

DOI: 10.12731/2218-7405-2014-6-23

УДК 37.075

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА КАК ОБЪЕКТ АНАЛИЗА ЭКСПЕРТА-КОНСУЛЬТАНТА ПО ВОПРОСАМ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Чечель И.Д., Потемкина Т.В.

Предметом исследования, представленного в данной статье, является экспертно-консультационная поддержка руководителей образования разного уровня при принятии управленческих решений.

Цель данной публикации – описание форм и методов профессиональной экспертно-консультационной поддержки руководителей образовательных организаций и других специалистов системы образования при принятии ими решений в процессе развития образовательной инфраструктуры.

Проведенное исследование демонстрирует востребованность консультационной поддержки при принятии руководителями решений в случае возникновения проблемных ситуаций.

Конкретные заказы на консультационные услуги могут регламентировать как форму оказания услуг, так и содержание консультаций.

Предложенный подход позволяет определить структуру и содержание работы эксперта-консультанта: определить круг профессиональных задач эксперта-консультанта, структурировать этапы работы с руководителем с учетом его профессиональной компетентности и выявленных управленческих проблем. На основе проведенного исследования выделен перечень профессиональных задач экспертов-консультантов с учетом необходимых видов деятельности (информационно-аналитический, исследовательский, проектировочный, организационно-управленческий, педагогический). Выделенные задачи позволяют определить профессиональные компетенции, на

развитие и формирование которых должна быть направлена подготовка экспертов-консультантов.

Научно-методический материал может быть использован при разработке структуры и содержания региональных и муниципальных консультационных служб в области образования, в ходе подготовки экспертов-консультантов, а также при проведении научных исследований данной тематики.

Ключевые слова: модернизация образования; управленческая проблема; управленческая задача; управленческое решение; эксперт-консультант; экспертиза; консультация; образовательная организация; руководитель образовательной организации; образовательный консалтинг.

ADMINISTRATIVE PROBLEM AS OBJECT OF THE ANALYSIS OF THE EXPERT-CONSULTANT IN A DEVELOPMENT OF EDUCATION

Chechel I.D., Potemkina T.V.

The object of research, presented in this article, is the expert and consulting support of heads of formation of different level at adoption of administrative decisions.

The purpose of this publication – the description of forms and methods of professional expert and consulting support of heads of the educational organizations and other experts of an education system at adoption of decisions by them in development of educational infrastructure.

The conducted research shows a demand of consulting support at acceptance the decisions by heads in case of problem situations.

Concrete orders for consulting services can regulate both a form of rendering services, and the content of consultations.

The offered approach allows to define structure and the content of work of the expert-consultant: to define a circle of professional tasks of the expert-consultant, to structure work stages with the head taking into account his professional competence

and the revealed administrative problems. On the basis of the conducted research the list of professional tasks of experts-consultants which takes into account necessary kinds of activity (information and analytical, research, design, organizational and administrative, pedagogical) is allocated. The allocated tasks allow to define professional competences, on the development and formation which has to be directed training of experts-consultants.

The scientific and methodical material can be used when developing structure and the maintenance of regional and municipal consulting services in the field of education, during training of experts-consultants, and also when carrying out scientific researches of this subject.

Keywords: modernization of education; administrative problem; administrative task; administrative decision; expert-consultant; examination; consultation; educational organization; head of the educational organization; educational consulting.

Современное состояние функционирования российского образования связаны с модернизационными процессами, которые, в свою очередь, определяют новые условия деятельности образовательных организаций. К таким условиям следует отнести введение автономной самостоятельности организаций, установление государственно-общественных форм управления, систем оценки качества образования, повышение эффективности использования средств и т.д.

Все это требует от руководителей разного уровня принятия решений, направленных на разрешение возникающих управленческих проблем. Основной функцией руководителя является принятие управленческого решения. Именно управленческое решение определяет процессы управления организацией: планирование, организацию и контроль.

Богданов А.И., проанализировав сущность понятия «управленческое решение», пришел к выводу о разных основаниях в выделении и обосновании компонентов данного понятия. Управленческое решение выступает как

«социальный волевой акт; волевое действие, состоящее в выборе цели и способов ее достижения; выбор определенного сочетания целей действий и способа использования имеющихся ресурсов - трудовых, материальных, денежных и др.; совокупность сигналов, команд управления, первая исходная функция управления, специфический продукт управленческого труда на всех уровнях управления, процесс, складывающийся из отдельных актов, процедур» [Богданов А.И.].

Неоднозначность в определении понятия «управленческое решение» свидетельствует о сложности рассматриваемого явления. Управленческое решение, с одной стороны, представляет результат воздействия на субъект управления: «под управленческим решением понимается информация, которую получают и реализуют исполнители, выраженная в определенной коммуникативной форме и выработанная лицом, принимающим решение, в процессе выбора целей, способов их достижения и анализа всех имеющихся видов ресурсов и вариантов выбора» [Калинина С.В.]. С другой стороны, управленческое решение «означает подготовку совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления и принятие уполномоченным лицом окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления» [Магданов П.В.с.63-64].

Особенность принятия управленческого решения в условиях функционирования, а особенно – развития, образовательной системы рассматриваются в работах Богданова А.И., Василишина Н.Н., Калининой С.В., Лозинской Н.Ю., Луценко Л.И. и др.

Масштабы, глубина и интенсивность инновационных процессов в образовании, принципиальная новизна многих проектов (ФГОС, новые экономические механизмы, изменение правового статуса образовательных учреждений – появление автономных и бюджетных организаций и др.) привели к широкому обсуждению инноваций в социальных сетях, профессиональной среде, а также к стихийному появлению сетевых консультантов среди

учителей-предметников, руководителей образовательных учреждений, преподавателей ВУЗов. В профессиональном и социальном сообществе обнаружилась востребованность позиции консультанта по вопросам развития образования. В то же самое время муниципальные и региональные органы управления образованием, решая задачи по согласованию и взаимоувязке инновационных проектов, формированию нормативной базы для их реализации, привлечению необходимых финансовых, материальных и кадровых ресурсов, также нуждаются в квалифицированном экспертном сопровождении и консультационной поддержке, чтобы максимально полно соответствовать федеральной политике в области развития образования с учётом специфики своего региона.

Трудности принятия управленческого решения во многом связаны с неготовностью руководителя работать в условиях «усложнения его профессиональной деятельности» [Луценко Л.И., с.10].

«Усложнения» связывают с появлением новых управленческих задач. Это и выработка стратегий развития образовательной организации, и инновационные задачи, и задача финансово-экономического обеспечения деятельности объекта управления, и многие другие задачи.

К «усложнениям» также можно отнести и изменившиеся условия деятельности современного руководителя, которые могут быть связаны с рядом ограничений, продиктованных «технико-технологическими, социально-экономическими, организационными» [Рушева А.В., с.81-82].

Все это влечет за собой возникновение проблем, которые требуют принятия нестандартных управленческих решений.

«Управленческая проблема характеризуется множественностью целей, неопределенностью, наличием риска, сложной структурой, связью с другими проблемами, множественностью участников» [Магданов П.В, с.65].

Особенность управленческих проблем в сфере образования связана с тем, что современный руководитель должен обеспечить инновационную, опережающую направленность работы организации, должен научиться

нестандартно мыслить, действовать в условиях неопределенности. Неготовность директорского корпуса стратегически мыслить, определять задачи перспективного развития во многом связана с необходимостью решать текущие задачи, которые в основном сконцентрированы на подготовке информации для вышестоящих органов управления образованием.

Одной из эффективных систем поддержки принятия управленческих решений в проблемных ситуациях является привлечение консультационно-экспертных служб. Направление деятельности данных служб в этом случае будет отвечать задачам управленческого консультирования.

Формирование института образовательного консалтинга ориентировано на поддержку развития системы образования и, по сути, являясь одним из инструментов государственной образовательной политики, направлено на обобщение, адаптацию, генерирование и трансляцию инновационных знаний и опыта руководителям разного уровня системы образования, другим категориям специалистов отрасли. Анализ зарубежных образовательных систем показывает, что в большинстве европейских стран существует система советников, консультантов (advisers).

Безусловно, в первую очередь потребителями консультационных услуг являются «управленцы» различных уровней системы образования.

При разработке модели системы образовательного консалтинга (экспертно - консультационной службы в сфере образования) закономерно обращение к существующим организационным формам оказания услуг в области экспертизы и консультирования.

В практике российского образования широко применяется экспертная деятельность. Основными задачами экспертизы традиционно является проведение анализа условий осуществления образовательного процесса (лицензирование), процедуры оценивания результатов образовательного процесса, качества кадрового ресурса на соответствие образовательным стандартам (аттестация).

По сути, сущность экспертизы в этом случае заключается в предоставлении права на образовательную деятельность, обеспечение «гарантии качества как условия реализации внутренних для страны задач, как правило, связанной с необходимостью удержания качественного уровня образования, введения единых минимально достаточных требований для обеспечения соответствия социальным нормам в сфере образования» [Луков В.А.]

Однако содержание экспертной деятельности получило значительное приращение в процессе модернизации образования. К таким «приращениям» можно отнести такие виды экспертизы, как *гуманитарная экспертиза* [Луков В.А. и др.], *общественно-профессиональная экспертиза*, *независимая общественная экспертиза* [Пьянкова Н.И. и др.], экспертиза и т.д.

Все это свидетельствует о переориентации экспертной деятельности, традиционной несущей инспекционную нагрузку, на оценку объекта (или субъекта) образования в целях совершенствования образовательной системы.

Основной функцией эксперта в этом случае является не установление соответствия выявленных результатов принятия управленческих решений требованиям управления образовательной системой, которые закреплены в нормативных документах, а эксперту доверена функция, выполняющая задачи прогнозирования результатов в случае принятия того или иного управленческого решения.

Таким образом, можно говорить о появлении экспертной составляющей в системе образовательного консалтинга, т.е. функционально консультант превращается в эксперта-консультанта.

Что такое консультант? Это человек, дающий советы специалистам, оказывающий дополнительную помощь ...Квалифицированная помощь и советы строятся на базе понимания состояния дел у консультируемого, т.е. на определённой экспертизе сложившейся ситуации, которую необходимо разрешить, базируясь на конкретных ресурсах. Очевидно, что курсы и тренинги могут при наличии способности к рефлексии оказать определённую помощь

руководителям системы образования. Однако консультацией назвать это весьма некорректно. А в случае потребности в советах руководителям регионов (губернаторам, мэрам или их помощникам) по вопросам государственной образовательной политики, например, при формировании бюджета или другим срочным и регионально значимым аспектам развития? Помощь консультанта необходима здесь и сейчас. О каком дополнительном профессиональном обучении руководителя может идти речь? В этом случае, безусловно, речь идёт о консультации по решению возникшей проблемы.

Другое дело, когда директору школы потребовалась помощь в разработке образовательной программы по концепции новых ФГОС. Здесь также нужна предварительная экспертиза затруднений, возникающих у большинства руководителей; представление алгоритма деятельности, как обеспечивающего требуемые результаты, так и включающего необходимые ресурсы, но с учётом возможного их наличия (или отсутствия) в данном регионе, муниципалитете, образовательном учреждении. В этом случае можно согласиться, что сочетание обучения и индивидуальных советов руководителям школ можно принять за определённую разновидность консультации по вопросу, решение которого значимо для значительного числа директоров ОУ. А вот руководитель общеобразовательного учреждения, вновь назначенный в сложившийся коллектив и при этом не имеющий значительного опыта управленческой деятельности, просит у консультанта помощи при реализации инновационного проекта. Мотивация коллектива отрицательна, а результаты внедрённого проекта должны помочь коллективу образовательного учреждения «вписаться» в инновационное развитие муниципальной системы образования. В этом случае наблюдается отсутствие у заказчика определённых управленческих компетенций. Назревает кризисная ситуация. Особое значение в этом случае приобретает овладение руководителем соответствующих компетенций. Целесообразно при консультации выявить образовательные потребности клиента, направить на соответствующие курсы (или тренинги) профессионального развития. Причём, здесь речь идёт о приобретении

когнитивной составляющей соответствующих компетенций. У молодого директора нет ещё собственного опыта, поэтому говорить о рефлексии нет смысла.

Далее консультант совместно с «обученным» руководителем разрабатывает алгоритм управленческой деятельности, учитывая конкретные психологические особенности и профессиональный опыт членов коллектива. Иногда в подобном случае после такого проектирования конкретного плана реализации инновационного проекта консультант «выходит» в образовательное учреждение и проводит серию консультаций с созданной рабочей группой (временным творческим коллективом). В таком случае мы видим 3-х этапную дифференцированную консультативную помощь.

Вышесказанное показывает, что конкретный заказ на консультационные услуги может регламентировать и форму, и содержание консультации. По типу заказа консультации можно дифференцировать следующим образом (см. Таблица 1).

Таблица 1

Виды консультационных услуг

№ п/п	Заказчик консультационных услуг	Проблема, требующая консультации	Форма оказания услуги
1	Руководители высших эшелонов власти различных уровней и отраслей экономики	Конкретные вопросы по контенту Государственной политики в области модернизации образования	•очная консультация
2	Руководители и специалисты региональных (муниципальных) органов управления образованием	Вопросы по контенту Государственной политики в области модернизации образования и возможность реализации направлений образовательной реформы в конкретном регионе (муниципалитете)	•очная консультация; •семинар по реализации отдельных направлений реформы образования (экономические, правовые и др. вопросы)
3	Руководители и др. специалисты образовательных учреждений	Конкретные вопросы реализации направлений модернизации образования в образовательном учреждении	•анализ ситуации; •обучающий тренинг; •очная консультация по разработке алгоритма разрешения проблемы

Первые два варианта объединяют круг потребителей, консультации для которых требуются чёткие ответы на вопросы, связанные с реализацией государственной образовательной политики в данном регионе (муниципалитете). При этом важно сочетать цели и задачи развития региональной образовательной системы, учёт национальных и географических факторов и ведущие векторы развития и модернизации системы образования в Российской Федерации. Консультант должен не только хорошо знать направления государственной политики в области развития образования, но и отлично ориентироваться в вопросах функционирования и развития региональной образовательной системы. Причем, спектр возможных вопросов может быть весьма широк: от экономических до чисто образовательных (например, поэтапное внедрение ФГОС); от развития системы дошкольного образования до модернизации дополнительного профессионального образования и т.п.

Третий вариант построения консультационных услуг ориентирован на работу с руководителями образовательных учреждений дошкольного и общего образования. В этом случае консультанту недостаточно ориентироваться в вопросах государственной и региональной политики в сфере образования. Здесь необходимо обладать знаниями специфики управленческой деятельности, теми компетенциями (базовыми, ключевыми, специальными), которыми должен овладеть руководитель, чтобы быть компетентным на своей должности не только, но и в режиме развития при стабильном функционировании образовательной системы.

Таким образом, структура деятельности эксперта-консультанта включает как экспертный блок, нацеленные на определение проблемы, выявление ресурсов организации (информационных, кадровых, финансовых, технических, организационных и т.д.), так и собственно консультационный, который концентрирует внимание руководителя на анализе альтернатив, выработке приемлемого способа принятия управленческого решения.

В процессе анализа сложных проблем выделяют пять логических этапов их решения [Фатхутдинов Р.А.]: определение цели или совокупности целей; формирование альтернативных средств достижения целей; выявление ресурсов, необходимых для реализации каждой из альтернатив; формирование логической модели достижения целей; определение критериев выбора предпочтительной альтернативы.

Опираясь на разработанную Р. А. Фатхутдиновым последовательность разработки управленческих решений, весь процесс построения работы эксперта-консультанта по решению управленческой проблемы можно разбить на несколько этапов.

Первый этап – экспертно-диагностический. Цель данного этапа – определить характер управленческой проблемы: зона концентраций затруднений - выбор цели, стратегии развития, организация процесса управления, недостаточность информации (нормативно-правовой, финансово-экономической), функциональная некомпетентность руководителя в какой-либо области управления, дефицит аналитических данных управляемой системы образования и т.д.

Второй этап - экспертно-аналитический – нацелен на сбор необходимых сведений для формулирования альтернатив принятия управленческих решений. На данном этапе фиксируются ресурсы, которые необходимы для решения выявленной управленческой проблемы.

На третьем этапе – консультационно – прогностическом - разрабатываются возможные сценарии (модели) развития ситуации по каждой из выработанных альтернатив, анализируются различные риски, определяются результаты. На данном этапе принимается решение о выборе одной (или двух) альтернатив для внедрения в практику.

Следующий (четвертый) этап – консультационно-организационный – посвящен вопросам разработки деятельного плана реализации управленческого решения (или решений) по разрешению выявленной управленческой проблемы.

Возможен и пятый этап, который нацелен на сопровождение каждого шага реализации плана непосредственно руководителем, анализа и корректировки внедряемых в практику решений с привлечением эксперта-консультанта.

Исходя из вышесказанного, можно выделить профессиональные задачи экспертов-консультантов, оказывающих поддержку руководителям системы образования разного уровня при решении управленческих проблем в свете модернизации образовательной инфраструктуры (см. Таблица 2).

Таблица 2

Профессиональные задачи консультантов

Виды деятельности	Профессиональные задачи консультанта
1	2
информационно-аналитическая	<ul style="list-style-type: none"> • сбор, анализ и синтез информации о факторах внешней и внутренней среды объекта консультационной деятельности; • сбор информации о стратегии и векторах развития процессов модернизации российского образования, анализ специфики региона и путей реализации государственной политики в сфере образования; • предоставление актуальной информации, способствующей принятию решений по проблемам, связанным с развитием образования; • сбор, анализ и оценка эффективности возможных решений и альтернатив, проектов, результатов деятельности различных субъектов
исследовательская	<ul style="list-style-type: none"> • критический анализ проблемной ситуации, выявление противоречий, симптомов, проблем; постановка проблем, построение «дерева проблем» и определение приоритетов в их решении; • критический анализ потенциальных возможностей и угроз; оценка альтернатив; разработка рекомендаций и принятие оптимальных решений, адекватных конкретной проблемной ситуации.
проектировочная	<ul style="list-style-type: none"> • целеполагание, построение «дерева целей», тактическое (ситуационное) и стратегическое; проектирование процессов развития образования; • разработка проектов, программ и планов деятельности; • проектирование различных форм; взаимодействия клиентов и консультанта; • разработка конкретных рекомендаций и технологических карт деятельности.
организационно-управленческая	<ul style="list-style-type: none"> • участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации, а также функциональных стратегий

	информационной, экономической, кадровой); <ul style="list-style-type: none"> • управление проектами на фазе их планирования и подготовки; координация деятельности в течение проекта, ответственность за завершение проекта; • создание команд, творческих групп, организация их деятельности для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ; связанных с процессами модернизации образования; • контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников образования, осуществляющих модернизацию образовательных систем; • мотивирование персонала на участие в инновационных образовательных процессах.
педагогическая (андрагогическая)	<ul style="list-style-type: none"> • проектирование и организация различных обучающих, развивающих и диагностических мероприятий, направленных на выявление и осознание актуальных проблем развития образования; поиск идей; оценку собственных возможностей и ограничений; построение проектов возможных изменений, экспертизу полученных результатов; • проведение различных обучающих, развивающих и диагностических мероприятий на основе современных образовательных технологий и техник работы консультанта со взрослой аудиторией. • организация рефлексии деятельности по вопросам модернизации образования

На основе выделенных профессиональных задач определяются специальные компетенции, на развитие и формирование которых должна быть направлена подготовка экспертов-консультантов.

Проведенный анализ теории и практики профессиональной поддержки руководителя образовательной организации в ситуации возникновения управленческой проблемы позволяет отметить следующее

Возникающие в период активной и динамично развивающейся модернизации образовательной инфраструктуры при разрешении значительного количества управленческих проблем руководителям системы образования крайне необходима помощь квалифицированных экспертов-консультантов. Зарубежная практика организации экспертно-консультационной службы в области образования демонстрирует эффективность деятельности такого специального института. Образовательный консалтинг востребован не только управленческими структурами. В период

модернизации содержательного контента образования консультации нужны и педагогическим кадрам. Именно консультации, а не только курсы «повышения квалификации». Одновременно будет решена и другая весьма значимая задача – общество сможет узнать, осмыслить и поддержать направления модернизации образования. Как отмечает А.Г. Асмолов, одним из главных промахов социальной политики в постсоветской России было полное игнорирование менталитета населения, психологии массового сознания, о которую разбиваются любые даже с точностью до тысячного знака просчитанные социальные реформы, обладающие глухотой к мотивам поведения людей и умалчивающие о том, «ради чего» для тех или иных групп населения проводятся реформы.

Реально же идеология в контексте методологии социального конструкционизма может быть определена как фабрика мотивации социального поведения, конструирование мотивации больших и малых социальных групп [Асмолов А.Г.]. Образовательный консалтинг, широко предлагаемый в реальном пространстве и виртуальных сетях, может стать именно такой «фабрикой мотивации» населения к проводимым в образовательной системе преобразованиям.

Данное исследование проведено при поддержке Российского гуманитарного научного фонда (грант 13-06-00685)

Список литературы

1. Асмолов А.Г. Стратегия и методология социокультурной модернизации образования. М., 2011, 65с.
2. Богданов А.И. Принятие управленческих решений в проектной деятельности образовательного учреждения: дисс. ... канд.пед наук. – Киров, 2001, 180с.
3. Василишин Н.Н. Педагогические условия совершенствования управленческих решений менеджера образования в рыночных отношениях: дасс. ...канд.пед.наук. – Ростов-на-Дону, 2002, 161с.

4. Калинина С.В. Повышение эффективности управленческих решений в образовательных учреждениях: дисс ... канд.эконом.наук. – Омск, 2001, 191с.
5. Лозинская Н.Ю. Оптимизация процесса развития управленческого решения руководителями общеобразовательных школ: автореферат дисс. ... канд.пед.наук. – СПб., 2007, 158с.
6. Луков В.А., Гуманитарная экспертиза в сфере образования: анализ ответов экспертов на вопрос о содержании понятия «образование» / В.А.Луков, В.А. Луков // *Знание. Понимание. Умение*. 2010. № 3. С. 27-43.
7. Луценко Л.И. Повышение квалификации директора школы на основе учета развития его профессионального статуса: автореферат дисс. ... доктора педагогических наук. – Тула, 2005, 42 с.
8. Магданов П.В. Управленческое решение: понятие и определение// *Вестник Оренбургского университета*. – 2011. - №8(127), - с.63-67.
9. Плотников М.В. Разработка технологии диагностики ролей менеджмента/М.В.Плотников, С.В.Смельцова// *Современные исследования социальных проблем (электронный журнал)*. – 2012. №2. – с.8
10. Потемкина Т.В. Зарубежная практика организации экспертно-консультационной службы в области образования// *Управление образованием: теория и практика..* – 2012. - №3. – С.128-132
11. Пьянкова Н.И. Критерии независимой общественной оценки основной общеобразовательной программы и деятельности общеобразовательного учреждения по реализации социального заказа и социального партнерства/ Н.И. Пьянкова // *Управление образованием: теория и практика*. 2012. № 4 (8). С. 107-120.
12. Рушева А.В. Процесс разработки и принятия управленческих решений в социальных учреждениях: социологический аспект: автореферат дисс. ... канд.социол.наук. – Нижний Новгород, 2007, 191с.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М., 2008, 445с.

14. Чечель И.Д. Эксперт-консультант по вопросам образования: особенности подготовки и направления деятельности// Управление образованием: теория и практика. – 2012. - №3. С.82-85

15. Чечель И.Д. Консалтинговые услуги в сфере образования: проблемы формирования кадрового ресурса ведущих консультантов по вопросам развития образования/ Чечель И.Д., Пуденко Т.И., Потемкина Т.В.// Управление образованием: теория и практика. – 2011. – №4. – с.79-90.

References

1. Asmolov A.G. *Strategiya i metodologiya sotsiokulturnoy modernizatsii obrazovaniya* [Strategy and methodology of socio-cultural modernization of education]. Moscow. 2011. 65p.

2. Bogdanov A.I *Prinyatie upravlencheskih resheniy v proektnoy deyatel'nosti obrazovatel'nogo uchrezhdeniya* [Decision-Making in project activities of an educational institution]. Kirov, 2001. 180p.

3. Chechel I.D. *Ekspert-konsultant po voprosam obrazovaniya: osobennosti podgotovki i napravleniya deyatel'nosti* [Expert-consultant in education: features of preparation and activity] *Management of education: theory and practice*. - no3 (2012): 82-85

4. Chechel I.D., Pudenko T.I., Potemkina T.V. *Konsaltingovyie uslugi v sfere obrazovaniya: problemy formirovaniya kadrovogo resursa vedushchih konsul'tantov po voprosam razvitiya obrazovaniya* [Consulting services in education: problems of formation of a personnel resource of leaders of consulting services concerning a development of education] *Management of education: theory and practice* no.4 (2011):79-90.

5. Fathutdinov R.A. *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic management]. Moscow, 2008. 445p.

6. Kalinina S.V. *Povyishenie effektivnosti upravlencheskih resheniy v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyah* [Increased efficiency of administrative solutions in educational institutions]. Omsk, 2001, 191p.

7. Lozinskaya N.U. *Optimizatsiya protsessa razvitiya upravlencheskogo resheniya rukovoditelyami obsheobrazovatelnykh shkol* [Optimization of the process of development of management decisions by the heads of secondary schools]. St.Petersburg. 2007, 158 p.

8. Lukov V.A., Lukov V.A. *Gumanitarnaya ekspertiza v sfere obrazovaniya: analiz otvetov ekspertov na vopros o sodержanii ponyatiya «obrazovanie»* [Humanitarian examination in education: the analysis of answers of experts on a question of the content of the concept "education"]. *Knowledge. Understanding. Ability*. no.3 (2010):27-43.

9. Lutsenko L.I. *Povyishenie kvalifikatsii direktora shkoly na osnove ucheta razvitiya ego professionalnogo statusa* [Professional development of the principal on the basis of the accounting of development of its professional status]. Tula, 2005, 42 p.

10. Magdanov P.V. *Upravlencheskoe reshenie: ponyatie i opredelenie* [Administrative decision: concept and definition]. *Messenger of the Orenburg university*. no 8(127), (2011):63-67.

11. Plotnikov M.V., Smeltsova N.V. *Razrabotka tehnologii diagnostiki roley menedzhmenta* [Development of technology of diagnostics of roles of management] *Modern researches of social problems (the electronic magazine)* no 2 (2012):8

12. Potemkina T.V. *Zarubezhnaya praktika organizatsii ekspertno-konsultatsionnoy sluzhby v oblasti obrazovaniya* [Foreign practice of the organization of expert and consulting service in the field of education]. *Management of education: theory and practice*. no 3 (2012):128-132

13. Pyankova N.I. *Kriterii nezavisimoy obschestvennoy otsenki osnovnoy obsheobrazovatelnoy programmy i deyatel'nosti obsheobrazovatel'nogo uchrezhdeniya po realizatsii sotsial'nogo zakaza i sotsial'nogo partnerstva* [Criteria of an independent public assessment of the main general education program and activities of educational institution for implementation of the social order and social partnership]. *Management of education: theory and practice*. no 4 (8). (2012): 107-120.

14. Rusheva A.V. *Protsess razrabotki i prinyatiya upravlencheskih resheniy v sotsialnyih uchrezhdeniyah: sotsiologicheskii aspekt* [Process of development and adoption of administrative decisions in social establishments: sociological aspect]. Nizhniy Novgorod, 2007, 191p.

15. Vasilishin N.N. *Pedagogicheskie usloviya sovershenstvovaniya upravlencheskih resheniy menedzhera obrazovaniya v ryinochnyih otnosheniyah* [Pedagogical conditions for improving management decisions Manager of education in market relations]. Rostov-on-Don, 2002. 161p.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Чечель Ирина Дмитриевна, д.п.н., зав.лабораторией профессионального развития руководителей образования

Институт управления образованием РАО

ул. Погодинская, д.8/2, г. Москва, 119121, Россия

irchchel@mail.ru

SPIN-код в SCIENCE INDEX: 6375-8129

Потемкина Татьяна Валерьевна, д.п.н., ведущий научный сотрудник лаборатории профессионального развития руководителей образования

Институт управления образованием РАО

ул. Погодинская, д.8/2, г. Москва, 119121, Россия

potemkinatv@mail.ru

SPIN-код в SCIENCE INDEX: 6535-8023

DATA ABOUT THE AUTHORS

Chechel Irina Dmitrievna, Doctor of pedagogical sciences, laboratories of the professional developments the heads of education

Institute of Management of Education

8/2, Pogodinskaya Street, Moscow, 119121, Russia

irchchel@mail.ru

Potemkina Tatyana Valerevna, Doctor of pedagogical sciences, leading researcher
laboratories of the professional developments the heads of education

Institute of Management of Education

8/2, Pogodinskaya Street, Moscow, 119121, Russia

potemkinatv@mail.ru

Рецензент:

Новикова Татьяна Геннадьевна, доктор педагогических наук, профессор,
зам.директора ГБНУ Московский институт развития образования