждения
- ☐2)получатели бюджетных средств
- ☐3)исключительно государственные и муниципальные заказчики

**3. Финансово-экономические аспекты управления образовательным учреждением**

**1. Требования об обязательном размещении заказа и заключении государственного контракта распространяются на бюджетные учреждения:**

- ☐1)только в том случае, если финансирование будет осуществляться за счет средств бюджета
- ☐2)если финансирование будет осуществляться как за счет средств бюджета, так и за счет внебюджетных источников

**2. Изменения условий государственного или муниципального контракта, не связанные с уменьшением средств соответствующего бюджета, выделенных для финансирования подрядных работ допускается:**

- ☐1)по соглашению сторон контракта без ограничений
- ☐2)по соглашению сторон в случаях, предусмотренных контрактом

☐3) в одностороннем порядке или по соглашению сторон только в случаях, предусмотренных законом

**3. Договор, предусматривающий передачу дара одаряемому после смерти дарителя:**

☐1) подлежит реализации

☐2) ничтожен

**4. Принцип сбалансированности бюджета означает:**

☐1) объем предусмотренных бюджетом расходов должен соответствовать суммарному объему доходов бюджета и поступлений источников финансирования его дефицита, уменьшенных на суммы выплат из бюджета, связанных с источниками финансирования дефицита бюджета и изменением остатков на счетах по учету средств бюджетов;

☐2) равенство доходов и расходов бюджета;

☐3) соответствие расходов доходам с учетом финансовой помощи.

**5. Предельный объем финансирования - это:**

☐1) признанная органом, исполняющим бюджет, обязанность совершить расходование средств соответствующего бюджета в течение определенного срока

☐2) объем бюджетных обязательств, определяемый и утверждаемый для распорядителя и получателя бюджетных средств органом, исполняющим бюджет, на период, не превышающий три месяца

☐3) утвержденные и доведенные до главных распорядителей, распорядителей, получателей бюджетных средств предельные объемы оплаты денежных обязательств в соответствующем периоде текущего финансового года

**6. Нецелевое использование бюджетных средств - это:**

☐1) направление и использование бюджетных средств на цели, не предусмотренные лимитами бюджетных обязательств

☐2) использование бюджетных средств, полученных в виде бюджетных кредитов, субсидий и субвенций на цели, не предусмотренные условиями их предоставления

☐3) направление средств бюджета и оплата денежных обязательств в целях, не соответствующих целям, определенным законом о бюджете либо иным документом, являющимся правовым основанием предоставления указанных средств

**7. К лицу, совершившему бюджетное нарушение, могут быть применены следующие меры:**

☐1) все перечисленные

☐2) бесспорное взыскание суммы средств, предоставленных из одного бюджета другому бюджету

- ☐3)ничего из перечисленного
- ☐4)приостановление предоставления межбюджетных трансфертов
- ☐5)беспорное взыскание пеней за несвоевременный возврат средств бюджета

**8. В соответствии с Бюджетным Кодексом бюджетным нарушением является:**

- ☐1)нецелевое использование бюджетных средств
- ☐2)нарушение условий предоставления межбюджетных трансфертов
- ☐3)несвоевременный возврат бюджетного кредита
- ☐4)невозврат бюджетного кредита
- ☐5)все перечисленное

**9. Срок проведения выездной проверки территориальными органами Службы финансово-бюджетного надзора составляет не более:**

- ☐1)40 рабочих дней
- ☐2)10 рабочих дней
- ☐3)30 рабочих дней

**10. Методом осуществления внутреннего аудита Федеральным казначейством является:**

- ☐1)ревизия
- ☐2)проверка

Контрольные вопросы

**1.Стратегия развития образования в РФ: основные направления.**

1.Перечислите основные мероприятия по развитию дошкольного, общего и дополнительного образования (Государственная программа РФ «Развитие образования»).

2. На решение каких проблем должны быть направлены проекты развития образования и каков механизм их реализации?

3.Каковы механизмы совершенствования управления системой образования?

4.Назовите основные мероприятия реализации Стратегии воспитания?

Контрольные задания

**5.Стратегия и тактика проективных решений в условиях реализации ФГОС**

Напишите аргументированное эссе на тему «Эффективное управление современной образовательной организацией» (1-2 страницы).

**Аргументированное эссе** - это литературное произведение (связный текст), написанное на спорную тему, в котором автор защищает некий тезис, относительно которого возможно привести доводы «за» и «против».

Цели аргументированного эссе:

- 1) убедить аудиторию в определенной точке зрения и склонить ее на свою сторону (при этом большое внимание уделяется противоположной позиции).
- 2) ясно сформулировать, почему предпочтительна именно та позиция, а не другая.

## **6. Управленческие и организационные аспекты реализации инклюзивной практики в образовании**

Задание 1. Нормативно-правовая база получения образования детьми с ОВЗ. Проанализируйте статьи №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», закрепляющие право детей с ОВЗ на получение качественного образования. Оформите результаты в таблице 1.

Таблица 1

Номер статьи №273-ФЗ «Об образовании»	Основное содержание статьи
Статья 2, п. 16, 23, 27, 28	
Статья 42	
Статья 79	

Задание 2. Специальные образовательные условия в ОО.

Основная цель образовательного учреждения при реализации инклюзивной практики – обеспечение условий для совместного воспитания и образования детей с разными стартовыми возможностями.

Изучите материалы, представленные в Методических рекомендациях (Организация специальных образовательных условий для детей с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательных учреждениях: Методические рекомендации / Отв. ред. С.В.Алехина.– М.:МГППУ,2012.–92с.

[http://edu-](http://edu-open.ru/Portals/0/Specialistam/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B4%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B9%20%D1%81%20%D0%9E%D0%92%D0%97.pdf)

[open.ru/Portals/0/Specialistam/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B4%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B9%20%D1%81%20%D0%9E%D0%92%D0%97.pdf](http://edu-open.ru/Portals/0/Specialistam/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B4%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B9%20%D1%81%20%D0%9E%D0%92%D0%97.pdf)). Проанализируйте систему специальных образовательных условий вашей образовательной организации. Оформите результаты в виде таблицы.

Таблица 2.

Анализ специальных образовательных условий в ОО

Специальные образовательные условия	Характеристика
Организационное обеспечение	

Материально-техническое (включая архитектурное) обеспечение	
Организационно- педагогические условия	
Программно-методическое обеспечение образовательного и воспитательного процесса	
Психолого-педагогическое сопровождение детей с ОВЗ в образовательном учреждении	
Кадровое обеспечение	

## **7.Эффективная организация документооборота в образовательном учреждении**

### **Составить один из предложенных локальных нормативных актов**

- 1.Положение о языке (языках) по реализации образовательной программы (с учетом изменений в законодательстве и новых требований оформления документов)
- 2.Политика обработки персональных данных
- 3.Приказ о реализации «дорожной карты» по переходу Вашей организации на работу в условиях введения профессиональных стандартов (с учетом новых требований оформления локальных актов)
- 4.Положение о «Школе примирения» (с учетом новых требований оформления локальных актов)

## **8.Факторы риска и профилактика профессиональных деформаций педагога**

- 1.Проранжируйте профессионально важные качества эффективного руководителя образовательной организации (количество качеств – не менее 10).
- 2.Проранжируйте профессионально важных качеств педагога образовательной организации (количество качеств – не менее 10).
3. Какие качества важны и для руководителя и для педагога?

### ***Итоговая работа***

Карта оценки эффективности управленческой деятельности образовательной организации

Оценить эффективность управления вверенной Вам образовательной организации, используя бальную оценку показателей эффективности:

1 балл – редко и недостаточно выражен;

2 балла – часто и достаточно выражен;

3 балла – всегда и ярко выражен.

Результаты оценивания заносятся в графу 4 предлагаемой ниже таблицы.

№ п/п	Направления деятельности	Критерии	Показатели	Баллы
1.	Ресурсы ОО.	Материально-технические ресурсы ОО	-состояние здания и его оснащенность	
			-количество детей в соответствии с проектом	
			-наличие и состояние помещений для учебной деятельности	
			- наличие и функциональность прилегающего участка; постройки для спорта и отдыха	
		Кадровая и методическая обеспеченность ОО	-возрастные показатели педагогов	
			-благоприятные отношения между педагогами	
			-настроенность педагогов на развитие	
			-наличие полного учебно-методического комплекса	
		Ресурсы сохранения и поддержания здоровья детей	-оптимальное количество учебно-воспитательной нагрузки	
			-применение здоровьесберегающих технологий	
			-медицинский контроль	
			-профилактика заболеваемости	
2.	Качество управления ОО	Представления руководителя и его заместителей о целях и приоритетах ОО	-знание нормативно-правовых документов	
			-отражение в планах ОО гражданских и нравственных ценностей	
			-четкость, конкретность и диагностичность цели деятельности	
			-обоснованность приоритетов ОО	
		Деятельность администрации по	-дифференцированный подход к сотрудникам ОО	

		психологической и методической поддержке профессионального развития педагогов	-умение вовлечь педагогов к профессиональному самосовершенствованию	
			-организация активных форм профессионального развития педагогов	
			-возможность стимулирования и мотивирования профессионального роста педагогов	
		Оценивание руководителем своей деятельности и своевременное исправление допущенных недочетов.	-умение видеть свою работу со стороны	
			-терпимое отношение к критике	
			-демократический стиль управления	
			-конструктивная реакция на ошибки	
3.	Качество учебно-воспитательной работы ОО	Состояние учебного плана и рабочих программ	-обоснованность учебно-воспитательного плана ОО	
			-баланс предметных областей и учебной нагрузки по видам деятельности	
			-адекватный уровень сложности	
			-ориентация на развитие не только интеллектуальной, но и эмоционально-нравственной сферы детей	
			-ориентация на развитие у детей самостоятельности и коммуникативных навыков	
		Отражение в учебном плане и программе основных компетентностей выпускника каждого уровня ОО, представленных в ФГОС	-разносторонняя направленность обучения	
			-обучение сотрудничеству	
			-пропаганда здорового образа жизни	
			-обеспеченность кадрами	
		Кадровое и методическое обеспечение учебного плана.	-уровень квалификации педагогов	
			– рациональное распределение Должностных обязанностей	
			-возможность оказания дополнительных образовательных услуг	
			-развитое методическое обеспечение	
4.	Психологический	Стиль отношений в	-стилевые отношения	



	климат в ОО	ОО	между педагогами и обучающимися (диалог, сотрудничество, взаимопонимание)	
			-восприятие ошибок	
			-настрой на поддержку, создание ситуаций успеха	
		Поддержка инициатив и творчества педагогов, самостоятельности детей	-стремление разобраться в инициативных предложениях коллег	
			-терпимость и поддержка их при неудачах	
			-желание применить лучшие находки коллег в практике	
		Условия труда и отдыха педагогического коллектива	-удобный распорядок рабочего дня	
			-эстетика интерьера	
			-наличие времени и места для методической работы	
			-психологическая поддержка педагогов и детей	
5.	Квалификация педагогов ОО	Преобладающие ценности педагогического коллектива ОО	-личность ребенка, объединяющая коллектив	
			-ценности сотрудничества и профессионально-педагогической этики	
			-учет интересов ребенка	
		Профессиональная компетентность педагогов	-владение учебно-методическим материалом и современными методами ведения занятий	
			-рефлексия причин успехов и неудач своей деятельности	
			-стабильность в достижении положительных результатов труда независимо от контингента детей и других факторов	
			-организация их самостоятельной работы исследовательского типа	
		Сотрудничество педагогов и ориентация их на совместные достижения	-отношение педагогов к сотрудничеству в коллективе	
			-обмен опытом работы	
			-ориентация на командную проектную работу	

			-распределение поручений согласно индивидуальным склонностям и интересам педагогов	
6.	Достижения детей ОО	Уровень освоения детьми программного материала	-количество детей с высоким, средним и низким уровнем образовательных достижений	
			-обеспечение со стороны педагогов динамики развития детей	
			-процент выполнения возрастных интеллектуальных норм детей	
		Положительная познавательная мотивация, стремление к самообразованию	-положительный настрой на занятия с преобладанием интереса и ответственности	
			-организованность, дисциплина	
			-владение основными познавательными умениями, навыками произвольности	
			-сформированность контрольно-оценочных действий	
		Ценности детского коллектива, отношения детей между собой, их поведение вне ОО	-ценности, преобладающие в детских коллективах	
			– отзывы окружающих о воспитанности детей	
			-проявление ими заботливого отношения к другим людям	

### **Учебно-методическое обеспечение курса**

#### **ОБОРУДОВАНИЕ**

Лекционные занятия построены с использованием презентационного оборудования и компьютера.

Все тестовые задания представлены в электронном виде.

#### **ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ**

1. Основные дидактические материалы для практических занятий и самостоятельной работы представлены в следующем издании:

Теоретические разработки и практические рекомендации российских и зарубежных специалистов в области менеджмента, социологии и психологии управления В.Д.Граждан, Е.М.Бабосова, Ю.Е.Булыгина, Г.П.Зинченко, Т.П.Галкиной, Ж.Завьяловой и др. ученых. В данных пособиях рассматриваются основные вопросы менеджмента в сфере образования, описываются многие современные подходы к организации управленческой

деятельности в образовательной системе, даются некоторые примеры и практические рекомендации.

2. При изучении модуля используются нижеприведенные термины, значение которых слушатель обязан знать.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ**

**Агрессия** - физическое или вербальное поведение, направленное на причинение вреда кому-либо.

**Альтруизм** - мотив оказания кому-либо помощи и поддержки, не связанный сознательно с собственными эгоистическими интересами.

**Валидность** - степень соответствия переменных и индикаторов эмпирическим данным, позволяющая получать надежные, репрезентативные и достоверные результаты исследования.

**Вербальное поведение** - словесные действия.

**Власть** - отношения господства в подчинения, при которых одни индивиды и/или группы обладают способностями и возможностями оказывать воздействие на других людей, навязывать им свою волю вопреки их оппозиции по отношению к властным структурам.

**Гендер** - социально-биологическая характеристика, с помощью которой определяются понятия «мужчина» и «женщина».

**Гендерные особенности** - характеристики индивида, отличающие его по признаку половой принадлежности.

**Группа интересов** - организация, созданная с целью выражения групповых интересов и влияния на ход политического процесса путем отстаивания интересов своих членов или настаивания на проведении определенной политики.

**Групповая динамика** - развитие (движение) группы во времени, обусловленное как взаимодействиями и взаимоотношениями членов группы между собой, так и внешним воздействием на группу.

**Групповое давление** - стремление группы изменить поведение и установки отдельной личности в соответствии с позицией большинства ее членов (группового ожидания).

**Девияция** - поведение, идущее вразрез с основными нормами, принятыми в конкретном обществе, в рамках которого такое поведение проявляется.

**Деловая игра** - метод коллективной выработки решения проблемы.

**Диагностика социальная** - оценка текущего состояния какого-либо социального объекта.

**Диада** - одна из основных разновидностей рабочей группы, включающей два человека (непрочное эмоциональное объединение, эквивалентность обмена, взаимность).

**Дисфункция** - отсутствие со стороны отдельного элемента социальной структуры - института государственной службы позитивного вклада в поддержание устойчивого состояния общества.

**Документ** - источник получения первичной информации, представляющий собой фиксированное свидетельство о каком-либо социальном, факте.

**Индекс** - переменная, используемая в результате вторичного измерения.

**Индикатор** - переменная, используемая в конструировании индекса при вторичном измерении.

**Инерция** - свойство сохранять состояние покоя или движения, пока какая-либо внешняя сила не изменит это состояние.

**Инициатива** - начальный момент осуществления управления процессом взаимодействия со стороны одного из партнеров или оппонентов (соперников), обозначение его направляющей роли или лидерства.

**Инновация (нововведение)** - деятельность по поиску и получению новых результатов, способов их создания, устранению неэффективных управленческих структур и т. д.

**Интервью** - разновидность опроса; использующего в качестве источника информации взаимодействие с респондентом в соответствии с консалтинговым проектом.

**Интерес** - мотив, побуждающий индивида к деятельности; осознанная потребность, на пути удовлетворения которой возникают препятствия.

**Интересы** - специфические социальные результаты, приносящие пользу отдельному индивиду или группе: частные, общественные и др.

**Историко-сравнительный метод** - научный метод, с помощью которого путем сравнения выявляются общее и особенное в исторических явлениях: выявление процессов изменения различных социальных структур.

**Кейс-стади** - глубинное, детальное исследование объекта, имеющего четкие пространственно-временные параметры, с целью анализа его уникальных характеристик строения, функционирования, связей и др. Результаты изучения имеют прикладной характер в форме рекомендаций относительно данного феномена.

**Когнитивный** - познавательный; связанный с деятельностью сознания.

**Кодекс поведения** - систематизированный свод законов, общая совокупность правил, привычек, убеждений, регламентирующих поведение человека.

**Командный дух** - совокупность основополагающих правил и норм, объединяющих как формальные, так и неформальные структуры. Эмоциональная основа функционирования команды.

**Коммуникативные барьеры** - объективные и субъективные помехи, затрудняющие процесс обмена информацией и достижение взаимопонимания между взаимодействующими субъектами.

**Коммуникация социальная** - обмен информацией между двумя системами посредством символов, знаков и образов.

**Комплементарность** - система отношений между управляющим и управляемым.

**Консультант** - специалист в области администрирования и менеджмента, профессионально помогающий служащим найти решение проблемы функционирования и/или развития организации.

**Конформизм** - изменение субъектом своего поведения или убеждения в результате реального или воображаемого давления, оказанного со стороны индивида или общности.

**Координация** - связи не соподчиненных непосредственно субъектов управленческой деятельности, это согласование в ходе реализации своих и общих целей.

**Корпоративизм** - отношение между правительством и ключевыми группами интересов, особенно крупным бизнесом и профсоюзами.

**Критерий** - средство для суждения; признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо.

**Культура корпоративная** - система ценностей социального партнерства, разделяемых сообществом корпорации, которые определяют его поведение, характер деятельности, максимизацию корпоративного духа и менеджмента с социально-этической ответственностью.

**Культура организационная** - образцы поведения и общие ценности, убеждения и допущения, характерные для организаций. Ценности, представления и нормы, присущие конкретной организации и определяющие порядок и стиль взаимодействия ее участников во имя достижения общих целей - воздействие на эффективность функционирования организации.

**Культура профессиональная** - совокупность норм и ценностей, лежащая в основе формирования субъективной оценки социальной престижности определенного рода деятельности.

**Лидерство** - отношение доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений.

**Логико-дедуктивный метод** - анализ социальных явлений в рамках дедуктивной логики: стремление к каталогизации таких способов рассуждений, которые от истинных суждений — посылок приводят к истинным суждениям - следствиям.

**Манипулирование** - скрытое управление (мошенничество), ловкое принуждение людей, вызывающее у них иллюзию самостоятельного решения.

**Менеджмент** - а) позиции в структуре организации, сопряженные с управлением подчиненным персоналом и координацией его деятельности во имя эффективной работы организации по реализации ее целей; б) управление, включающее совокупность принципов, методов, средств и форм, применяемых с целью повышения эффективности и увеличения прибыли.

**Менеджмент административный** - административно-распорядительная форма управления.

**Метод (в прикладной социологии)** - совокупность приемов и способов сбора, обработки и анализа эмпирической информации.

**Методика** – система предписаний операций и процедур их применения в методах, обеспечивающих условия валидной и репрезентативной информации.

**Микросоциальный анализ** - уровень анализа, основанный на исследовании социального поведения, мотивации действий, социализации личности и т. п.

**Моделирование социальное** - опосредованное изучение социального объекта путем выделения ограниченного количества факторов, воздействующих на принципиальные перемены в жизни людей.

**Модель поведения** - устойчивая совокупность действий индивида, совершаемых им с целью эффективного влияния на среду и для удовлетворения потребностей.

**Мониторинг** — процесс сбора и анализа многосторонней информации о ходе реализации программы и плана, последовательности деятельности по достижению поставленных целей. Как правило, осуществляется через определенный промежуток времени.

**Мотивация** - сумма внутренних побудителей поведения личности, обеспечивающая реализацию основных нужд, необходимых для поддержания жизни.

**Наблюдение** - метод сбора первичной информации об изучаемом объекте, основанный на целенаправленном восприятии и регистрации социальных фактов.

**Норма социальная** - правило поведения (ожидание, стандарт), регулирующее действие людей, общественную жизнь в соответствии с ценностями определенной культуры.

**Общественные отношения** - отношения, формирующиеся на основе устойчивых вертикальных и горизонтальных связей и зависимостей людей в социальных структурах общества и между ними в процессах совместной деятельности, исполнения статусно-ролевых предписаний.

**Общество гражданское** - состояние цивилизованности - следствие процесса цивилизации; промежуточный институт между семьей и государством; область социальной жизни, выступающая в качестве гражданского и индивидуального согласия; совокупность негосударственных отношений в обществе.

**Опрос** - метод сбора, первичной информации посредством обращения исследователя к определенной совокупности людей с вопросами о сообщения социальных фактов.

**Организационное поведение** - совокупность действий и поступков индивида по его адаптации (направленной на адаптацию) к условиям и требованиям окружения.

**Организационный аудит** - интегрированный подход к исследованию, позволяющий получить и оценить объективные данные по важнейшим аспектам деятельности социальной организации, установить их соответствие определенным критериям, нормам и стандартам.

**Организация социальная** - социальная система, включающая определенное множество индивидов и регулирующая их взаимодействие для достижения конкретных целей.

**Переменная** - статистическое название измеряемого показателя, признака.

**Поведенческий метод** - способ изучения наблюдаемого поведения (бихевиоризм).

**Потребность** - источник активности индивида; нужда, испытываемая индивидом в чем-либо, находящемся вне его и необходимом для жизнедеятельности.

**Привычка** - автоматизированное действие: особая форма поведения индивида в определенных условиях, которая приобретает характер потребности.

**Принцип Питера** - тенденция продвижения людей по службе до уровня, превышающего их компетентность («в любой иерархии каждый индивидуум имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности»).

**Принципы** - руководящие идеи, основные правила, положенные в основу деятельности в рамках писанных норм (правовые) и написанных норм (этические).

**Принципы организационные** - принцип оптимизации структуры организации; принцип разделения труда; принцип соответствия обязанностей и др.

**Прогнозирование социальное** - оценка конкретных перспектив развития какого-либо социального объекта.

**Проектирование социальное** - разработка вариантов планового развития социального объекта в четких качественно-количественных характеристиках.

**Рабочая группа** - небольшое количество людей, которые находятся в отношении зависимости (объединены общей социальной деятельностью) и подчиняются определенным групповым нормам и ценностям в рамках административной организации.

**Реординация** – разновидность обратной связи, обратное упорядочение.

**Репрезентативность** - свойство выборочной совокупности воспроизводить основные параметры изучаемой социологами генеральной совокупности.

**Ритуал** - индивидуальные или коллективные действия, несущие социальную нагрузку и отличающиеся определенной повторяемостью элементов; способ выражения социальной солидарности.

**Роль** - набор норм, определяющих, как должен вести себя индивид в данной социальной позиции.

**Роль социальная** - ожидаемый в конкретных обстоятельствах рисунок поведения, ассоциирующийся с тем или иным социальным статусом человека: модель поведения личности, обеспечивающая соблюдение статусных прав и обязанностей.

**Руководство** - систематическое осуществление ответственного и квалифицированного управления в коллективе (организации) в целом, отдельными функциональными подразделениями — в частности.

**Самопрезентация** - акт самовыражения и поведения, направленный на то, чтобы создать благоприятное впечатление, соответствующее чьим-либо идеалам.

**Санкции** - средства утверждения социальных норм как позитивные, так и негативные; мера воздействия, применяемая к лицам, проявляющаяся в одобрении или наказании за их действия и тем самым делающая их поведение более регулируемым и предсказуемым.

**Селекция социальная** - отбор, в рамках которого происходит определение профессиональной пригодности человека к выполнению конкретной работы, а также - обоснование включенности человека в общественную жизнь.

**Синергия** — прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий (в рамках управленческой деятельности: технология и методы продуцирования ее сверхсуммативного качества).

**Синтэлиты** (syntality) - это психологический термин, определяющий характерологические особенности группы в той же мере, в какой понятие «личность» определяет индивида. Автор - Кэйтелл [Catell, 1951].

**Системный подход к управлению** - рассмотрение управления как целостной, динамично развивающейся открытой системы. Она имеет собственную структуру в виде совокупности взаимосвязанных элементов, присущих любой деятельности, объект, предмет, целеполагание и т.д.; свой процесс функционирования, включающий ряд последовательных этапов (управленческий цикл); свои принципы, формы и методы.

**Социальная инженерия** - спланированные социальные изменения, производимые посредством целенаправленной деятельности по управлению развитием социальных организаций и общностей.

**Социальная культура** - способ организации человеческой деятельности в рамках ценностно-нормативного механизма регуляции.

**Социальная технология** - алгоритм осуществления действий, определяющий порядок (последовательность) и правила работы по достижению конкретного результата в совершенствовании организаций, процессов, отношений.

**Социальная установка** - субъективная ориентация индивида как члена группы на те или иные ценности, предписывающие определенные социально принятые нормы и способы поведения.

**Социальная фасилитация** - усиление доминантных реакций в присутствии других людей.

**Социальное целеполагание** - решение социальных проблем в рамках их содержательно-организационной детализации; процесс интеграции различных действий в конкретную систему цели, средств, предмета и результата.

**Социальный контроль** - процесс, посредством которого общество пытается обеспечить конформность в отношении доминирующих в данном обществе ценностей и норм.

**Социальный порядок** - система социальной интеграции, включающая разметку социального пространства, барьеры и каналы социальных перемещений, правила социальной диспозиции, устанавливающиеся и поддерживающиеся самими людьми.

**Социометрическая структура** - совокупность соподчиненных членов группы в системе межличностных отношений.

**Социометрия** - технология измерения межличностных отношений в малых группах.

**Сплоченность группы** - результирующая мотивов, вызывающая взаимное тяготение членов группы и побуждающая их к сохранению членства в группе.

**Статус** - соотносительное положение индивида или группы в социальной системе, определяемое по ряду признаков, специфических для данной системы.

**Статус социальный** - позиция индивида в группе или обществе.

**Стиль руководства** - типичная для руководителя система приемов взаимодействия в отношениях с подчиненными. Выделяются авторитарный, демократический, либеральный и другие стили руководства.

**Стратегическое управление** - управление изменением социальной организации, согласованное с ее стратегией.

**Структурно-функциональный метод** - методологический подход, предусматривающий выделение элементов, подлежащих исследованию, и определение их места и значения в некоторой связи, качественная определенность которой делает необходимым ее системное рассмотрение.

**Субординация** - отношения между субъектами управленческой деятельности, которые выражают непосредственное подчинение одного другому в процессе управления единым объектом.

**Теория управления** - комплекс теоретических положений, обобщенных до определенного уровня абстракций, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; совокупность понятий и категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

**Техника (в прикладном исследовании)** — совокупность организационных приемов для эффективного использования метода в данном исследовании.

**Типизация** - организация знаний по типическим признакам феномена, а не по их индивидуальным характеристикам.

**Требование (воля) политическое** - способность политического субъекта к саморегуляции деятельности на рефлексивном, нравственном и эмоциональном уровнях. Основные функции: выбор мотивов и целей деятельности; регуляция побуждений к действию и др.

**Тренинг** - планомерно осуществляемая программа упражнений по формированию и совершенствованию умений и навыков для повышения эффективности разнообразных видов деятельности.

**Триада** - одна из основных разновидностей рабочей группы, включающей три человека (стабильное объединение, эффективное разделение труда, обеспечение численного большинства).

**Управление** - деятельность людей, соединяющих свои усилия для достижения общих целей.

**Управление социальное** - совокупность научных знаний, специальных методов и приемов, которая направлена на вычленение социальных аспектов всех процессов, происходящих в обществе и решение социальных проблем.

**Управление человеческими ресурсами** - методология работы с людьми, представляющая собой совокупность принципов деятельности по отбору, оценке, мотивации и развитию человеческих ресурсов.

**Управленческая команда** - группа единомышленников, работающих не столько за вознаграждение, сколько за идею, обеспечивающую мотивационные ориентации и этические ценности, лежащие в основе единства, взаимного доверия между ее членами и взаимной ответственности за результаты работы.

**Управленческое консультирование** - разновидность социальной инженерии, метод совершенствования практики администрирования и менеджмента, обладающий инновационными свойствами.

**Управляемость** - соотношение контроля (со стороны управляющей подсистемы) и автономии (со стороны управляемой подсистемы).

**Установка социальная** - морально-психологическая предрасположенность личности, лежащая в основе того или иного типа поведения по отношению к социальным фактам.

**Факторный анализ** - многомерная методика, в которой соотношения (или корреляции) между большой совокупностью наблюдаемых переменных объясняются в терминах

**Функциональное обследование** - вид обследования методом ЭДЭ (экономия, действенность, эффективность), в рамках которого анализируются функции и структуры государственных учреждений в целях определения того, должны ли эти функции выполняться вообще, могут ли они исполняться более эффективно другими организациями и каковы могут быть структурные последствия этого.

**Функциональный подход к управлению** - подход к объекту исследования, основанный на изучении функций системы, алгоритма ее поведения; изучение организации процесса управления служебной деятельностью для определения уровня организованности при реализации функций управления.

**Целеполагание** - постановка и выбор цели деятельности.

**Ценности социальные** - разделяемые в обществе убеждения по поводу целей, которые необходимо достигнуть.

**Централизация управления** - процесс усиления полномочий центральных органов власти при одновременном сужении полномочий нижестоящих органов той же системы: степень распределения функций по вертикали структуры управления данной системы.



**Эксперимент** - метод консультирования, позволяющий получить в результате воздействия на него новых факторов.

**Экспертиза** - познавательная операция, выражающаяся в формулировании заключения о свойствах социального объекта, на основании оценки.

**Экстремальная ситуация** - резкий, скачкообразный переход социальной, экономической, политической, экологической, личностной, технологической и любой другой системы в результате чрезмерного нарастания внутренней или внешней напряженности из устойчивого состояния в неустойчивое, угрожающее распадом системы.

**Эмпатия** - самозабвенное переживание чувств другого, способность поставить себя на его место.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Авдеев, В.В. Формирование управленческой команды: Учеб пособие /В.В.Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2001.
2. Артюхов, М.В. Управление образовательными системами: менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы /М.В.Артюхов. - Новокузнецк, 2004.
3. Белая, Г.В. Теоретические основы университетского менеджмента /Г.В.Белая. - М., 2001.
4. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: Учебник для вузов по спец. "Менеджмент", "Менеджмент в социальной сфере", "Гос.и муницип. упр."/И.Е.Ворожейкин, А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров. - М.: ИНФРА-М, 2000,2001.-223с.
5. Дмитриев, А.В. Конфликтология: Учеб. пособ. для студ-ов вузов /А.В.Дмитриев. - М.:Гардарики,2000.-318с.
6. Дороблюк, Т.Е. Менеджмент образования в приоритетах качества /Т.Е.Дороблюк. - Омск, 2004,
7. Ермаков, В.В. Менеджмент организаций: Учеб. Пособие /В.В.Ермаков. - Воронеж, 2005.
8. Иванов, Д.А. Экспертиза в образовании: Учебное пособие для студ. Высших учеб. Заведений /Д.А.Иванов. – М.:Издат. Центр «Академия», 2008. – 336с.
9. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие для вузов по пед. спец. /Г.И.Козырев. - М.: Гуманит. изд.центр ВЛАДОС,2000.-174с.
10. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для высших учебных заведений /А.И.Кравченко, И.О.Тюрина. – М.: Академический проект; Трикста, 2004. – 1136 с. - («*Gaudeamus*»).
11. Крымов, С.М. Методологические основы менеджмента: Учеб. пособие С.М.Крымов. - Томск, 2002.
12. Менеджмент в образовании. - Челябинск, 2003.
13. Менеджмент в образовании: Опыт, проблемы, инновации. - Архангельск, 2004.
14. Менеджмент в управлении школой: краткий словарь терминов и понятий /Авт.-сост. М.А.Абдуллина. - Уфа, 2004.
15. Менеджмент в управлении школой: Учеб. пособие /Под. ред. Т.Н.Шамовой. - М., 1992.
16. Менеджмент качества в вузе /Под. ред. Ю.П.Проходкова. - М.,2005.
17. Менеджмент, маркетинг, экономика образования: Учеб. пособие. - Н. Новгород, 2005.
18. Мескон, М. Основы менеджмента /М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: Дело, 1992.
19. Оглобина, Г.И. Введение в науку управления образованием: Учеб.-метод. пособие /Г.И.Оглобина. - М., 2004.

20. Педагогический менеджмент в системе современного образования /Под. ред. О.В.Гукаленко. - Тирасполь, 2003.
21. Сергеев, А.М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера: Учеб. Пособие /А.М.Сергеев. - М., 2005.
22. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент /В.П.Симонов. - М., 1999.
23. Симонов, В.П. Управление в социальных (педагогических) системах /В.П.Симонов. - М., 2005.
24. Тамарская, Н.В. Школьный менеджмент (аспект трудоустройства): Учебное пособие для менеджеров образования /Н.В.Тамарская. – Калининград: Изд-во КГУ, 2002. – 33с.
25. Управление в образовании: проблемы и подходы /П.Карстанье, К.Ушаков. - М.: 1995.
26. Ушаков, К.М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы /К.М.Ушаков. - М., 1995.
27. Фомичев, А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие /А.Н.Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2003. – 228 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Аверин, Ю.П. Люди управляют людьми: модель социологического анализа /Ю.П.Аверин. - М., 1996.
2. Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений: Учеб. пособие /Р.Н.Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 208 с.
3. Вересов, Н.Н.. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе: Книга для руководителя /Акад. пед. и социальных наук, Моск. психолого-социальный ин-т /Н.Н.Вересов. - М.: МПСИ: Флинта,1998.-108с.
4. Волков, И.П. Влияние лидерства и руководства на групповую динамику в условиях стресса. Руководство и лидерство /И.П.Волков, А.И.Захаров, О.Л.Ерещян, Ю.Тимофеев. - Л., 1979.
5. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб пособие /Т.П.Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001.
6. Гришина, Н.В. Психология конфликта /Н.В.Гришина и др. - СПб.: Питер, 2002. - 464с.
7. Крам, Т.Ф. Управление энергией конфликта: Как превратить работу в творчество Т.Ф.Крам. - М.: АСТ: РЕФЛ-бук, 2000.-282с.
8. Масленбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер.с англ.- Расш. изд./У.Масленбрук. - М.: ИНФРА-М, 1996.-253с.
9. Санталайнен, Т. Управление по результатам: Пер. с финск. /Т.Санталайнен, Э.Воутилайнен, П.Поренне, Й.Ниссине. - М.: Изд. группа "Прогресс", 1993. – 320с.
10. Светлов, В.А. Аналитика конфликта: Учеб. пособие для студ-ов высших. пед. учеб. заведений /В.А.Светлов. - СПб.: ООО "Росток", 2001.-511с.
11. Трайнев, В.А. Менеджмент и маркетинг в образовании, науке и производстве и его информационное обеспечение /В.А.Трайнев, С.А.Дмитриев, И.И.Пинчук; под общ. Ред. В.А.Трайнева. – М.: ИТК «Дашков и К», 2008. – 266 с.
12. Шепель, В.М. Имиджология. Секреты личного обаяния /В.М.Шепель. - М.: Юнити, 1994.
13. Шостром,Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор /Э.Шостром. - Минск, 1992.
14. Яхонтова, Е.С. Эффективность управленческого лидерства /Е.С.Яхонтова.– М.: ТЕИС, 2002. – 501 с.