

Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области  
дополнительного профессионального образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»  
(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров ОО

УТВЕРЖДЕНА  
решением Ученого совета  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»  
от 28.02.2024 г.  
протокол № 1

**Рабочая программа дисциплины**

**МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
(126 час.)**

Автор:  
Иванычева Т.А., ст. методист  
кафедры подготовки и сопровождения  
управленческих кадров ОО, к.соц.н., доцент  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Тюмень – 2024

## **Пояснительная записка**

Руководители образования являются в системе тем звеном, которое с одной стороны, обеспечивает исполнение стратегических решений федерального и муниципального уровней управления образования, а с другой стороны, непосредственно реагирует на запросы социального окружения, родителей, учащихся, регионального рынка труда. Управленческая подготовка руководителей сферы образования является обязательным условием повышения качества управления всей системы.

Программа общепрофессиональной дисциплины «Менеджмент в сфере образования» предназначена для реализации учебного плана курсов профессиональной переподготовки руководителей в сфере образования по специальности «Менеджмент организации». Программа дисциплины рассчитана на 126 часов и включает 56 часа аудиторной работы, 70 часов самостоятельной работы, что предполагает практическое осмысливание ее разделов и тем как на практических занятиях, так и в процессе выполнения заданий для самостоятельной работы.

Дисциплина «Менеджмент в сфере образования» является общепрофессиональной, устанавливающей базовые знания для освоения в дальнейшем специальных дисциплин. Целью данной программы обозначено формирование у руководителей и специалистов дополнительных знаний, необходимых для эффективной работы менеджера, и формирование необходимых умений и навыков для осуществления управленческой и организационной деятельности.

### **Содержание дисциплины «Менеджмент в сфере образования»**

#### **РАЗДЕЛ 1. Менеджмент как наука и практика управления образовательной организацией**

##### **Тема 1. История менеджмента**

Эволюция управленческой мысли. Этап «предыстории» менеджмента (от древних цивилизаций до Нового времени). Предпосылки к развитию управленческой науки менеджмента во второй половине 18 в. как необходимость упорядочивания производственных отношений (промышленная революция, Англия). Классические школы менеджмента. Историческая преемственность и эволюция развития. Школа научного менеджмента. Ф. Тейлор, Г. Таун, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон и др. Научная организация труда. Рационализация труда. Стандартизация труда. Административная теория менеджмента. А. Файоль, М. Фоллет. Принципы управления. Роль администрации в управлении организации. Модель менеджера. Структурно-функциональный тип управления. Теория бюрократических организаций М. Вебера. Понятия «легитимность», «иерархия», «бюрократия». Типы власти. Школа человеческих отношений и поведенческие науки. Личность и вклад в науку Э. Мэйо. Менеджмент как наука – становление современного менеджмента. Гуманистические теории. Теории потребностей А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, Д. Макклелланда. Понятие стиля управления. Типологии стилей К. Левина, Р. Лайкера и др. Человеческий фактор в управлении. Современные подходы в менеджменте: количественный, ситуационный, системный, процессный.

Дореволюционный период развития представлений об управлении в России (Н.А. Витке, А.А. Богданов, А.К. Гастев, П. Керженцев и др.). Развитие теории управления в Советском Союзе, движение НОТ. Сущность административно-командной модели управления.

Менеджмент в современном обществе. Менеджмент как социально-экономическая модель управления в рыночной формации. Проблемы менеджмента в современных условиях экономики в России.

##### **Тема 2. Система управления**

Управление как функция системы. Сущность управления. Управляющая и управляемая системы. Основные подходы к изучению управления образовательными системами.

Понятие менеджмента, его содержание и место в системе наук об управлении. Предпосылки возникновения менеджмента. Менеджмент как современная разновидность управления. Значение менеджмента в развитии современного производства. Менеджмент как наука и искусство. Менеджмент как вид профессиональной деятельности. Менеджмент в социальной сфере и образовании.

Образовательная организация как объект менеджмента. Основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, организация, координация, контроль. Их взаимообусловленность и взаимосвязь.

Сущность функции организации. Понятие структуры. Основные принципы построения организационных структур. Управляющая и управляемая системы. Организационная структура образовательного учреждения.

Внешняя и внутренняя среда образовательной организации (далее ОО) (ДОО, ООО, СПО, ДопО, ВО). Факторы внешней среды прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты, законы государственные органы, профсоюзы. Факторы внешней среды косвенного воздействия: состояние экономики, научно-технический прогресс, политика, социальный фактор, международные события и т.д.

Факторы внутренней среды ОО: философия, миссия, цель, структура, ресурсы. Характеристики внешней среды: подвижность, сложность, неопределенность.

## **РАЗДЕЛ 2. Управление образовательной организацией: основные функции**

### **Тема 3. Планирование в системе менеджмента**

Понятие планирования. Типы внутриорганизационного планирования. Стратегическое, тактическое, оперативное планирование. План как материальный результат процесса планирования.

Плановый цикл: постановка задачи планирования, разработка плана, реализация плана. Типы планирования во временном аспекте: долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное. Перспективное планирование. Текущее планирование.

Основные понятия стратегического менеджмента (потенциал, стратегия, конкурентоспособность), их содержание и взаимосвязь. Функции и принципы стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Реакция образовательного учреждения на изменения внешней среды. Методы анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды. PEST – анализ (политических, экономических, социальных и технологических факторов). Сильные и слабые стороны организации, их управлеченческое обследование; комбинированные методы проведения анализа внутренней среды организации. Свот-анализ среды организации.

### **Тема 4. Целеполагание в менеджменте**

Цели образовательной организации: методология, характеристика. Качественные и количественные цели. Требования, предъявляемые к целям. Процесс формирования целей и задач, «дерево целей», методы, инструменты, приёмы формирования целей. Миссия образовательной организации: понятие, значение для деятельности, требования к формулировке.

### **Тема 5. Организация как функция управления**

Реализация организационных механизмов, регламентирование, нормирование, инструктирование, делегирование.

### **Тема 6. Мотивационный менеджмент**

Понятие мотивации. Классификация мотивации по различным основаниям: по основным группам потребностей (материальная, трудовая, статусная), по используемым способам (нормативная, принудительная, стимулирующая), по источникам возникновения (внутренняя, внешняя), по направленности на достижение целей (положительная, отрицательная).

Понятие потребности. Потребности как основа мотивации. Классификация потребностей по различным основаниям: по происхождению (естественные и культурные), по природе (первичные и вторичные), по характеру предмета (материальные и духовные), по степени важности для человека (доминирующие и второстепенные), по степени осознания человеком (осознанные и неосознанные), по отнесенности к сфере развития (индивидуальные, социальные и индивидуально-социальные).

«Пирамида» потребностей по А. Маслоу. Принцип иерархии. Первичные (коллективные, групповые) и вторичные (индивидуальные) потребности. Другие теории мотивации (Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, теория «Х – Y – Z» и пр.).

Понятия мотива и стимула. Классификация стимулов по различным основаниям: по субъектам интересов (общественные, коллективные, индивидуальные), по виду потребности (материальные, нематериальные), по способу воздействия (поощрение, принуждение).

### **Тема 7. Контроль как функция управления**

Понятие и сущность функции контроля. Взаимосвязь и взаимообусловленность функции контроля и других функций менеджмента. Взаимосвязь функции контроля и функции регулирования. Контроль как функция обратной связи в процессе управления. Общие требования к эффективному контролю.

Административный контроль. Процесс контроля: предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль. Этапы контроля: установление стандартов, измерение результатов, сопоставление результатов со стандартами, корректировка стандартов. Полный контроль, выборочный контроль. Внутренний контроль, внешний контроль.

Классификация системы методов управления: регламентирования, нормирования, инструктирования; по типам методик (функциональные, инструментальные); по объекту управления (подсистемы, функции, управлеченческие решения); по направлениям воздействия (коллективы и работники, методология решения задач); по видам методик (моделирование, инструментальные, экспертные); по характеру воздействия.

## **РАЗДЕЛ 3. Организационные процессы: коммуникация и принятие решений**

### **Тема 8. Коммуникации и управлеченческое общение**

Роль информации в менеджменте, ее виды. Понятия коммуникации и общения. Коммуникативность как способность к общению. Три стороны проявления общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная. Функции коммуникационного процесса (управлеченческая, информативная,

эмотивная, фактическая). Базовые элементы коммуникативного процесса: отправитель, сообщатель, канал, сообщение. Классификации управленческих коммуникаций. Преграды в организационных коммуникациях и пути их преодоления.

Понятие делового общения. Правила ведения бесед, совещаний. Планирование проведения данных мероприятий. Абстрактные типы собеседников. Факторы повышения эффективности делового общения. Техника телефонных переговоров. Фазы делового общения.

### Тема 9. Принятие решений в процессе управления

Понятие управленческого решения. Диагностика проблемы. Структурированные и неструктурированные проблемы.

Процессы, составляющие деятельность по разработке управленческого решения. Стадии разработки управленческого решения.

Классификация решений по содержанию. Классификация решений по форме. Классификация решений по времени действия. Классификация решений по признаку управленческих функций. Классификация по признаку объекта экономических решений.

Методы принятия управленческих решений. Уровни принятия решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.

## Практические занятия

Таблица 1

### Практические занятия по общепрофессиональной дисциплине «Менеджмент в сфере образования»

№	Раздел	Тема и краткое содержание	Характер и цель практического занятия	Кол. часов
1	1	<p><b>Развитие управленческой мысли. Основные научные школы менеджмента.</b></p> <p>Работа в группах. Предлагается проанализировать основные положения научных теорий менеджмента и сравнить их по базовым критериям (организация труда, роль человека в управлении организацией, функциональные обязанности руководителя в управлении и т.д.).</p>	Закрепление знаний слушателей об основных научных школах и закономерностях развития менеджмента в истории управленческой мысли.	6
2	1	<p><b>Среда образовательного учреждения.</b></p> <p>В форме фокус-группы обсуждаются вопросы влияния среды на деятельность ОУ, оформляется таблица «Положительные и отрицательные влияния внешней среды на образовательная организация».</p> <p>Практическое задание: проанализировать факторы внутренней среды образовательного учреждения, представить в виде структурно-логической схемы.</p>	<p>Закрепление знаний слушателей об образовательном учреждении как открытой социально-педагогической системе, контактирующей с многообразием факторов среды. Для анализа предлагается учебно-методический материал, раскрывающий вопрос «Среда образовательного учреждения». Слушателям предлагается самостоятельно выделить охарактеризовать факторы среды. Оформить данные в виде структурно-логической схемы.</p> <p>В процессе обсуждаются вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- многообразие факторов, оказывающих воздействие на ОУ,</li> </ul>	2

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы взаимодействия внешней среды и ОУ.,</li> <li>- состояние внутренней среды образовательного учреждения.</li> </ul>	
3		<p><b>Планирование как функция управления.</b> Работа в группах. Предлагается проанализировать и представить в виде матрицы виды планирования в образовательном учреждении.</p> <p>Практическое задание: составить план работы над программой развития образовательного учреждения.</p>	Формирование практических умений формулировать цели и задачи, составлять план деятельности образовательного учреждения.	6
4		<p><b>Организация как функция управления.</b> Работа индивидуальная. Проанализировать и представить организационную структуру образовательного учреждения.</p>	Закрепление знаний слушателей о закономерностях организационной структуры образовательного учреждения.	2
5		<p><b>Мотивация как функция управления образовательным учреждением.</b> Работа в группах. Предлагается выделить и обобщить основные группы потребностей педагогических работников, предложить способы удовлетворения данных потребностей.</p> <p>Практическое задание: реферативное изложение вопроса «Содержательные и процессуальные теории мотивации в менеджменте».</p>	Формирование умений анализировать и обобщать потенциальные и существующие потребности педагогических работников, аргументировать выбор способов удовлетворения потребностей.	6
6		<p><b>Коммуникации в управлении образовательном учреждении.</b> Деловая игра «Подготовка и проведение делового совещания».</p>	Формирование умений ведения деловой беседы, совещания. Обсуждаются вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- правила ведения деловых переговоров,</li> <li>- факторы повышения эффективности делового общения,</li> <li>- типы собеседников,</li> <li>- техники ведения телефонных переговоров.</li> </ul>	6

#### Самостоятельная работа слушателей

Таблица 2  
**Самостоятельная работа слушателей по общепрофессиональной дисциплине «Менеджмент в сфере образования»**

№	Тема	Вид самостоятельной работы	Кол. часов
1	Менеджмент как наука и	Задание 1. <b>Конспект.</b> На основе изучения рекомендуемой литературы (учебных пособий) составить	4

	практика управления	конспект на тему «Классические научные школы менеджмента» (на выбор: «Школа научного управления», «Школа человеческих отношений», «Административная теория», «Теория бюрократических организаций»). Задание 2. <b>Презентация.</b> Подготовить презентацию и тезисы выступления на тему «Современные теории менеджмента» (на выбор слушателей предлагается одна из следующих: гуманистические теории, теории потребностей, теория стилей управления, системный подход к управлению, ситуационный подход к управлению и др.).	4
2	Эволюция управленческой мысли в отечественной науке	<b>Сравнительная таблица.</b> Выполнить сравнительный анализ взглядов представителей основных отечественных управленческих школ начала 20 в.: концепция всеобщей организационной науки (А.А.Богданов), научная школа Центрального института труда (А.К.Гастев), научная школа Казанского института научной организации труда (И. Бурдянский), научная школа Института техники управления (Е.Розмирович), Харьковская школа организации управления (Ф.Р.Дунаевский). Критерии для анализа: временной отрезок существования школы, основные представители школы, направления и ключевые положения управленческих концепций, определение сущности управления, содержание управленческих функций, рассмотрение роли человека в управлении, представления о деятельности руководителя.	6
3	Менеджмент в сфере образования зарубежных стран	<b>Доклад.</b> На основе анализа литературных источников выявить и описать характеристики менеджмента в сфере образования одного из государств (на выбор: Финляндия, Швеция, США, Франция, Англия, Германия, Италия, Китай, Япония).	4
4	Содержание деятельности менеджера образования	<b>Историографическое эссе.</b> На основе анализа предложенных методических и учебных материалов подготовить эссе на тему «Содержание деятельности руководителя образовательного учреждения», в котором необходимо проследить изменения в представлениях о роли и содержании деятельности руководителя образовательного учреждения в период 1920-2010гг., а также представить профессионально-личностные характеристики менеджера образования.	4
5	Миссия современного образовательного учреждения	<b>Текст выступления.</b> С помощью методических рекомендаций и текстов учебных пособий предлагается создать краткий и полный вариант миссии образовательного учреждения (организации), являющегося местом основной работы слушателя.	4

#### Формы и методы обучения

Форма занятия	Применяемые методы обучения	Виды оценочных средств
Лекции	Интерактивные методы: -дискуссия, -метод анализа конкретной ситуации	Тестовые задания, вопросы к зачету, вопросы по докладам и др.
Практические занятия	Интерактивные методы: -дискуссия, -кейс – метод, -организационно-деятельностная игра, -метод анализа конкретной ситуации, -семинар-конференция -мастер-класс экспертов, специалистов	Тестовые задания для блиц-опроса, тестовые задания для промежуточного контроля, практические задания, кроссворды
Лабораторные	Данный вид нагрузки не предусмотрен учебным планом	

занятия		
Самостоятельная работа	Метод проектов, организационно-деятельностная игра публикация статьи	Тестовые задания, задания для самостоятельной работы

## **Контрольные мероприятия по общепрофессиональной дисциплине «Менеджмент в сфере образования»**

### **Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Понятие менеджмента. Его содержание и место в системе наук об управлении.
2. История развития управленческой мысли: характеристика основных научных школ.
3. Этапы развития управленческой мысли в России.
4. Этапы развития представлений о содержании деятельности руководителя образовательного учреждения в России.
5. Классическое направление в менеджменте.
6. Гуманистическое направление в менеджменте.
7. Современные модели менеджмента.
8. Национальные модели менеджмента: западная и восточная модели.
9. Своеобразие менеджмента в социальной сфере.
10. Понятие организации в менеджменте. Современная социальная организация, ее основные характеристики.
11. Философия организации и организационная культура: сущность и значение.
12. Характеристика макро- и микроокружения образовательного учреждения.
13. Внутренняя среда образовательного учреждения.
14. Личностно-профессиональная характеристика современного менеджера образования.
15. Лидерство и руководство: сравнительный анализ.
16. Характеристика педагогического коллектива, стадии коллективообразования.
17. Роль педагогического коллектива в развитии образовательного учреждения. Условия создания коллектива, развитие коллектива.
18. Циклограмма менеджера образования.
19. Планирование как функция менеджмента. Назначение и виды планирования в образовательном учреждении.
20. Понятие, значение, содержание стратегического планирования в образовательном учреждении.
21. Понятие, значение, содержание оперативного планирования в образовательном учреждении.
22. Организация как одна из основных функций управления. Делегирование полномочий. Модели делегирования полномочий.
23. Сущность и отличительные особенности линейной, функциональной, линейно-функциональной организационных структур.
24. Сущность и отличительные особенности матричной, кросс-функциональной организационных структур.
25. Контроль как одна из основных функций менеджмента. Назначение и виды контроля в образовательном учреждении.
26. Мотивация как функция менеджмента. Структура, сущность и содержание мотивации персонала в образовательном учреждении.
27. Система методов управления в образовательном учреждении. Их краткая характеристика.
28. Понятие и значение управленческих решений в менеджменте. Этапы принятия управленческих решений.
29. Индивидуальные и колективные методы принятия управленческих решений: сравнительная характеристика.
30. Организационная коммуникация. Этапы коммуникационного процесса.
31. Трудности в осуществлении организационной коммуникации и пути их устранения.
32. Сущность и причины конфликтов в организации. Типология организационных конфликтов.
33. Структура конфликта. Управление организационными конфликтами.
34. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
35. Понятие власти. Формальная и неформальная власть в организации.
36. Источники и инструменты власти в образовательном учреждении.
37. Понятие делового общения. Культура делового общения. Деловой этикет.
38. Составляющие общения: коммуникации, интеракция, перцепция.
39. Техника ведения телефонных переговоров.

40. Техника ведения совещаний и деловых встреч.  
 41. Информационные технологии в управлении образовательном учреждении.  
 42. Инновационный менеджмент в образовании: сущность и содержание.  
 43. Понятие инновации и новшества в образовании. Модернизация образования.  
 44. Стратегическое управление как основное направление развития современного менеджмента.  
 45. Составляющие стратегии и выбор стратегии развития образовательного учреждения.  
 46. Методы стратегического анализа в менеджменте.  
 47. Миссия образовательного учреждения. Требования к составлению и содержанию миссии.  
 48. Феномен организационной культуры: сущность, структура, методы изучения.  
 49. Типы организационных культур.  
 50. Тайм-менеджмент в образовании: объект и предмет изучения.

### 1. Список рекомендуемой литературы

#### Основная:

Шипилина, Л. А. Менеджмент в образовании : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 44.04.04 – Профессиональное обучение (по отраслям) / Л. А. Шипилина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2021 – 312 с.

#### Дополнительная:

- Беляцкий Н.П. Менеджмент: Основы лидерства.- Минск.: Новое знание, 2020.- 249с.
- Беляцкий Н.П. Менеджмент: Деловая карьера.- Минск.: Новое знание, 2001.- 302с.
- Берн Э. Лидер и группа.- Екатеринбург: Литур, 2000.- 320с.
- Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Под ред. Т.И. Шамовой.- М., 1991.
- Гершунский Б.С. Философия образования для 21века (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций).- М.: Изд-во «Совершенство», 1998.- 608с.
- Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании / М.А. Гончаров.- 2-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2008.- 180с.
- Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. Серия Экономика и управление.- М.,Владос-Пресс, 2008.- 224с.
- Егоршин А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Егоршина, Н.Новгород: НИМЮ, 2001.- 625 с.
- Жилина А.И. Эталонная модель профессиональной компетенции менеджера (руководителя). – СПб: ИОВ РАО, 2002. – 228с.
- Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы.- М.: Новая школа, 1997.- 320 с.
- Конаржевский Ю.А Формирование педагогического коллектива.- М.: Образ. Центр «Педагогический поиск», 1997.- 60с.
- Коргова М.А. Кадровый менеджмент. Серия Высшее образование.- М., Феникс, 2007.- 464с.
- Кунц Г., О-Доннел С. Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций.- М., 1981.
- Куркин Е.Б. Управление образованием в условиях рынка.- М.: Новая школа, 1997.- 144 с.
- Курсом реформ: Подготовка и повышение квалификации педагогических и управленческих кадров: Сб. научных трудов. Выпуск четвертый / Под ред. В.П. Симонова.- М.: Международная педагогическая академия, 2003.- 62 с.
- Менеджмент, маркетинг и экономика образования. Уч. пособие/ Под ред А.П. Егоршина. - Н. Новгород: НИМБ,2001.-624с.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2008.- 672 с.
- Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя.- М.: Академия.- 2004, 320 с.
- Никандров Н.Д. Россия: социализация и воспитание на рубеже тысячелетий.- Екатеринбург, 2000.- 255с.
- Основы менеджмента: современные технологии. Учебно-методич. пособие / Под. ред. М.А. Чернышева.- М.: ИКЦ «МарТ», 2003.- 320 с.
- Педагогика. Учебное пособие для студентов педагогических вузов и педагогических колледжей/ Под ред. П.И.Пидкасистого.- М.: Педагогическое общество России, 2005.- 608с.
- Пищулин Н.П.,Пищулин С.Н., Бетуганов А.А. Социальное управление: теория и практика:Уч. пособие:В 2т.- М.:ИКЦ«Академкнига»,2003.-Т.1.-549с.
- Подобед В.И., Махлин М.Д. Системные проблемы формирования образования взрослых: образовательные услуги, функции, технологии обучения.- СПб.: ИОВ РАО, 2000.- 120 с.
- Психология и психоанализ власти: Хрестоматия / Под ред. Райгородского Д.Я.- Самара: БАХРАХ, 2006.- 608 с.

25. Пугачев В.П. Тесты. Деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Учебник.- М., Аспект-Пресс, 2003.- 285с.
26. Реморенко И. Разное управление для разного образования.- СПб.: Агентство образовательного сотрудничества, 2005.- 368 с.
27. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н.- СПб.: Питер, 2005.- 496 с.
28. Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплекс материалов для подготовки тьюторов.- М.: АПК и ПРО, 2007.- 76с.
29. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента.- М.: Новая школа, 2001.- 320 с.
30. Управление образовательными системами: Учебное пособие для студ. высш. уч. заведений / Под ред. Т.И. Шамовой.- М.: Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2002.- 320 с.
31. Управление школой: Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения / Под. ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана.- М.: Педагогическое общество России, 2005.- 320 с.
32. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами.- М.: Изд. центр «Академия», 2006.- 384с.
33. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование.- СПб: Питер, 2002.- 336 с.