

## ИННОВАЦИОННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПЛАТФОРМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

© 2014 И.В. Ильина<sup>1</sup>, И.М. Подушкина<sup>2</sup>

<sup>1</sup>докт. пед. наук, профессор,  
зав. кафедрой непрерывного профессионального образования,  
директор Института развития педагогического образования  
<sup>2</sup>докт пед. наук, профессор каф. непрерывного профессионального образования,  
декан факультета повышения квалификации  
и профессиональной переподготовки кадров  
[fpkursk@yandex.ru](mailto:fpkursk@yandex.ru)

*Курский государственный университет*

В статье представлены основные подходы к созданию инновационной образовательной платформы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, новое понимание миссии факультетов повышения квалификации и профессиональной переподготовки; рассматриваются эффекты внедрения проектно-сетевой модели повышения квалификации; раскрываются ресурсное обеспечение инновационной миссии системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, а также пути преодоления возможных рисков ее инновационного развития.

**Ключевые слова:** инновационная образовательная платформа, инновационная миссия системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации; проектно-сетевая модель повышения квалификации; ресурсное обеспечение инновационной миссии; риски реализации инновационной миссии профессиональной переподготовки и повышения квалификации

В Послании президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному собранию (12.12.2013 г.) особое внимание обращено на обновление кадрового потенциала страны. Президент отводит особую роль в качественном развитии экономики новым профессиональным стандартам. По мнению В.В. Путина, именно они должны задать требования к квалификации каждого специалиста. Президент считает, что решающее значение для будущего российской школы приобретает профессиональный рост учителя. «Он должен быть готов использовать в обучении современные технологии, уметь работать с детьми с ограниченными возможностями по здоровью». Президентом поставлена задача разработать программу обновления системы непрерывной подготовки и повышения квалификации учителей.

Новая архитектура российского образования требует кардинального обновления системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров. Решение этой задачи может быть достигнуто и за счет внедрения инновационных образовательных платформ, которые обладают большей открытостью, гибкостью в плане восприимчивости к запросам стейхолдеров, рынка труда, потенциальных клиентов (потребителей образовательных услуг), требованиям информационного общества. Именно инновационная образовательная платформа призвана создавать технологические коридоры продвижения инновационного знания, инновационных образовательных продуктов и услуг. В качестве основы подобной платформы может выступать открытая многоуровневая проектно-сетевая модель профессиональной переподготовки и повышения квалификации, построенная на основе

инфраструктурной интеграции с основными партнерами и стейкхолдерами.

Модель учитывает все возрастающие тренды конкуренции и сотрудничества между институтами дополнительного профессионального образования; мобильности программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации, совместной реализации дополнительных профессиональных программ несколькими образовательными организациями.

Модульный принцип построения совместных дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации позволяет обучающимся более эффективно реализовывать индивидуальные маршруты повышения квалификации, что является привлекательным для потребителей на рынке дополнительных образовательных услуг. Универсальные модули, которые имеют место в программах профессиональной переподготовки и повышения квалификации различных образовательных организаций, перезачитываются при обучении по новой программе.

Проектно-сетевая модель на модульной основе отличается большой гибкостью, мобильностью в предоставлении обучающимся возможности выбора образовательных модулей в соответствии с их профессиональными потребностями и индивидуальными интересами, введения дополнительных модулей на основе требований обучающихся, работодателей, социальных партнеров, ожиданий рынка труда.

Модель направлена на создание условий для реализации обучающимся возможностей непрерывного образования с учетом своих профессиональных потребностей и возможности выбора наиболее приемлемых для себя сроков обучения, проектирования, таким образом, персонального образовательного пространства.

Создание инновационной образовательной платформы предполагает прежде всего новое понимание миссии, которую реализует система профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников с учетом политико-экономической и социокультурной трансформации общества, возникновения нового технологического уклада и смены структуры занятости, интенсификации конкуренции в сфере дополнительного профессионального образования.

Миссия является одним из важнейших элементов разработки инновационной стратегии развития системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников. В современной теории управления существует большое разнообразие подходов к определению понятия «миссия». В широком понимании миссия, по мнению ряда авторов, воплощает философию и предназначение, смысл существования организации. При этом подчеркивается, что философия определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность, а предназначение определяет действия, которые организация намерена осуществлять и то, какого типа организацией она намеревается стать [Виханский 2000: 71].

В узком понимании миссия раскрывает, для чего или по какой причине существует организация, в чем состоит ее отличие от других подобных ей организаций (Дж. П. Котлер). Достаточно часто миссия воспринимается как стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общественное предназначение организации [Гительман 1999: 105].

А.М. Моисеев предлагает рассматривать миссию как сознательный, обоснованный выбор организацией важнейших функций деятельности, масштабов и уровней их реализации, конкретных приоритетов, направлений деятельности [Моисеев 1995: 55].

К.М. Ушаков считает, что миссия отражает ценности и цели, реально разделяемые всеми членами коллектива, а не просто провозглашенные

администрацией. По мнению ученого, миссия прокладывает маршрут в будущее; вызывает заинтересованность относительно предстоящей деятельности, придает работе эмоциональную окраску; вселяет уверенность и доверие к руководству; дает критерии успеха, указывает на наиболее существенные потребности и интересы; помогает формулировать то, что мы хотим создать; указывает, к чему стоит стремиться; придает значимость работе, которую делают люди в организации [Ушаков 2000: 119]. Исследователь высказывает точку зрения, согласно которой миссия может быть инструментом развития организации. В этой связи автор делает имеющий принципиальное значение вывод о том, что планирование должно включать в себя выработку видения будущего организации и формулировку ее миссии.

У. Хойлем было предложено понимание миссии как совокупности целей и связанных с ними убеждений и направлений деятельности, характерных для конкретной школы. Миссия также часто трактуется как «ядро ценностей».

Ряд исследователей (П. Карстанье) различают внутренние и внешние функции миссии. Внутренняя функция миссии, полагает исследователь, состоит в том, что она определяет процесс принятия решения, создает своеобразные рамки, в которых можно принимать важные решения, касающиеся образования; направлять работу всех сотрудников; предотвращает серьезные разногласия по принципиальным вопросам образовательного процесса; устанавливает приоритеты в ходе планирования деятельности; содействует повышению качества обучения; направляет работу на поиск способов оптимизации выполнения задач; защищает организацию от внешнего давления.

Внешнюю функцию миссии чаще всего связывают с формированием ясного представления о том, что представляет собой организация для потенциальных клиентов, поставщиков, рынка выпускников, правительственных органов управления и финансирования (стипендии и гранты) и т.д. [Управление в образовании... 1995: 46].

На наш взгляд, контекст миссии гораздо шире, а функции ее более многогранны. Рассмотрим это на примере предназначения факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров. Миссия:

- выражает намерения факультета в области профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- оказывает влияние на совершенствование качества профессиональной переподготовки и повышения квалификации, формулирование целей, определение стратегии и политики их развития;
- задает направления развития системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, определяет области наиболее значимых инновационных управленческих решений по вопросам профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- формирует представление об образе современного педагога, востребованного образовательными организациями, его соответствия требованиям профессионального стандарта;
- проясняет цели профессионально-личностного развития и саморазвития педагогических работников;
- дает описание образовательных услуг в сфере профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров;
- определяет инновационные образовательные технологии, используемые в процессе профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников;
- выражает ожидания относительно творческой активности педагогов, их самореализации в профессиональной сфере деятельности;

- выступает инструментом мотивации реализации высших потребностей личности; формирования самоконцепции профессионально-личностного развития;
- определяет характер профессионально-педагогического и управленческого взаимодействия субъектов процесса профессиональной переподготовки и повышения квалификации, основы их образовательных отношений в процессе обучения;
- способствует достижению взаимопонимания между стейкхолдерами; созданию благоприятных морально-психологических условий для успешного профессионально-личностного развития и саморазвития педагогических работников;
- способствует консолидации субъектов профессионального сообщества на основе общности целей, ценностей;
- влияет на изменение культурного контекста образовательной среды образовательной организации, в том числе и на ее организационную культуру;
- определяет область специализации системы в производстве инновационных образовательных продуктов и услуг для территориальных структур повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- формирует у контактных групп во внешней среде представление о системе профессиональной переподготовки и повышения квалификации, ее целях и устремлениях;
- определяет возможности использования ресурсов организации в целях реализации стратегии развития системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, обогащения образовательного пространства.

Таким образом, миссия представляет концентрированное выражение намерений организации относительно предназначения системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации в условиях высокотурбулентной внешней среды, отражающих базовые ценности организационной культуры образовательной организации и находящих свое воплощение в стратегических целях системы.

В этом контексте миссия факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки может быть представлена в следующем виде. ФПК и ППК – это мультиинновационный центр дополнительного профессионального образования, ориентированный на обеспечение опережающей подготовки конкурентоспособных инновационных кадров для реализации территориальных проектов социально-экономического развития стратегически важных отраслей экономики, готовых к изменению качества жизни, выстраиванию амбициозных жизненных стратегий, ориентированных на профессиональный и личностный успех, непрерывное образование в динамично меняющемся мире.

Для выполнения своей миссии ФПК и ППК должен стать:

- региональным интегратором в консолидации интеллектуального капитала для решения задач социально-экономического развития региона;
- социальным партнером стейкхолдеров (основных групп влияния), заинтересованных в стабильном и устойчивом развитии регионального рынка труда в условиях смены структуры занятости и образа жизни, реализации политических, социально-экономических и культурных проектов;
- центром генерации и распространения знаний, инновационных образовательных услуг, позиционирующим бренд ФПК и ППК для целевых аудиторий.

Стратегической целью является превращение ФПК и ППК в инновационный научно-образовательный кластер дополнительного профессионального образования университета, обеспечивающий непрерывное повышение качества профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров и их конкурентоспособности в условиях экономики, основанной на знаниях; ориентированный на создание и

распространение новых знаний, образовательных услуг в условиях новых стандартов инновационной деятельности; позиционирование их на внутрироссийском и региональном рынке.

Перспективное видение развития ФПК и ППК к 2020 году (целевая модель) – создание открытой инновационной модели проектно-сетевой профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров на основе инфраструктурной интеграции с основными партнерами и стейкхолдерами.

Подобного рода модель будет способствовать:

- созданию эффективных механизмов обновления качества программ дополнительного профессионального образования;
- внедрению современных сетевых информационных технологий, перспективных образовательных IT-технологий;
- реализации тьюторства в системе электронного обучения в области профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- созданию многоуровневных образовательных сред для реализации индивидуальных образовательных траекторий обучающихся, их профессионально-личностного развития;
- расширению состава потребителей инновационных образовательных услуг в системе профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- повышению эффективности поддержки корпоративных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации в университете;
- большей удовлетворенности потребителей и стейкхолдеров качеством профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Основными приоритетами стратегии развития профессиональной переподготовки и повышения квалификации в университете являются: совершенствование структуры и обновление содержания дополнительных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации на модульной основе в соответствии с приоритетами развития регионального рынка труда, требованиями профессиональных стандартов, потенциальных заказчиков и потребителей; внедрение персонифицированной, компетентностно-модульной системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников и специалистов; реализация инновационных сценариев образовательного процесса в системе дополнительного профессионального образования; привлечение социальных партнеров к работе в составе базовой кафедры по разработке и реализации дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации, внедрение независимой оценки качества дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации за счет привлечения работодателей и профессиональных сообществ.

Реализация инновационной миссии ФПК и ППК предполагает создание инновационного ресурсного обеспечения: кадрового, информационного, материально-технического, финансово-экономического.

Развитие кадрового потенциала направлено:

– на обеспечение наличия на ФПК и ППК педагогических кадров по уровню компетентности, профессионализма, продуктивности научно-педагогической деятельности, способных решать инновационные задачи дополнительного профессионального образования;

– прогнозирование потребности вуза в научно-педагогических кадрах для системы дополнительного профессионального образования по определенным программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки в соответствии с тенденциями развития рынка образовательных услуг, образовательными

потребностями потенциальных клиентов; подготовку из числа ППС резерва преподавателей, способных осуществлять реализацию программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

– привлечение талантливых молодых преподавателей университета для работы по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

– обеспечение готовности ППС ФПК и ППК к участию в реализации государственной программы «Развитие образования в РФ на 2013–2020 годы» в части инновационного развития дополнительного профессионального образования. Организация внутривузовского повышения квалификации преподавателей, участвующих в реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических кадров «Развитие компетентности ППС вуза в реализации школьного стандарта нового поколения»;

– создание условий, обеспечивающих мотивацию ППС ФПК и ППК к непрерывному профессионально-личностному развитию и саморазвитию, наращиванию инновационного потенциала педагогической деятельности, выстраиванию авторской модели обеспечения качества образовательного процесса на ФПК и ППК;

– развертывание деятельности консалтинговой службы для ППС, участвующих в реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

– определение критериев эффективности педагогической деятельности ППС, участвующих в реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

– эффективное использование творческого потенциала сотрудников ФПК и ППК для разработки программно-методического обеспечения программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

– обеспечение межфакультетской и межкафедральной интеграции в решении задач повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических и управленческих кадров, реализации совместных методических проектов.

Развитие информационного обеспечения предполагает:

– реализацию комплекса мер по созданию информационной системы управления процессами повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников, научно-педагогических работников, обеспечивающей сбор, обработку, классификацию и систематизацию массива внутренней внешней информации оперативного, тактического и стратегического характера;

– изучение потребностей региона в кадрах определенных специальностей, состояния рынка профессиональных вакансий, уровня мобильности педагогических и управленческих кадров, рабочей силы;

– изучение особенностей омоложения педагогических и управленческих кадров в регионе, качественных изменений состава потенциального контингента обучающихся;

– создание банка педагогической информации (нормативно-правовой, научно-методической) по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

– создание банка данных о реализуемых программах профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

- создание информационной образовательной карты ФПК и ППК. Создание информационных образовательных навигаторов для индивидуализации процесса профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

- проведение информационной работы с руководителями органов управления образованием региона, руководителями районных методических кабинетов, руководителями образовательных организаций, слушателями, социальными партнерами, стейкхолдерами;

- проведение презентации программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации ФПК и ППК, организацию взаимодействия со средствами массовой информации;

- внедрение элементов электронного обучения на ФПК и ППК, создание электронных УМК программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации, организации самостоятельной работы слушателей в дистанционном формате;

- использование ИКТ-технологий для осуществления контроля, самоконтроля качества освоения программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации, развития субъектной позиции слушателей в процессе проектирования индивидуального учебного плана.

- организацию дистанционного обучения для слушателей, обучающихся на дому.

Развитие материально-технического обеспечения направлено:

- на развитие материально-технической и учебно-лабораторной базы ФПК и ППК (образовательных учреждений-партнеров) в ходе сетевой реализации программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

- создание на ФПК и ППК условий для внедрения перспективных образовательных и ИТ-технологий для организации профессиональной переподготовки и повышения квалификации научно-педагогических работников, отвечающих современным требованиям и обеспечивающих доступ слушателей к глобальной информационной сети Интернет, образовательным платформам для самостоятельной работы;

- обеспечение надлежащего качества и безопасности предоставляемых образовательных услуг посредством соответствующего технического оснащения образовательного процесса на ФПК и ППК.

Создание финансово-экономического обеспечения предполагает:

- формирование финансовых ресурсов для укрепления и развития материальной базы инновационной образовательной платформы для организации профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

- разработку модели финансирования реализации программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации, обеспечивающих академическую мобильность ППС;

- определение источников и каналов финансирования на основе идеологии многоканального финансирования, привлечения средств из бюджетных и внебюджетных источников для решения задач обеспечения качества профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

- определение основных источников и механизмов финансирования организации стажировок в ведущих отечественных и зарубежных университетах;

- определение механизмов оплаты труда сотрудников университета, привлекаемых к реализации программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации;

- определение возможностей и способов финансового стимулирования инновационной деятельности ППС факультета, учебно-вспомогательного персонала, участвующих в разработке и реализации инновационного сопровождения образовательного процесса на ФПК и ППК, поддержки творчески работающих преподавателей в целях сохранения высококвалифицированного кадрового состава, обеспечивающего качественное решение задач повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Реализация инновационной миссии факультета повышения квалификации позволяет обрести новые конкурентные преимущества. Достижение конкурентного преимущества ФПК и ППК в сфере дополнительного профессионального образования означает:

- многофункциональность профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников и специалистов;
- инфраструктурную интеграцию с основными партнерами стейкхолдерами для обеспечения устойчивого развития кадрового потенциала региона;
- привлечение стейкхолдеров к формированию портфеля заявок на инновационные научно-образовательные проекты, участие в их реализации и софинансировании;
- создание на базе ФПК и ППК технологических коридоров для продвижения инновационных научно-образовательных продуктов и услуг;
- предложение своим потенциальным потребителям (педагогическим работникам, специалистам) образовательных услуг, обладающих уникальными характеристиками, которые превосходят деятельность в этой области других образовательных организаций (образовательные программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, модульно-накопительная, проектно-сетевая модели их реализации, персонифицированная система повышения квалификации, разнообразие эксклюзивных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации, разработанных выдающимися учеными университета;
- наращивание инновационного контента содержания профессиональной переподготовки и повышения квалификации на основе новейших научных достижений и разработок;
- создание открытой, обогащенной информационно-образовательной среды на ФПК и ППК, использование электронного обучения и дистанционных технологий;
- привлечение ведущих ученых университета, руководителей административно-управленческих структур к реализации программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- создание уникальных научно-методических продуктов, обеспечивающих дополнительное профессиональное образование более высокого качества, а значит, и получение конкурентного преимущества перед другими образовательными организациями на рынке образовательных услуг;
- повышение качества реализуемых в университете программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров, то есть обретение ими институциональных преимуществ по сравнению с существующими альтернативными формами повышения квалификации педагогических кадров и специалистов;



- создание системы непрерывного обучения и повышения квалификации кадров, установление преемственности между основными образовательными программами подготовки бакалавров и магистров и дополнительными профессиональными программами профессиональной переподготовки и повышения квалификации; между профессиональными компетенциями, формируемыми в ходе освоения студентами основных образовательных программ, и специальными компетенциями, которые востребованы работодателями на региональном рынке труда и соответствуют требованиям профессиональных стандартов.

Конкурентные преимущества системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников и специалистов, создаваемой на базе вуза, способствуют усилению конкурентного преимущества и самого университета. Вовлечение профессорско-преподавательского состава вуза в реализацию программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации может рассматриваться в качестве одного из важнейших внутренних ресурсов развития университета, обеспечивающего динамичное профессионально-личностное развитие сотрудников, наращивание их инновационных компетенций в соответствии с изменяющимися требованиями внешней среды.

Реализация инновационной стратегии развития системы сопровождается возникновением разного рода рисков, которые могут препятствовать внедрению инноваций.

Представляется целесообразным обозначить общий реестр рисков, возникающих в настоящее время в системе дополнительного профессионального образования:

- сложности, сопряженные с необходимостью непрерывного обновления структурно-содержательных элементов системы дополнительного профессионального образования, обусловленные воздействием факторов внешней и внутренней среды;

- затруднения при осуществлении финансово-экономического обеспечения реализации инноваций в системе профессионального и дополнительного профессионального образования, создании инновационной сетевой инфраструктуры, обеспечивающей возможности совместного использования новых информационно-образовательных сервисов, систем, электронных образовательных ресурсов нового поколения;

- приостановление активного участия стейкхолдеров и бизнес-партнеров от софинансирования создания в системе дополнительного профессионального образования инновационных образовательных кластеров, предоставления базы для создания инновационных учебных центров, стажировочных площадок в связи с неблагоприятными экономическими условиями;

- недостаточная компетентность работодателей и социальных партнеров, привлекаемых в качестве независимых экспертов для оценки качества дополнительного профессионального образования;

- недостаточная готовность организаций высшего образования к кооперации и сотрудничеству для реализации совместных образовательных программ, повышения их качества;

- столкновение интересов заинтересованных групп, конкурирующих организаций высшего образования в ходе реализации задач инновационного развития дополнительного профессионального образования;

- несоответствие содержания информационных порталов образовательных организаций функциям, которые они должны реализовывать; разработка структуры информационного обеспечения, которое должны предоставлять единые информационные сервисы.

Инновационная направленность задач развития дополнительного профессионального образования предполагает разработку и реализацию стратегии активного принятия возможных рисков, что предусматривает:

- создание разного рода резервов (временных, непредвиденных финансовых расходов, потенциальных спонсоров, кадровых, информационных, ресурсных) резервов;
- создание общих сервисов сопровождения дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- модернизацию инфраструктуры создаваемого инновационного кластера дополнительного профессионального образования;
- переход к совместно-разделенной ответственности органов государственной власти, местного самоуправления, бизнес-сообщества, университета (факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров) за структурно-содержательную модернизацию системы дополнительного профессионального образования;
- разработку и заключение рамочных соглашений между стейкхолдерами по созданию инновационного ресурсного обеспечения дополнительного профессионального образования (финансово-экономического, материально-технического, информационного, программно-методического, кадрового); инновационных баз для проведения стажировок педагогических и управленческих кадров;
- возможность внесения изменений, дополнений в нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров, характер взаимоотношений со стейкхолдерами и заказчиками в достижении целей опережающей подготовки конкурентоспособных кадров;
- введение практики открытого обсуждения хода и результатов реализации задач инновационного развития системы дополнительного профессионального образования;
- проведение партнерских конференций совместно с образовательными организациями-конкурентами на региональном рынке образовательных услуг;
- обеспечение финансово-экономической поддержки со стороны административно-управленческого персонала университета новаторских поисков педагогических кадров, реализации авторских инновационных педагогических и управленческих проектов.

### **Библиографический список**

- Путин В.В.* Послание Федеральному Собранию. [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
- Виханский О.С.* Стратегическое управление. М.: Гайдарики, 2000. 296 с.
- Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам организаций и консультантам по управлению. М.: Дело, 1999. 496 с.
- Моисеев А.М.* Понимание школы – основа ее успешного развития // Управление развитием школы / под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. М.: Новая школа, 1995. С. 47–59

*Ильина И. В., Подушкина И. М. Инновационная образовательная платформа профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников*

*Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. М.: Сентябрь, 2000. 144 с.*

*Управление в образовании: Проблемы и подходы. Практическое руководство / под ред. П. Карстанье, К. Ушакова. М.: Сентябрь, 1995. 336 с.*