

**ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

---

УДК 37.037

**И. А. Патронова <https://orcid.org/0000-0003-0820-6225>**

**Проектирование программ  
дополнительного профессионального образования  
для руководителей сельских школ**

Для цитирования: Патронова И. А. Проектирование программ дополнительного профессионального образования для руководителей сельских школ // Педагогика сельской школы. 2021. № 1 (7). С. 142-152. DOI 10.20323/2686-8652-2021-1-7-142-152

В статье рассмотрены вопросы проектирования программ дополнительного профессионального образования на основе выявления профессионально-личностных затруднений руководителей сельских школ, результатов оценочных процедур. Определена традиционная ведущая роль сельской школы при выполнении образовательных, воспитательных, общекультурных и социальных функций.

Рассмотрены различные подходы к проблеме выявления профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций, расположенных в сельской местности: нормативно-правовой и научный. В статье описываются результаты исследования выявленных затруднений при организации процедур аттестации руководителей, реализации программ дополнительного профессионального образования.

Выделен ряд особенностей организации сопровождения руководителей сельских и малокомплектных школ: непрерывность оказания организационно-методической помощи; доступность; вариативность, актуальность и дифференцированность; опережающее сопровождение; ориентированность на рефлексию, результаты оценочных процедур, профессионально-личностные дефициты и потребности.

Описана система выявления профессиональных дефицитов и затруднений с использованием спроектированных тестов, кейсов, системы «Виртуальная школа». Нормативный и научно-методический подходы к изучаемой проблеме позволили определить перечень актуальных значимых профессионально-личностных компетенций, объединенных в следующие блоки: «Управление кадрами», «Управление ресурсами», «Управление процессами», «Управление результатами», «Управление информацией».

---

© Патронова И. А., 2021

В статье рассмотрены методологические основы формирования оценки профессионально-личностных компетенций и непрерывного сопровождения их развития в процессе образовательно-профессиональной деятельности в системе дополнительного профессионального образования.

В результате анализа оценочных процедур описаны полученные данные применительно к отдельным образовательным организациям и руководителям, позволяющие оказывать адресную поддержку и сопровождение в региональной системе дополнительного профессионального образования.

В статье поднят вопрос о построении индивидуальных образовательных маршрутов, выборе различных форм дополнительного профессионального образования: формального, неформального и информального. Описаны наиболее актуальные формы дополнительного профессионального образования применительно к руководителям сельских школ: семинары, вебинары, взаимообучение, стажировки, наставничество, деятельность неформальных образовательных групп, объединений, лаборатории «Сельской школы».

Ключевые слова: руководитель сельской школы, профессионально значимые качества, профессиональные затруднения, использование оценочных процедур, дополнительное профессиональное образование.

---

## THEORY AND METHODOLOGY OF PROFESSIONAL EDUCATION

---

**I. A. Patronova**

### **Designing additional professional education programs for rural school leaders**

The article deals with the design of additional professional education programs based on the identification of professional and personal difficulties of rural schools heads, the results of evaluation procedures. The traditional leading role of rural schools in the performance of educational, up-bringing, general cultural and social functions is determined.

Various approaches to the problem of identifying professional deficits of heads of educational organizations located in rural areas are considered: regulatory and scientific. The article describes the study results of the identified difficulties in the organization of procedures for certification of managers, implementation of additional professional education programs.

A number of features of the support organization for heads of rural and small schools are highlighted: continuity of organizational and methodological assistance; accessibility; variability, relevance and differentiation; advanced support; focus on reflection, the results of evaluation procedures, professional and personal deficits and needs.

A system for identifying professional deficits and difficulties using designed tests, case studies, and the «Virtual School» system is described. The normative and

---

*Проектирование программ дополнительного профессионального образования 143  
для руководителей сельских школ*

scientific-methodological approach to the problem under study allowed us to determine the list of relevant significant professional and personal competencies, combined in the following blocks: «Personnel management», «Resource management», «Process management», «Results management», «Information management».

The article considers the methodological basis for the formation of the assessment of professional and personal competencies and the continuous support of their development in the process of educational and professional activities, the system of additional professional education.

As a result of the analysis of evaluation procedures, the obtained data are described in relation to individual educational organizations and managers, which allow providing targeted support and support in the regional system of additional professional education.

The article raises the issue of building individual educational routes, choosing various forms of additional professional education: formal, non-formal and informal. The article describes the most relevant forms of additional professional education in relation to the heads of rural schools: seminars, webinars, mutual training, internships, mentoring, activities of informal educational groups, associations, laboratories of «Rural schools».

Keywords: head of a rural school, professionally significant qualities, professional difficulties, use of evaluation procedures, professional education programs.

В Орловской области сельские школы составляют 73 % от общего числа общеобразовательных организаций, в которых обучаются 23 % учащихся. Именно сельская школа традиционно выполняет образовательные, воспитательные, общекультурные и социальные функции. Руководители малокомплектных сельских школ, помимо управленческих функций, в полном объеме осуществляют социальные и педагогические функции.

Научно-методическое, организационно-методическое сопровождение образовательных организаций и руководителей осуществляется в региональной системе дополнительного профессионального образования.

Можно выделить ряд особенностей организации сопровождения

руководителей сельских и малокомплектных школ:

- непрерывность оказания организационно-методической помощи;
- доступность;
- вариативность, актуальность и дифференцированность;
- опережающее сопровождение;
- ориентированность на рефлексию, результаты оценочных процедур, профессионально-личностные дефициты и потребности.

Можно отметить, что ориентир на реальные результаты, достигнутые школой, выявление затруднений, профессионально-личностных дефицитов отдельных педагогов и руководителей образовательной организации позволяют проектировать формы и содержание про-

грамм дополнительного профессионального образования.

В Орловской области региональная система дополнительного профессионального образования располагает достаточными ресурсами для определения затруднений и перспектив в работе сельской школы и ее руководителя.

Основой нормативной базы создания системы организации оценки профессионально-личностных компетенций руководителей образовательных организаций в регионе является Постановление Правительства Орловской области от 23.04.2020 № 259 «Об утверждении Положения о порядке и сроках проведения аттестации руководителей и кандидатов на должности руководителей государственных образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования Орловской области» (см. материалы сайта <http://docs.cntd.ru/document/570748387>).

Методологическую основу формирования оценки профессионально-личностных компетенций и непрерывного сопровождения их развития в процессе образовательно-профессиональной деятельности стали [Гришина, 2002; Гришина, 2016; Ушаков, 2017]

– андрогогический подход, основоположниками которого являются С. Г. Вершловский, А. В. Даринский, Л. Н. Лесохина, В. Г. Онушкин и др. [Вершловский, 2001; Вершловский, 2003];

– гуманитарно-аксиологический подход к моделированию образовательной среды в региональной системе дополнительного профессионального педагогического образования, представленный работами И. Ю. Алексашиной [Алексашина, 1997] и В. Г. Воронцовой [Воронцова, 1997];

– психологический подход к образованию взрослых, наиболее продуктивно разработанный в исследованиях Б. Г. Ананьева, Ю. Н. Кулюткина [Кулюткин, 1985], Г. С. Сухобской [Сухобская, 2001];

– андрагогический подход, представленный в работах А. Е. Марона [Марон, 2006], Л. М. Перминовой [Перминова, 2004], Е. П. Тонконогой, Б. И. Федорова;

– акмеологический подход, которому следуют А. А. Деркач [Деркач, 2003; Деркач, 2004], Н. В. Кузьмина, В. Н. Максимова, А. К. Маркова [Маркова, 1996];

– компетентностный подход, определяющий «ключевые компетентности» управленца-профессионала и представленный работами О. Е. Лебедева [Лебедева, 2004], Л. М. Митиной [Митина, 2019], П. И. Образцова [Технологии подготовки ... , 2011], В. П. Симонова, М. А. Чошанова, С. Л. Троянской [Троянская, 2016].

Нормативный и научно-методический подходы к изучаемой проблеме позволили определить перечень актуальных значимых профессионально-личностных компетенций, которые затем были объ-

единены в следующие блоки: «Управление кадрами», «Управление ресурсами», «Управление процессами», «Управление результатами», «Управление информацией».

В регионе на базе регионального центра оценки качества образования совместно со специалистами Института развития образования созданы профессиональные кейсы с тестовым материалом, позволяющие автоматически анализировать уровень профессионально-личностных компетенций (см. материалы сайта <http://www.orcoko.ru/dpo/attestaciya-rukovoditelej/>).

Анализ результатов автоматизированного тестирования по модулям «Управление кадрами», «Управление ресурсами», «Управление процессами», «Управление результатами», «Управление информацией» показал, что руководители образовательных организаций и кандидаты на должности руководителей государственных образовательных организаций владеют профессиональными компетенциями, соответствующими должности «руководитель».

Можно отметить, что руководители сельских школ испытывают затруднения в вопросах, связанных с управлением результатами деятельности (доля верных ответов 72 %, при этом у руководителей общеобразовательных организаций, расположенных в городской местности, – 83,33 %; в вопросах, свя-

занных с управлением ресурсами, – 68,32 % и 86,34 % соответственно). В вопросах управления кадрами средний балл тестируемых руководителей общеобразовательных организаций составил 91,07 %, у руководителей образовательных организаций, расположенных в сельской местности – 88,22 %. Показатели по вопросам информирования о деятельности образовательных организаций в среднем соответствуют 80,8 % и 78,73 % соответственно.

При проектировании программ дополнительного профессионального образования активно используются данные результатов оценочных процедур, осуществляемых на территории региона («Виртуальная школа» на сайте Регионального центра оценки качества образования Орловской области – <http://www.orcoko.ru/noko/virtualnaya-shkola/>).

Данные, получаемые в результате анализа оценочных процедур, применительно к отдельным образовательным организациям и руководителям позволяют оказывать адресную поддержку и сопровождение в региональной системе дополнительного профессионального образования.

Разработанная система профессионально-личностного сопровождения руководителей позволяет осуществлять системный подход к проектированию целей, содержания, эффективных форм и методов формирования профессиональной

компетентности в единстве формального, неформального и информального образования.

Система включает в себя указанную диагностику, позволяющую определить профессионально-личностные затруднения, наметить вектор и перспективы профессионально-личностного развития, смоделировать необходимые эффективные ресурсы. Диагностика и саморефлексия под руководством наставника, во взаимодействии с другими заинтересованными сторонами (коллегами, представителями учредителя) позволяют выбрать оптимальный вид и образовательную траекторию [Кулоткин, 1997].

Часть руководителей выбирают ближайшую курсовую подготовку, переподготовку, то есть ориентируются на формальное образование. Большинство руководителей ориентированы на скорейшее устранение выявленных профессионально-личностных затруднений и на неформальное (семинары, постоянно действующие вебинары, консультации, иные актуальные образовательные события) и информальное (наставничество, самообразование, стажировка) образование.

Одной из эффективных форм научно-методического сопровождения руководителей сельских школ можно считать деятельность научно-исследовательской лаборатории сельской школы при Орловском государственном университе-

те при поддержке Департамента образования Орловской области. Наиболее значимыми результатами в рамках интересующего нас вопроса можно считать выявление, анализ и транслирование позитивных результатов деятельности сельских школ, непрерывное организационное научно-методическое сопровождение руководителей и коллективов школ (см. материалы сайта <http://schoollabogu.ucoz.ru/>).

Выбор руководителями форм и образовательных траекторий сопровождается проектированием или корректировкой образовательных программ формального, неформального и информального образования. Руководители образовательных организаций становятся активными соавторами, разработчиками данных программ дополнительного профессионального образования.

В содержании спроектированных и скорректированных образовательных программах нашли отражение вопросы, вызывающие затруднение по разделам «Управление кадрами», «Управление ресурсами», «Управление процессами», «Управление результатами», «Управление информацией».

Руководители образовательных организаций при освоении дополнительных профессиональных программ интериоризируют знания, актуализируют или пересматривают имеющийся профессиональный опыт, капитализируют управленческий потенциал. Надо отметить, что

наиболее продуктивными при таком проектировании образовательных программ являются взаимодействие, коллективное обучение, наставничество и непрерывное образование. Достаточно продуктивными можно считать также сформировавшиеся в ходе подобного образования устойчивые неформальные профессиональные группы и объединения, оказывающие образовательную поддержку руководителям образовательных организаций в профессиональной деятельности [Чечиль, 2012, с. 95].

В ходе анализа результативности региональной системы дополнительного профессионального образования, профессионально-личностных компетенций руководителей образовательных организаций, расположенных в сельской местности, учета полученных данных в принятии управленческих решений и непрерывном профессиональном сопровождении управленческих кадров были уточнены принципы построения региональной системы управления развитием управленческих кадров:

– *Принцип субъектности* как ориентация на развитие личности руководителя, развитие руководителя как субъекта профессиональной деятельности и непрерывного профессионального образования как части деятельности и обязательного условия сопровождения данной деятельности.

– *Принцип вариативности* определен как принцип субъектно-

сти и ориентирован на многообразие профессиональных затруднений, дефицитов и индивидуальных образовательных маршрутов каждого руководителя образовательной организации.

– *Принцип «капитализации» личности* предполагает приращение не только профессиональных, но и личностных качеств, изменение личностных установок, целей, диалогизацию образования. Данный принцип позволяет выявить не только профессиональные, но и личностные потребности и использовать их как средство активизации и становления субъектности в непрерывном профессиональном развитии.

Реализация указанных принципов предполагает, с одной стороны, дифференциацию содержания образовательного процесса, а с другой – концентрацию процесса вокруг профессионально-личностных качеств личности руководителя и его реальных профессионально-личностных потребностей [Болотов, 2011].

Постановка лично значимых актуальных целей при проведении оценочных процедур самими руководителями образовательных организаций, восприятие [Сибиль, 1997] и принятие профессиональных потребностей и траекторий дальнейшего профессионально-личностного развития становится для руководителей образовательных организаций привычной, важной процедурой [Гам, 2006].

Активность при проектировании дальнейших образовательных маршрутов и аудит образовательной организации дают основание для дальнейшего проектирования обучения не только отдельных руководителей, но и образовательных команд. Это, в свою очередь, положительно сказывается на развитии каждой образовательной организации и образовательных систем муниципального и регионального уровней.

Таким образом, опыт оценки профессионально-личностных компетенций руководителей образовательных организаций в Орловской области и учет полученных данных в принятии управленческих решений и непрерывном профессиональном сопровождении управленческих кадров является драйвером развития профессионально-личностных качеств руководителей и системы образования региона в целом.

#### Библиографический список

1. Алексашина И. Ю. Учитель и новые ориентиры образования : Гуманизация образования как предмет теоретической рефлексии и практики освоения учителем. Санкт-Петербург : С.-Петерб. гос. ун-т пед. мастерства, 1997. 153 с.
2. Болотов В. А. Управление развитием образовательных учреждений через профессиональную подготовку его руководителя / В. А. Болотов, С. С. Кравцов, И. Д. Чечель, С. А. Щенников, Н. А. Ростовцева // Управление образованием: теория и практика. 2011. № 1(1). С. 1-7.
3. Вершловский С. Г. Постдипломное педагогическое образование: проблемы качества : науч.-метод. пособие. Санкт-Петербург : Спец. лит., 2003. 237 с.
4. Вершловский С. Г. Учитель учителей // Управление – деятельность профессиональная : сборник статей / под редакцией В. Ю. Кричевского. Санкт-Петербург : СПб ГУПМ, 2001. С. 56-69.
5. Воронцова В. Г. Гуманитарно-аксиологические основы постдипломного образования педагога. Псков : Изд-во Псков. обл. ин-та повышения квалификации работников образования, 1997. 421 с.
6. Гам В. И. Управление многообразием в условиях системных изменений в образовании : монография / Федеральное агентство по образованию, Омский гос. пед. ун-т. Омск : Омский гос. пед. ун-т, 2006. 135 с.
7. Гришина И. В. Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования : монография ; С.-Петерб. гос. ун-т пед. мастерства. каф. теории и практики упр. и экономики образования. Санкт-Петербург : СПбГУПМ, 2002. 231 с.
8. Гришина И. В. Теоретико-методологические подходы к проектированию модульной программы в персонифицированной системе повышения квалификации руководителей школ // Управление образованием: теория и практика. 2016. № 3 (23). С. 22-37.
9. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала. Москва : Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та ; Воронеж : Изд-во НПО «Модек», 2004. 750 с.



10. Деркач А. А. Акмеология : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. Москва : Питер, 2003. 252 с.
11. Кулюткин Ю. Н. Психология обучения взрослых. Москва : Просвещение, 1985. С. 24.
12. Кулюткин Ю. Н. Методологическая рефлексия как условие интеграции знаний // Интеграционные процессы в образовании взрослых : материалы научно-практич. конференции / под редакцией Ю. Н. Кулюткина и др. Санкт-Петербург : ИОВ РАО, 1997. С. 103-105.
13. Лебедева О. Е. Компетентный подход в образовании // Школьные технологии. 2004. № 5. С. 3-12.
14. Маркова А. К. Психология профессионализма. Москва : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. 308 с.
15. Марон А. Е. Андрагогический подход к построению технологии обучения взрослых / А. Е. Марон, С. А. Филин // Человек и образование. 2006. № 6. С. 10-14.
16. Митина Л. М. Психология профессионально-карьерного развития личности. Москва ; Санкт-Петербург : Нестор-История, 2019. 400 с.
17. Перминова Л. М. Самоидентификация учителя: опыт дидактической рефлексии. Санкт-Петербург : СПбАППО, 2004. 388 с.
18. Сибиль Е. И. От «неосознанной некомпетентности» к «неосознанной компетентности» / Е. И. Сибиль, И. В. Гришина // Директор школы. 1997. Спецвыпуск № 25. С. 12-20.
19. Сухобская Г. С. Директор школы как андрогог и психолог // Управление – деятельность профессиональная : сборник статей / под редакцией В. Ю. Кричевского. Санкт-Петербург : СПб ГУПМ, 2001. С. 70-74.
20. Технология подготовки специалистов в системе профессионального образования : монография / под редакцией П. И. Образцова. Орел : ОГУ, 2011. 338 с.
21. Троянская С. Л. Основы компетентного подхода в высшем образовании : учебное пособие. Ижевск : Издательский центр «Удмуртский университет», 2016. 176 с.
22. Ушаков К. М. Как сделать школу лучше, или Социальный капитал как приоритет. Москва : Сентябрь, 2017. 159 с.
23. Чечель И. Д. Профессиональная компетентность руководителя общеобразовательного учреждения // Управление образованием: теория и практика. 2012. № 1(5). С. 93-101.

#### **Bibliograficheskij spisok**

1. Aleksashina I. Ju. Uchitel' i novye orientiry obrazovaniya : Gumanizacija obrazovaniya kak predmet teoreticheskoj refleksii i praktiki osvoeniya uchitelem = Teacher and new educational guidelines: Humanization of education as a subject of theoretical reflection and the practice of teacher learning. Sankt-Peterburg : S.-Peterb. gos. un-t ped. masterstva, 1997. 153 s.
2. Bolotov V. A. Upravlenie razvitiem obrazovatel'nyh uchrezhdenij cherez professional'nuju podgotovku ego rukovoditelja = Managing the development of educational institutions through the training of its head / V. A. Bolotov, S. S. Kravcov,

I. D. Chechel', S. A. Shhennikov, N. A. Rostovceva // Upravlenie obrazovaniem: teorija i praktika. 2011. № 1(1). S. 1-7.

3. Vershlovskij S. G. Postdiplomnoe pedagogicheskoe obrazovanie: problemy kachestva = Postgraduate pedagogical education: quality problems : nauch.-metod. posobie. Sankt-Peterburg : Spec. lit., 2003. 237 s.

4. Vershlovskij S. G. Uchitel' uchitelej = Teacher of teachers // Upravlenie – dejatel'nost' professional'naja : sbornik statej / pod redakciej V. Ju. Krichevskogo. Sankt-Peterburg : SPb GUPM, 2001. S. 56-69.

5. Voroncova V. G. Gumanitarno-aksiologicheskie osnovy postdiplomnogo obrazovanija pedagoga = Humanitarian and axiological foundations of postgraduate education of a teacher. Pskov : Izd-vo Pskov. obl. in-ta povyshenija kvalifikacii rabotnikov obrazovanija, 1997. 421 s.

6. Gam V. I. Upravlenie mnogoobraziem v uslovijah sistemnyh izmenenij v obrazovanii = Managing diversity in the face of systemic changes in education : monografija / Federal'noe agentstvo po obrazovaniju, Omskij gos. ped. un-t. Omsk : Omskij gos. ped. un-t, 2006. 135 s.

7. Grishina I. V. Professional'naja kompetentnost' rukovoditelja shkoly kak ob#ekt issledovanija = Professional competence of the head of the school as a subject of research : monografija ; S.-Peterb. gos. un-t ped. masterstva. kaf. teorii i praktiki upr. i jekonomiki obrazovanija. Sankt-Peterburg : SPbGUPM, 2002. 231 s.

8. Grishina I. V. Teoretiko-metodologicheskie podhody k proektirovaniju modul'noj programmy v personificirovannoj sisteme povyshenija kvalifikacii rukovoditelej shkol = Theoretical and methodological approaches to the design of a modular program in a personalized system of advanced training of school leaders // Upravlenie obrazovaniem: teorija i praktika. 2016. № 3 (23). S. 22-37.

9. Derkach A. A. Akmeologicheskie osnovy razvitija professionala = Acmeological foundations of professional development. Moskva : Izd-vo Mosk. psihol.-soc. in-ta ; Voronezh : Izd-vo NPO «Modek», 2004. 750 s.

10. Derkach A. A. Akmeologija = Akmeology : uchebnoe posobie dlja studentov vuzov, obuchajushhihsja po napravleniju i special'nostjam psihologii. Moskva : Piter, 2003. 252 s.

11. Kuljutkin Ju. N. Metodologicheskaja refleksija kak uslovie integracii znaniy = Methodological reflection as a condition for knowledge integration // Integracionnye processy v obrazovanii vzroslyh : materialy nauchno-praktich. konferencii / pod redakciej Ju. N. Kuljutkina i dr. Sankt-Peterburg : IOV RAO, 1997. S. 103-105.

12. Kuljutkin Ju. N. Psihologija obuchenija vzroslyh = Adult learning psychology. Moskva : Prosveshhenie, 1985. S. 24.

13. Lebedeva O. E. Kompetentnostnyj podhod v obrazovanii = Competency approach in education // Shkol'nye tehnologii. 2004. № 5. S. 3-12.

14. Markova A. K. Psihologija professionalizma = Psychology of professionalism. Moskva : Mezhdunarodnyj gumanitarnyj fond «Znanie», 1996. 308 s.

15. Maron A. E. Andragogicheskij podhod k postroeniju tehnologii obuchenija vzroslyh = An andragogical approach to building adult learning technology / A. E. Maron, S. A. Filin // Chelovek i obrazovanie. 2006. № 6. S. 10-14.

16. Mitina L. M. Psihologija professional'no-kar'ernogo razvitija lichnosti = Psy-

chology of professional and career development of personality. Moskva ; Sankt-Peterburg : Nestor-Istorija, 2019. 400 s.

17. Perminova L. M. Samoidentifikacija uchitelja: opyt didakticheskoy refleksii = Self-identification of the teacher: experience of didactic reflection. Sankt-Peterburg : SPbAPPO, 2004. 388 s.

18. Sibil' E. I. Ot «neosoznannoj nekompetentnosti» k «neosoznannoj kompetentnosti» = From «unconscious incompetence» to «unconscious competence» / E. I. Sibil', I. V. Grishina // Direktor shkoly. 1997. Specvypusk № 25. S. 12-20.

19. Suhobskaja G. S. Direktor shkoly kak androgog i psiholog = School director as androgogue and psychologist // Upravlenie – dejatel'nost' professional'naja : sbornik statej / pod redakciej V. Ju. Krichevskogo. Sankt-Peterburg : SPb GUPM, 2001. S. 70-74.

20. Tehnologija podgotovki specialistov v sisteme professional'nogo obrazovanija = Technology of professional training in the system of professional education : monografija / pod redakciej P. I. Obrazcova. Orel : OGU. 2011. 338 s.

21. Trojanskaja S. L. Osnovy kompetentnostnogo podhoda v vysshem obrazovanii = Fundamentals of competency in higher education : uchebnoe posobie. Izhevsk : Izdatel'skij centr «Udmurtskij universitet», 2016. 176 s.

22. Ushakov K. M. Kak sdelat' shkolu luchshe, ili Social'nyj kapital kak prioritet = How to make school better, or Social capital as a priority. Moskva : Sentjabr', 2017. 159 s.

23. Chechel' I. D. Professional'naja kompetentnost' rukovoditelja obshheobrazovatel'nogo uchrezhdenija = Professional competence of the head of a general education institution // Upravlenie obrazovaniem: teorija i praktika. 2012. № 1(5). S. 93 101.