**Частное учреждение «Жастық»**

**Образовательная программа курсов повышения квалификации директоров/заместителей директоров организаций образования**

**«Менеджмент в образовании: основы и инновационные подходы»**

**Костанай**

**2023**

**Автор-разработчик:**

**Искандирова Т.Н. –** кандидат педагогически наук, Почетный работник образования Республики Казахстан, член общественного совета Костанайской области, председатель Совета ветеранов города Костаная.

**Соавторы:**

**Климентьева Т.Г**. – заместитель руководителя первой квалификационной категории

**Содержание**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.** | **Общие положения……………………………………………….** | **4** |
| **2.** | **Глоссарий………………………………………………………….** | **5-8** |
| **3.** | **Тематика Программы…………………………………………...** | **8-9** |
| **4.** | **Цель, задачи и ожидаемые результаты Программы………..** | **9-11** |
| **5.** | **Структура и содержание Программы…………………………** | **12-20** |
| **6.** | **Организация учебного процесса……………………………….** | **20-21** |
| **7.** | **Учебно -методическое обеспечение Программы…………….** | **21-22** |
| **8.** | **Оценивание результатов обучения……………………………** | **22-23** |
| **9.** | **Посткурсовое сопровождение…………………………………..** | **23-24** |
| **10.** | **Список основной и дополнительной литературы…………...** | **24-29** |

1. **Общие положения.**
2. Актуальность Программы обуславливается политикой государства в области образования, направленной на создание максимальных условий для формирования гармонично развитой личности, способной к саморазвитию и самосовершенствованию, обладающей универсальными навыками. Система образования развивается согласно Национальному проекту «Качественное образование «Образованная нация», утвержденному постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 726. Современные социально-политические и экономические реалии вызвали ряд серьезных изменений в системе образования РК. Экономические условия, развитие рынка образовательных услуг, становление образования как отрасли экономики оказывают существенное влияние на развитие современной системы образования. Конкурентоспособность на образовательном рынке труда в условиях рыночной экономики обеспечивается широким спектром профессиональных качеств руководителей образовательных учреждений, включающим определенную управленческую подготовку, результатом которой является готовность управлять коллективом и самим собой. Кроме того, существующие мировые тренды развития образования требуют освоения инновационных приемов, форм и методов, направленных на повышение эффективности управления корпусом руководителей организаций образования. Современная образовательная организация – это сложная система. Успешность образования, его качество и перспективы зависят от того, кто и как этим образованием управляет.
3. Образовательная программа курсов повышения квалификации директоров/заместителей директоров организаций образования «Менеджмент в образовании: основы и инновационные подходы» (далее – Программа)

составлена на основе Приказа Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года № 338 (с изменением, внесенным приказом Министра просвещения РК от 14.04.2023 № 100) «Об утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогов» и «Правил и условий проведения аттестации руководителей ОО», которые предъявляют требования к руководителям по овладению знаниями и навыками основ менеджмента с учетом стратегического изменения управленческой деятельности, регламентируют обучение руководителей, заместителей руководителей организаций образования.

1. Программа направлена на повышение управленческой компетентности, формирование готовности руководителей, заместителей руководителей к использованию новых подходов к управлению школой в условиях обновления содержания образования и
2. Продолжительность курсового обучения составляет 80 академических часов по учебному плану.
3. **Глоссарий.**

- анализ (от греч. «разложение», «расчленение») — метод научного исследования, состоящий в мысленном или фактическом разложении целого на составные части; имеет большое значение в научном познании; обычно анализ — это первая стадия всякого научного исследования; исследование

качества и количества, состава и свойств чего‐либо на основе расчленения целого на составные элементы; разбор, рассмотрение чего‐либо; совокупность операций, с помощью которых объект рассматривается как целостное образование, в качестве основного средства его расчленения выступает

выявление различных функций, свойственных объекту;

- аттестация (от лат. «свидетельство») — определение соответствия работника по квалификации, знаниям и опыту, деловым качествам занимаемой должности, функциям, которые он должен выполнять. Комплексное оценивание уровня квалификации, профессионализма и продуктивности деятельности работников образовательных учреждений. Основная форма государственно‐общественного контроля за образовательной деятельностью, в результате которого устанавливается соответствие содержания уровня и качества подготовки всех выпускников образовательных учреждений (независимо от ведомственной подчиненности и форм собственности) требованиям государственных образовательных стандартов; аттестация подтверждает право образовательных учреждений на выдачу документов об образовании государственного образца;

- государственная аттестация – процедура, осуществляемая с целью контроля соответствия образовательных услуг, предоставляемых организациями образования, требованиям государственного общеобязательного стандарта соответствующего уровня образования;

- демократизация управления — один из стилей руководства, при котором управление в значительной степени децентрализовано, коллектив принимает участие в разработке и реализации управленческих решений;

- инновации педагогические — нововведения в педагогическую деятельность, изменения в содержании и технологии обучения и воспитания, другой педагогической работы, ведущие к большей эффективности;

‐ качество образования – соотношение операционально заданных цели и результата степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг или степень достижения поставленных в образовании целей и задач., что является достаточно общим определением этого понятия;

- квалификация (от лат. qualis‐ какой по качеству и facio — делаю), уровень развития способностей работника, позволяющий ему выполнять трудовые функции определённой степени сложности в конкретном виде деятельности; квалификация определяется объёмом теоретических знаний и практических

навыков, которыми владеет работник, и является его важнейшей социально‐экономической характеристикой;

- коллектив (от лат. collectivus - собирательный) - группа людей, взаимно влияющих друг на друга и связанных между собой общностью социально обусловленных целей, интересов, потребностей, норм и правил поведения,

совместно выполняемой деятельностью, общностью средств деятельности,

единством воли, выражаемой руководством коллектива, в силу этого достигающего более высокого уровня развития, чем простая группа. К числу

признаков коллектива относятся также сознательный характер объединения

людей, относительная его устойчивость, четкая организационная структура,

наличие органов координации деятельности;

- компетентный (от лат. «соответствующий», «способный») — правомочный; знающий, сведущий в определенной области;- компетенция (от лат. «добиваться», «соответствовать», «подходить») — круг полномочий какого‐либо органа или должностного лица; круг вопросов, в которых кто‐либо хорошо осведомлен; способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в

определенной области;

- концепция развития школы ‐ целостная совокупность мер по обновлению школы на основе развития инновационных процессов;

- менеджер образования это человек‐профессионал, прошедший специальную подготовку в области управления образованием, и, на основе научно‐теоретических знаний, выполняющий функции управления с учетом специфики учебного учреждения как системы;

- мотивация (англ.) — активное состояние мозговых структур, побуждающее человека совершать действия, направленные на удовлетворение своих потребностей, толчок к целенаправленному действию, вызванный потребностью; мотивации (как и потребности) классифицируют, разделяя на

три вида: биологические (витальные), социальные и идеальные;

- национальная система оценки качества образования - совокупность институциональных структур, процедур, форм и способов установления соответствия качества образования государственным общеобязательным стандартам образования, потребностям личности, общества и государства;

- образование – непрерывный процесс воспитания и обучения, осуществляемый в целях нравственного, интеллектуального, культурного, физического развития и формирования профессиональной компетентности;

- образовательная программа – единый комплекс основных характеристик образования, включающий цели, результаты и содержание обучения, организацию образовательного процесса, способы и методы их реализации, критерии оценки результатов обучения;

- образовательная деятельность - процесс целенаправленного, педагогически обоснованного, последовательного взаимодействия субъектов образования, в ходе которого решаются задачи обучения, развития и воспитания личности;

- образовательный мониторинг - систематическое наблюдение, анализ, оценка и прогноз состояния и динамики изменений результатов и условий осуществления образовательных процессов, контингента обучающихся, сети, а также рейтинговых показателей достижений деятельности организаций образования;

- обучение – целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся и воспитанников по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенциями, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию мотивации получения знаний в течение всей жизни;

- педагог – лицо, имеющее педагогическое или иное профессиональное образование по соответствующему профилю и осуществляющее профессиональную деятельность педагога по обучению и воспитанию обучающихся и (или) воспитанников, методическому сопровождению или организации образовательной деятельности;

- педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития;

- педагогический мониторинг – это форма организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности педагогической системы, обеспечивающая непрерывное слежение за состоянием и прогнозированием ее развития;

- планирование — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения;

- результаты обучения – подтвержденный оценкой объем знаний, умений, навыков, приобретенных, демонстрируемых обучающимся по освоению образовательной программы, и сформированные ценности и отношения;

- самооценка и самоанализ деятельности организации образования - специально организованная «внутренняя» экспертиза по самоопределению уровня этой деятельности, ее результативности и понимания зоны ближайшего развития; способность коллектива образовательного учреждения анализировать, осознавать и оценивать свои результаты.

- социальная мотивация — это устремленность, нужда в принадлежности к определенной группе и следование поведенческим нормам этой группы людей, следование нравственным и эстетическим нормам общества;

- управление — функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализации их программ и целей; задача создания среды, где люди могут работать вместе для достижения совместной цели; процесс формирования целей, отыскания и реализации способов их достижения. Управление представляет собой рациональный способ организации какого‐либо объекта и означает преимущественно внешнее (исходящее от субъекта) целеполагающее воздействие на систему, воздействие, являющееся фактором сохранения и стимулирования определенной направленности саморазвития системы;

- устав — это свод, собрание правил, определяющих устройство и деятельность каких‐либо организаций;

- учебный план – документ, регламентирующий перечень, последовательность, объем (трудоемкость) учебных предметов, учебных дисциплин и (или) модулей, профессиональной практики, иных видов учебной деятельности обучающихся соответствующего уровня образования и формы контроля;

- цель ‐ это предельно конкретный, охарактеризованный качественно, а где можно, то и количественно образ желаемого (ожидаемого) результата, которого ребенок, школа реально могут достичь к строго определенному моменту времени;

1. **Тематика программы**

**Новизна программы** заключается в том, что проблема повышения квалификации руководителей/заместителей руководителя организаций образования решается благодаря компетентностно - ориентированной методике профессионального роста, которая предусматривает перевод слушателей из пассивных объектов в состояние активно действующих субъектов образовательного процесса:

**-**  программа содержит требование по выполнению каждым слушателем 14 практических работ на основе полученных актуальных знаний (1 модуль – 5 практических работ; 2 модуль – 4 практические работы; 3 модуль – 5 практических работ);

**-** результат каждой практической работы – это реальный проект, который может быть применен в профессиональной деятельности руководителей/заместителей руководителя организаций образования.

|  |  |
| --- | --- |
| **1 модуль Образовательный**  **менеджмент.**  **14 часов** | 1.1.История становления и развития научной школы менеджмента |
| 1.2. Понятие и сущность образовательного менеджмента. Функции образовательного менеджмента. |
| 1.3.Новые тренды образования. |
| 1.4. Инновации в образовании: вызовы и стратегии развития. |
| 1.5. Внутришкольная документация. |
| 1.6. Современные квалификационные требования к организациям образования. |
| **2 модуль**  **Кадровый менеджмент.**  **22часа** | 2.1. Система работы с персоналом. |
| 2.2. Основные правила менеджмента при приеме на работу. |
| 2.3. Трудовая адаптация, обучение и развитие персонала. |
| 2.4. Мотивационный менеджмент. |
| 2.5. Диагностика успешности учителя. |
| 2.6. Управление конфликтами. |
| 2.7. Инновационные технологии в управлении персоналом. |
| **3 модуль**  **Система менеджмента качества образования.**  **32 часа** | 3.1. Иерархия качества образования. |
| 3.2. Как проводить эвалюацию, т.е оценку изменений в развитии школы? |
| 3.3. Виды мониторинга в школе. |
| 3.4. Внутришкольный контроль качества образования. |
| 3.5.Виды анализа деятельности образовательного учреждения. |
| 3.6. Стратегическое планирование. |
| 3.7. Управление инновациями как средством повышения качества образования. |
| 3.8.Имидж современного  образовательного учреждения как ресурс ее развития. |
| 3.9. Мониторинг управленческой деятельности. |
| **4 модуль**  **Итоговый**  **12 часов** | 4.1.Защита творческих проектов слушателей. |
| 4.2.Итоговое тестирование по курсу. |

1. **Цель, задачи и ожидаемые результаты Программы.**

**Цель Программы:** совершенствование профессионального мастерства руководителей/заместителей руководителя организаций образования в управленческой, инновационной и методической областях деятельности в соответствии с концепцией непрерывного образования и создание кадрового резерва руководителей организаций образования.

**Задачи Программы:**

1. Актуализировать теоретические знания и совершенствовать практические навыки для эффективной управленческой деятельности.
2. Сформировать у слушателей знания и умения для работы в современном образовательно – правовом пространстве Республики Казахстан, понимание новых трендов и инновационных стратегий развития организации образования.
3. Сформировать понимание сущности кадрового менеджмента и освоение современных подходов к формированию системы непрерывного повышения квалификации педагогов.
4. Способствовать освоению знаний и умений по использованию современных подходов, форм и методов управления инновациями в организации образования.
5. Обеспечить усвоение знаний о современных подходах, методах, видах, технологиях и инструментах мониторинга и оценки качества УВП и применении их в решении управленческих вопросов.
6. Сформировать понимание важности положительного имиджа образовательного учреждения в структуре управления школой; способствовать освоению умений и навыков по созданию эффективного имиджа своей организации образования.
7. Способствовать освоению методики мониторинга управленческой деятельности.

**Ожидаемые результаты:**

**Знают:**

**-** нормативно – правовые акты в области образования и менеджмента

- основные направления образовательного менеджмента и их особенности;

- современные тренды образования и современные стратегии развития организаций образования;

- основы кадрового и мотивационного менеджмента;

- современные подходы к формированию системы непрерывного повышения квалификации педагогов;

- инновационные технологии в управлении персоналом.

- основные правила менеджмента при приеме на работу; приемы обучения и развития персонала;

- основы мотивационного менеджмента, методы диагностики успешности учителя, психологические основы управления конфликтами;

- основные понятия, методы и инструменты ресурсного подхода к моделированию организации образования;

- инновационными технологиями в управлении персоналом.

- концептуальные основы мониторинга и оценки качества УВП и деятельности организации образования;

- современные требования к созданию локальных нормативно – правовых актов;

- основные методы решения задач образовательного менеджмента;

- структуру, этапы формирования, критерии оценивания эффективности и индикаторы оценки имиджа школы.

**Умеют:**

- грамотно применять нормативно – правовые акты Республики Казахстан в образовательной и управленческой деятельности;

- составлять учебно – методические и локальные нормативно - правовые документы, регламентирующие деятельность образовательных систем;

- создавать номенклатуру дел своей организации образования, отвечающую актуальным требованиям;

- учитывать в работе современные тренды образования и современные стратегии развития организаций образования

- применять основные правила менеджмента при приеме на работу; приемы обучения и развития персонала; методы мотивационного менеджмента;

- применять инновационные технологии в управлении персоналом.

- выстраивать наиболее точную стратегию поведения при приеме на работу;

- выбирать рациональные и эффективные приемы обучения и развития персонала;

- предупреждать конфликты; уметь грамотно разрешать возникшие конфликты;

- проводить моделирование системы непрерывного повышения квалификации на основе ресурсного подхода.

- создавать работающие локальные нормативно – правовые акты, направленные на повышение качества образования;

- применять инструменты мониторинга в оценке результатов деятельности организации образования и реализации образовательных программ.

- формировать эффективный положительный имидж образовательного учреждения.

**Владеют:**

- терминологическим аппаратом в сфере образовательного менеджмента;

- приемами и методами управления инновационными процессами и современного стратегического планирования развития школы;

- приемами кадрового и мотивационного менеджмента;

- навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;

- основными компонентами управленческой культуры, вопросами планирования, организации и реализации внутришкольного контроля;

- приемами и методами формирования эффективного позитивного имиджа школы.

- навыками обобщения и обмена педагогическим опытом в сфере образовательного менеджмента.

1. **Структура и содержание Программы.**

Программа состоит из 4 модулей.

**Модуль 1.** **Образовательный менеджмент.**

Продолжительность - 14 часов

|  |  |
| --- | --- |
| *1.1.История становления и развития научной школы менеджмента* | *Школа научного управления (Ф. Тейлор, А. А. Богданов, А. К. Гастев). Классическая, или административная, школа управления (А. Файоль). Школа человеческих отношений в управлении (М. Фоллетт,*  *Э. Мэйо). Ситуационный подход. Системный подход (Дж. Пол Гетти). Процессный подход (А. Файоль). Личностный подход. Деятельностный подход. Целевой подход. Компетентностный подход.* |
| 1.2. Понятие и сущность образовательного менеджмента. Функции образовательного менеджмента. | Определение понятия «педагогический менеджмент».  Принципы и подходы управления  образовательными учреждениями.  Факторы прямого и косвенного воздействия. Внутренняя и внешняя среда. *Структура управленческого цикла деятельности.* *Общие (основные) функции управления. Конкретные (специфические) функции управления.* *Управленческая функция и управленческая деятельность.* *Управленческое умение и особенности управленческого*  *решения.* Планирование, организация, мотивация, контроль, анализ - как функции менеджмента.Особенности и организация эффективного менеджмента в образовании: критерии и модели эффективного управления. |
| 1.3.Новые тренды образования. | Непрерывное обучение, или Lifelong Learning.; тотальная цифровизация; массовые открытые онлайн-курсы (МООК); геймификация; технологии VR и AR; Agile и Scrum-технологии; адаптивное обучение; изменение роли преподавателя и чат-боты; исследовательское обучение; персонализация обучения; результативное преподавание (performance improvement, mentoring ); проектное обучение. Современные образовательные стратегии: глобализация, информатизация, гуманитаризация и гуманизация образовательного пространства. |
| 1.4. Инновации в образовании: вызовы и стратегии развития. | Внешние вызовы системе образования. Вызовы, отражающие внутренние барьеры развития. Ключевые задачи стратегии инновационного развития. Ключевые задачи в формировании инновационного человека. Инновационный характер образования. Структурные компоненты инновационной деятельности. Стратегии внедрения инноваций в образовании: «Кризисная», «Репродуктивно-поступательная», Стратегия для «сильной личности», «Эволюционно-сотворческая». Факторы, определяющие распространение педагогических инноваций. |
| 1.5. Внутришкольная документация. | Внешние и внутренние информационные потоки. Виды документов, актуальные требования к их оформлению и хранению. Зависимость объема и формы передачи информации от стиля принятия управленческого решения. Классификация локальных актов. Номенклатура дел. |
| 1.6. Современные квалификационные требования к организациям образования. | «Об утверждении квалификационных требований, предъявляемых к образовательной  деятельности организаций, предоставляющих начальное, основное среднее, общее  среднее, техническое и профессиональное, послесреднее, духовное образование, и  перечня документов,, подтверждающих соответствие им» Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 473;  «Об утверждении Правил по формированию, использованию и сохранению фонда библиотек государственных организаций образования»  Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 19 января 2016 года № 44;  «Об утверждении норм оснащения оборудованием и мебелью организаций дошкольного  , среднего образования, а также специальных организаций образования»  Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 22 января 2016 года №  70;  "Об утверждении правил обеспечения учебниками и учебно-методическими комплексами обучающихся и воспитанников государственных организаций образования" Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 28 января 2016 года № 91 |

**К концу изучения 1 модуля слушатель должен разработать:**

**-** банк нормативно – правовых документов, регламентирующих деятельность образовательного учреждения с учетом особенностей своей школы;

**-** кейс современных трендов в образовании и инновационных стратегий развития организации образования;

**-** самоанализ номенклатуры дел своей организации образования в соответствии с современными требованиями;

**-** проект программы развития своей школы (или внести коррективы в имеющуюся программу при необходимости);

**-** аналитическую карту самоанализа соответствия своей школы современным квалификационным требованиям.

**Модуль 2. Кадровый менеджмент.**

Продолжительность – 22 часа

|  |  |
| --- | --- |
| 2.1. Система работы с персоналом. | Подбор, оценка, расстановка, адаптация, обучение. Принципы кадровой политики. |
| 2.2. Основные правила менеджмента при приеме на работу. | "Об утверждении Правил конкурсного замещения руководителей государственных организаций среднего, технического и профессионального, послесреднего образования и конкурсного назначенияпрограммы на должность руководителей государственных организаций образования, реализующих общеобразовательные учебные программы дошкольного, среднего образования и образовательные программы дополнительного образования" Совместный приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 19 ноября 2021 года № 568 и Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 22 ноября 2021 года № 432.  « Об утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогов»  Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года №  338.  Собеседование. Распределение должностных обязанностей. Наставничество как метод адаптации. |
| 2.3. Трудовая адаптация, обучение и развитие персонала. | Научно – методическая работа в школе: цель, задачи, функции, возможные формы, оценка качества. Адаптация персонала: виды адаптации, типы поведения работников, формы адаптации: социальная, профессиональная, психофизиологическая, социально – психологическая, организационная, экономическая; этапы адаптации; 6 эффективных методов трудовой адаптации; принципы адаптации; 3 показателя эффективности нового сотрудника. Система адаптации персонала: welcome-тренинг для новичков, кураторство, программа адаптации, индивидуальный график адаптации для каждой категории, книга работника, система бальных оценок по итогам адаптации. факторы, влияющих на эффективность трудовой адаптации новичков. Ошибки, которые допускают при трудовой адаптации персонала. Работа с молодыми специалистами. Наставничество. Система непрерывного повышения профессиональной компетентности педагогов. Инновационные методы обучения персонала: визуализация, метод симуляции, метод кейса, ролевая игра, воркшоп, тренинги, виртуальные офисы. |
| 2.4. Мотивационный менеджмент. | Правила мотивационного менеджмента. Признаки демотивации коллектива. Пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант. Группы педагогов в зависимости от потребностей в достижениях. Формы и методы мотивации и стимулирования (материальные и нематериальные): административные, экономические, социально – психологические. |
| 2.5. Диагностика успешности учителя. | Критерии (педагогическая деятельность, личность учителя, психолого – педагогическое общение) и методики. Система рейтинга в организации образования: критерии, периодичность, итоги. Аттестация педагогов как средство диагностики успешности и мотивации педагогического персонала. Современные правила аттестации педагогов. |
| 2.6. Управление конфликтами. | Понятие конфликта в организации: функциональный и дисфункциональный; функции конфликта. Типы конфликтов: внутриличностный, межличностный. Причины возникновения конфликтов. Межличностные стили разрешения конфликтов. Восемь шагов к урегулированию конфликта. Способы управления конфликтной ситуацией. |
| 2.7. Инновационные технологии в управлении персоналом. | Базовые положения инновационного управления кадрами. Главная тенденция HR – менеджмента. Три основные направления инновации в сфере управления персоналом: инновационный кадровый маркетинг, инновационный технологический кадровый менеджмент, инновационный образовательный менеджмент. 6 функций инновационного управления персоналом. Принципы инновационной деятельности. Инновационные технологии: кадровый маркетинг, коучинг, лизинг персонала, стресс-менеджмент, тимбилдинг, развитие механизмов обратной связи, создание проектных групп. Интернет-инструменты: плюсы, основные приемы, особые средства связи. |

**К концу изучения 2 модуля слушатель должен разработать:**

- шаблоны должностных инструкций для персонала организации образования (либо внести коррективы в уже имеющиеся при необходимости);

- примерные критерии мотивационного рейтинга учителей своей школы;

- модель непрерывного повышения квалификации учителей своей школы на основе ресурсного подхода;

- сценарий мероприятия на сплочение своего коллектива на основе инновационных технологий управления персоналом

**Модуль 3.** **Система менеджмента качества образования.**

Продолжительность - 32 часа

|  |  |
| --- | --- |
| 3.1. Иерархия качества образования. | Современные направления развития образования в мире.  Ключевые компетенции и цели образования будущего. Цели, задачи и функции образования в РК. Закон РК «Об образовании». Принципы государственной политики в области образования.  Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 726 Об утверждении национального проекта "Качественное образование "Образованная нация». Республиканский, областной, городской, школьный уровень контроля качества образования. Факторы, влияющие на качество образования в школе. |
| *3.2. Как проводить эвалюацию, т.е оценку изменений в развитии школы?* | *Эвалюация: внешние управленческие цели и внутренние педагогические цели. Четыре фундаментальных качества (стандарта) эвалюации: стандарт полезности и эффективности (Utility Standards); стандарты исполнимости (реализации - Feas ibility Standards);стандарты корректности (Propriety Standards);стандарты точности Accuracy Standards (Accuracy Standards). Принципы эвалюации.Функции эвалюации (функция управления, функция контроля, функция стимулирования, функция оправдания затрат, функция репрезентативности). Объекты и предметы эвалюации. Системная модель эвалюации. 5 этапов эвалюации. 15 типов эвалюации (4 блока). Основные особенности эвалюации.* |
| *3.3. Виды мониторинга в школе.* | *Мониторинг в образовании, его достоинства и недостатки. Составляющие мониторинга. Объекты мониторинга и основные показатели. Функции мониторинга. Методы мониторинга.* *Условия эффективного проведения*  *мониторинга. Виды мониторинга (информационный, диагностический, сравнительный, прогностический). Модели проведения мониторинга («вход-выход», «вход-процесс-выход», динамическая. Технология мониторинга качества образования (основные этапы).* *Показатели качества образования и*  *эффективности образовательной*  *деятельности школ.* |
| 3.4. Внутришкольный контроль качества образования | Цель ВШК (Вагина Л.И.). Задачи ВШК. Функции ВШК. Виды контроля (Т.И. Шамова), формы контроля (В.М. Муравьев), методы ВШК. Плановый ВШК, оперативные проверки. Структура процессов внутришкольного контроля. Роль и место контроля в системе внутришкольного управления. Условия демократичности контроля и анализа. Ошибки при осуществлении ВШК. Условия эффективности. Объективность ВШК (Ельников Г.В.).Этапы..  Функции диагностики во ВШК.  Новые виды контрольных действий, реализующих содержание контроля в зависимости от объекта контроля. 8 основных направлений ВШК. Механизмы их реализации. Форма планирования ВШК по каждому направлению. Нормативы внутришкольного контроля для администрации организации образования. График, программа посещения, итоги (листы наблюдений, анализ). Примерные правила проведения ВШК. Примерное Положение о ВШК. Примеры справок по ВШК. Схема анализа и карта посещения воспитательного мероприятия. |
| 3.5. Виды анализа деятельности образовательного учреждения. | Системный анализ: методики экспертного анализа сложных систем (методы мозгового штурма, Дельфи, сценариев, морфологический ящик и др.); . критерии, в основе которых лежит экспертная оценка (критерии Вальда, Гурвица, Сэвиджа, многокритериальная оценка альтернатив (AHP). Ретроспективный анализ. Когнитивный анализ. Статистический анализ. Корреляционный анализ. Ситуационный анализ. PEST-анализ а(Policy – политика, Economy – экономика, Society – общество, Technology – технология) : 4 основные группы факторов, SWOT-анализ (Strengths – сильные стороны, Weaknesses – недостатки, слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы). |
| 3.6. Стратегическое планирование | Понятие и сущность стратегического планирования. Планирование работы по повышению качества образования. Стратегия развития образовательного учреждения: основные шаги разработки и составляющие. Мониторинг как важный элемент стратегического планирования. Программа развития школы: задачи, этапы разработки и критерии оценки. |
| 3.7. Управление инновациями как средством повышения качества образования. | Инновации как средство повышения качества образования. Группы педагогических инноваций. Особенности управления инновационным учреждением. Качества инновационного лидера. Возможные «разрывы» в знаниях и навыках персонала инновационной организации. Основные отличия систем управления персоналом в инновационной и функциональной организациях. Концепция инновационного развития организации: разработка и осуществление технологий инновационной деятельности, формирование инновационных команд, обучение и развитие персонала. Подготовка персонала к нововведениям. Система показателей оценки инновационного потенциала персонала предприятия Э. Роджерса Рискологическая компетенция учителя. Инновационный кадровый резерв организации. |
| 3.8. Имидж современного  образовательного учреждения как ресурс ее развития. | Структура имиджа школы.  Модель современного менеджера – лидера.  Этапы формирования имиджа школы.  Критерии эффективности позитивного имиджа школы.  Индикаторная оценка имиджа школы. |
| *3.9. Мониторинг управленческой деятельности.* | *Критерии эффективной управленческой деятельности: Эффективность обеспечения доступности качественного образования; Эффективность развития кадрового потенциала, инновационной деятельности; Эффективность материально — технического обеспечения (в соответствии с Приложением 21*  *к Правилам и условиям*  *проведения аттестации педагогов).* |

**К концу изучения 3 модуля слушатель должен разработать:**

**-** локальные нормативно – правовые акты, нацеленные на регламентацию системы управления качеством образования своей школы;

**-** самоанализ системы внутришкольного контроля своей школы;

- модель системы управления качеством образования в своей школе;

- самоанализ имиджа своей организации образования на основе полученных критериев;

- самоанализ эффективности своей управленческой деятельности и определить проблемные зоны.

**Модуль 4. Итоговый.**

Продолжительность – 12 часов

|  |  |
| --- | --- |
| Защита творческих проектов слушателей. | Совместная разработка критериев оценивания проектов. Обсуждение проектов. Взаимное рецензирование. Взаимные рекомендации по улучшению проектов. Голосование. Допуск к теоретическому тестированию. |
| Итоговое тестирование по курсу. | Вопросы по теоретической части курсовой подготовки. Оценивание согласно разработанным критериям. Подготовка и выдача сертификатов. |

1. **Организация учебного процесса.**
2. Программой курса предусмотрена лекционная часть, а также выполнение слушателями заданий по самоподготовке в рамках самостоятельной работы, подготовки к практическим занятиям и защита творческого проекта, выполнение контрольных и тестовых заданий.
3. Курсы повышения квалификации организуются в режиме комбинированного обучения в соответствии с учебно – методическим планом: оффлайн – 48 часов и онлайн -32 часа (*на платформе Zoom*).
4. Продолжительность курса составляет 80 академических часов, подразумевает лекционное оффлайн обучение *(с тренером)* - 22 часа, практическая онлайн работа *(с тренером)* – 24 часа, самостоятельное оффлайн обучение - 26 часов, и 8 часов – контрольные и тестовые онлайн задания. Образовательный процесс включает интерактивные формы и методы обучения: лекция оффлайн, практическая работа с тренером онлайн: тренинг, конференция, консультации, защита проекта), самостоятельное обучение оффлайн (проектирование моделей, программ)
5. При проведении лекционных занятий, посвященных вопросам, которые связанны с рассмотрением как теоретических вопросов изучения дисциплины, так и практических приемов работы, может быть использовано специальное оборудование (персональный компьютер и сеть Интернет).
6. При проведении практических занятий для выполнения ряда индивидуальных заданий слушателям необходим свободный доступ к глобальной сети Интернет.
7. Самостоятельная работа подразумевает подготовку слушателей к лекционным и практическим занятиям, на основании материалов лекций и рекомендованных программой литературных и Интернет-источников, а также других информационных источников, закрепление теоретических знаний и практических навыков, подготовку к прохождению тестов по усвоению пройденного материала. Самостоятельная работа также является дополнением к лекционному курсу и практическим работам, позволяет расширить и углубить знания с помощью самостоятельной проработки отдельных тем и вопросов.
8. Изучение модуля завершается зачетом, который включает проверку **теоретических** знаний слушателей. (**Практические** навыки отслеживаются в процессе изучения модулей). Обязательным условием получения слушателями зачета является **выполнение всех практических работ модулей 1-3**.
9. **Учебно – методическое обеспечение Программы.**

1. Учебно-методическое обеспечение образовательной программы

включает логически и методически взаимосвязанную совокупность (систему)

учебных и учебно-методических текстовых, графических, аудио-, видео-,

мультимедийных и иных материалов, а также компьютерных программ и баз

данных, обеспечивающих преподавание конкретной учебной дисциплины в

рамках конкретной образовательной программы.

2. В структуру учебно-методического обеспечения входит:

- программа курса;

- учебно – тематический план курса;

- учебные и методические пособия (научная, специальная, методическая

литература в электронном виде);

- электронный конспект лекций по модульному принципу;

- шаблоны, модели, алгоритмы

- материалы для практических и самостоятельных занятий (темы + критерии оценивания и взаимооценивания);

- материалы по организации итогового контроля (тестовых экзаменационных

заданий – 40 вопросов);

- графический и демонстрационный материал в виде презентаций;

- анкеты на начало, конец курса

3. Мультимедийные средства и компьютерные программы

4. Текстовые редакторы

5. Графические редакторы

7. Internet – ресурсы

**Учебно-тематический план курса в режиме комбинированного обучения**

Обучение предоставляется в часах с расчетом продолжительности:

1 модуль – 14 часов

2 модуль – 32 часа

3 модуль – 22 часа

4 модуль – 12 часов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Тематика занятий** | **Лекция оффлайн** | **Практическая работа с тренером онлайн (тренинг, конференция, консультации, защита проекта)** | **Самосто**  **ятельная работа оффлайн (проектирование моделей, программ)** | **Онлайн - тестирование** | **Всего в часах** |
| 1 | Модуль 1. Образовательный менеджмент. | 4 | 4 | 4 | 2 | **14** |
| 2 | Модуль 2. Кадровый менеджмент. | 10 | 10 | 10 | 2 | **32** |
| 3 | Модуль 3. Система менеджмента качества образования. | 6 | 6 | 8 | 2 | **22** |
| 4 | Модуль 4. Итоговый. | 2 | 4 | 4 | 2 | **12** |
|  | Всего (в часах) | **22** | **24** | **26** | **8** | **80** |

*Примечание: 1 академический час - 45 минут.*

1. **Оценивание результатов обучения.**

Определение уровня сформированности профессиональной компетентности слушателей и степень усвоения содержания программы производится систематически в ходе курса и выполняется несколькими способами: тестирование, взаиморецензирование, творческие и практические работы.

**Тестирование:** В данной программе для оценки уровня усвоения обучающей программы разработано итоговое тестирование, состоящее из вопросов и заданий, со следующими критериями оценивания: результат тестирования оценивается в зависимости от количества правильно выполненных тестовых ответов (каждый правильный ответ – 1 балл) и ставятся оценки.

**Шкала перевода баллов в оценку:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **оценка** | **% правильно выполненных заданий от общего количества заданий** | **баллы** |
| «отлично» | 90-100 % | 29-35 |
| «хорошо» | 70-80 % | 23-28 |
| «удовлетворительно» | 50-60 % | 18-22 |
| «неудовлетворительно» | менее 50 % | 0-17 |

**Обязательное условие:** допуск к итоговому тестированию только после выполнения **всех практических заданий в модулях 1-3.**

**Практические задания** являются яркими результатами освоения курса в модулях 1,2,3. Положительным результатом оценки практических заданий является выполнение задания, отражающего тематику, собственную точку зрения и уникальность изложения (не менее 70%).

**Взаиморецензирование**: является одним из инструментов оценивания и осуществляется слушателями на основе разработанных тренером форм и критериев оценивания. Взаимная рецензия помогает слушателям ознакомиться с результатами других участников курса, сравнить их со своими результатами и с критериями оценочной рубрики. Здесь реализуется работа над формированием мыслительных навыков высокого уровня по таксономии Блума: анализ, синтез и оценивание. Рекомендации по улучшению, которые слушатели дают друг другу, помогают повысить качество конечного продукта практической работы.

1. **Посткурсовое сопровождение.**

После завершения обучения на курсах повышения квалификации (далее ПК)

осуществляется посткурсовое сопровождение слушателей. Оно проводится с

целью мониторинга профессиональной деятельности руководителей организаций образования, окончивших курсы ПК, оценивания эффективности процесса ПК, оказания им необходимой методической помощи и поддержки.

Посткурсовое сопровождение позволяет восполнить возникающие на практике профессиональные трудности руководителей организаций образования, обеспечить сопровождение применения освоенного теоретического и практического материала в реальной управленческой деятельности.

Посткурсовое сопровождение руководителя организации образования,

прошедшего курсы повышения квалификации, осуществляется в следующих

формах:

1. Проведение онлайн консультаций, онлайн мероприятий, методических десантов по вопросам управления с использованием различных средств связи лектора/ тренера (электронная почта, мессенджеры, социальные сети (Facebook, Telegram, WhatsApp и т.д.).
2. Осуществление методической помощи в подготовке к аттестации руководителей, заместителей руководителей организаций образования.
3. Привлечение руководителей, заместителей руководителей организаций образования к организации совместных мероприятий (вебинаров, конференций, презентаций, тренингов, онлайн семинаров и т.д.) совместно с разработчиками программ и экспертами в данной области.
4. **Список основной и дополнительной литературы**

**Основная литература:**

1. Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III «Об образовании». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000319_>
2. Закон Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года № 293-VI «О статусе педагога». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1900000293>
3. Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 726 Об утверждении национального проекта "Качественное образование "Образованная нация». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000726>
4. Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2018 года № 703 «Об утверждении Правил документирования, управления документацией и использования систем электронного документооборота в государственных и негосударственных организациях». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000703>
5. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 473 «Об утверждении квалификационных требований, предъявляемых к образовательной деятельности организаций, предоставляющих начальное, основное среднее, общее среднее, техническое и профессиональное, послесреднее, духовное образование, и перечня документов, подтверждающих соответствие им». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500011716>
6. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 19 января 2016 года № 44 «Об утверждении Правил по формированию, использованию и сохранению фонда библиотек государственных организаций образования». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013070>
7. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 22 января 2016 года №70 «Об утверждении норм оснащения оборудованием и мебелью организаций дошкольного, среднего образования, а также специальных организаций образования».<https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013272>
8. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 28 января 2016 года № 91 "Об утверждении правил обеспечения учебниками и учебно-методическими комплексами обучающихся и воспитанников государственных организаций образования" <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013288>
9. Совместный приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 19 ноября 2021 года № 568 и Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 22 ноября 2021 года № 432 "Об утверждении Правил конкурсного замещения руководителей государственных организаций среднего, технического и профессионального, послесреднего образования и конкурсного назначения на должность руководителей государственных организаций образования, реализующих общеобразовательные учебные программы дошкольного, среднего образования и образовательные программы дополнительного образования". <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100025349>
10. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года №338 «Об утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогов» <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V090005750>
11. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 27 августа 2022 года № 382 «О внесении изменений и дополнений в приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 6 апреля 2020 года № 130 «Об утверждении Перечня документов, обязательных для ведения педагогами организаций среднего, технического и профессионального, послесреднего образования, и их формы» <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029326>
12. Приказ Председателя РШУ «Комитет по обеспечению качества в сфере образования Министерства просвещения Республики Казахстан» от 27. Декабря 2022 года № 12 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации и проведению самооценки организаций образования».
13. Методические рекомендации по организации внутришкольного контроля – город Астана: НАО имени И. Алтынсарина, 2022. – 160 стр.
14. Методические рекомендации по прохождению аттестации педагогами организации среднего образования – город Астана:Национальная академия образования имени И. Алтынсарина, 2023. – 96 стр.

**Дополнительная литература:**

1. Агарков А. П. Управление инновационной деятельностью: Учебник для бакалавров. — 2-е изд. / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - Москва : Дашков и К, **2020**. - 204 с. - ISBN 978-5-394-03551-7. - URL: https://ibooks.ru/bookshelf/378561/reading (дата обращения: 13.07.2023). - Текст: электронный.
2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, **2023.** — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03166-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511412 (дата обращения: 13.07.2023).
3. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, **2023.** — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14499-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511527 (дата обращения: 13.07.2023).
4. Баранчеев, В. П. Управление инновациями : учебник для вузов / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, **2023**. — 747 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11705-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510493 (дата обращения: 13.07.2023).
5. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учебник / Ю. М. Беляев. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, **2022**. – 219 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621843 (дата обращения: 13.07.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04782-4. – Текст : электронный.
6. Бочкарев 7 нот менеджмента: настольная книга руководителя / Бочкарев, др. А. и. - М.: Эксмо**, 2018**. - 976 c.
7. *Вагина Л.И. Планирование средней общеобразовательной школы / Л.И. Вагина. - М.: Педагогический поиск, 1998. - 250 с.*
8. Василевская, И. В. Инновационный менеджмент: учебное пособие / И. В. Василевская. – 3-e изд. — Москва: РИОР, **2019**. — 129 с.
9. *Гордиенко Н.Н., Политаева Е.Н. Психологические особенности и пути преодоления межличностных конфликтов работников //Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. -2019. -№ 16. -С. 73-78.*
10. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, **2021**. — 380 ISBN 978-5-392-16305-2. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392163052.html (дата обращения: 13.07.2023). - Режим доступа : по подписке.
11. Дармилова Ж.Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие для бакалавров / Дармилова Ж.Д.. — Москва : Дашков и К, **2020.** — 168 c. — ISBN 978-5-394-03476-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/110934.html (дата обращения: 13.07.2023). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
12. *Ельников Г.В. Научные основы управления / Г.В. Ельников. - Харьков: Научные знания, 1991. - 120 с.*
13. Жуковский, И. В. Менеджмент в методической службе образования / И.В. Жуковский. - М.: Издательство Российского Университета дружбы народов, **2018**. - 116 c.
14. Зверева, Т. М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т. М. Зверева // Электронный научный журнал. – **2020**. – № 1(30). – С. 67-70.
15. Инновационный менеджмент как объект управления / Ю. И. Минина, К. Д. Шляпин, Д. А. Евдокимова, А. И. Горбачева // Вестник современных исследований. – **2020**. – № 7-7(37). – С. 52-58.
16. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, **2021**. – 487 с.
17. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, **2023.** — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00934-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512057 (дата обращения: 13.07.2023).
18. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников//Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. «Экономические науки». 2019. № 1 (7)*
19. . Корзникова, Г.Г. Менеджмент в образовании / Г.Г. Корзникова. - М.: ИНФРА-М, **2018.** - 258 c.
20. Купешова С.Т. Национальная инновационная система Республики Казахстана МНПК «Индустриально-инновационное развитие РК – **Алматы: Қазақ университеті,** 2008 - 121-125 с.
21. Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, **2023**. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11073-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517762 (дата обращения: 13.07.2023).
22. Логинова, Л.Г. Качество дополнительного образования детей. Менеджмент / Л.Г. Логинова. - М.: Мегаполис, **2018**. - 388 c.
23. *Менеджмент. Теория и практика Казахстана [Текст]: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.Н. Тулембаевой.- 2-ое изд., доп.- Алматы: Игілік group,* ***2017.****- 656 с.*
24. *Менеджмент научно-образовательной сферы и исследовательское обеспечение бизнеса [Текст]: монография / Л. Гуревич.- Алматы: Алматы Менеджмент Университет,* ***2017****.- 296 с.*
25. *Муравьев Е.М. Рекомендации по организации управленческой деятельности школы / Е.М. Муравьев, А.Е. Богоявленская. - М.: Педагогический поиск, 1999. - 187 с.*
26. Мустафин М.А., Раимов С.Р. Инновационный менеджмент и маркетинг учеб. практ. пособие – **Алматы:** PRINT EXPRESS, 2009 – 136 с.
27. Мустафин М.А. Инновационный проект: концепции, алгаритмы, маркетин, управление: Монография – **Алматы:** PRINT EXPRESS, 2008 – 225 с.
28. Мухамедьяров, А. М. Инновационный менеджмент: учебное пособие / А. М. Мухамедьяров, Э. А. Диваева. – 3-е изд. – Москва: ИНФРА-М, **2019**. – 191 с.
29. Новая парадигма развития менеджмента: гипотезы, концепции, практики. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», **2020.** – 286 с.
30. Погодина, Т. В. Инновационный менеджмент: учебник / Т.В. Погодина, Т.Г. Попадюк, Н.Л. Удальцова. – Москва: ИНФРА-М, **2019**. – 343 с
31. Позубенкова, Э. И. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Э. И. Позубенкова .– Пенза : РИО ПГАУ, **2019** .– 105 с.
32. *Спатарь А. В. Основы управления конфликтами в организации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2019 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2019. — С. 95-98.*
33. Славнецкова, Л. В. Основы инновационного менеджмента: Учебное пособие / Л. В. Славнецкова. – Саратов : амирит, **2020.** – 161 с.
34. Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / К. А. Бармута, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, **2020**. – 159 с.
35. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 298 с.
36. Сурат В. И. Инновационный менеджмент: учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, Е. В. Лебедева, И. В. Соклакова, М. С. Санталова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», **2021**. – 145 с.
37. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмен : Учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, **2020.** – 481 с.
38. Теоретическая инноватика : учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова [и др.] ; под редакцией И. А. Брусаковой. – Москва : Издательство Юрайт, **2021**. – 333 с.
39. Тургинбаева А.Н. Инновации и риски учебное пособие – **Алматы: Қазақ университеті**, 2008**.**
40. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 326 с.
41. Цыганкова, В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, **2020**. – 60 с.
42. Черняков, М. К. Управление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева; Под редакцией М.К. Чернякова. – Курск : Закрытое акционерное общество «Универ, **2020.** – 104 с.
43. *Шамова Т.И. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Т.И. Шамова. - М.: Педагогический поиск, 1991. - 298 с.*
44. Шишарина, Наталья Инновационный менеджмент в современном образовании / Наталья Шишарина. - М.: Palmarium Academic Publishing, **2018.** - 208 c