

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра педагогики

**Управленческий потенциал  
в создании инновационных образовательных центров**

**АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 3 курса 302 группы  
направления 44.04.02 Психолого-педагогическое образование,  
профиль подготовки «Педагогическая инноватика и рискология»  
факультета психологии

Шевченко Татьяны Борисовны

Научный руководитель  
доцент, к.п.н

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Е.И. Балакирева

Зав. кафедрой  
доцент, к.п.н.

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Е.И. Балакирева

Саратов 2020

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Введение.** *Актуальность темы исследования.* Система образования, являющаяся во всем мире ключевым элементом глобальной конкуренции, требует постоянного обновления технологий, ускоренного освоения инноваций, быстрой адаптации в условиях динамично меняющегося мира. «Точку невозврата перешла так называемая четвертая («цифровая») промышленная революция («Индустрия 4.0»), которая представляет собой объединение промышленности и цифровых технологий, приводящее к созданию цифровых производств, умных заводов и фабрик, где все устройства, машины, продукция и люди общаются между собой посредством цифровых технологий и интернета». [Мазина Т.В]. Одна из основных идей ФГОС второго поколения – дать возможность учащимся проходить свой собственный путь в освоении того знания (умения, навыка или компетенции), которое именно для него и именно сейчас является наиболее важным. Одним из решений данной проблемы является развитие дополнительного образования и создание инновационных образовательных центров. В этой связи проблема понимания роли управленческого потенциала в создании инновационного образовательного центра в настоящее время очень актуальна и требует глубокой проработки. Недостаточная изученность и степень разработанности, с одной стороны, и научно-практическая значимость этого важного звена в системе образования, с другой стороны, обусловили выбор темы настоящего исследования, его цель и задачи.

**Объектом** исследования выступает деятельность инновационных образовательных центров.

**Предметом** исследования является управленческий потенциал в создании инновационного образовательного центра.

**Цель работы** разработать универсальную модель инновационного образовательного центра;

**Новизна** Дополнены основные понятия, сформулированы характеристики управленческого потенциала, выбраны методики оценки деятельности управленческого потенциала.

В соответствии с целью исследования были сформулированы следующие **Задачи:**

1. провести анализ образовательных центров в России, дополнить научное понятие персонал, управленческий потенциал.
2. определить характеристики управленческого потенциала и их роль в создании инновационного образовательного центра;
3. подобрать методики оценки эффективности деятельности управленческого потенциала в разработанной модели.

Для решения поставленных задач были использованы следующие:

**Методы исследования:** в исследовании был использован комплекс взаимодополняющих методов исследования, адекватных его предмету: теоретический анализ и обобщение психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, моделирование, проектирование, а также комплекс диагностических показателей в виде тестирования.

**Практическая значимость исследования** заключается в его направленности на совершенствование управленческого потенциала в инновационном образовательном центре. В определение модели, структуры, с помощью которых выявляют управленческий потенциал инновационного образовательного центра, в разработке тестирования, мониторинга качества управленческого потенциала образовательного центра с целью дальнейшего внедрения в образовательный процесс.

**Обоснованность и достоверность результатов работы** обеспечены опорой на методологию педагогических и психологических исследований переписанной глубиной теоретико-методологического анализа и осуществлением исследования на теоретическом уровне, применен комплекс методов, адекватных цели, объекту, предмету и задачам, методов моделирования и методов тестирования и проверки качества.

*Апробация и внедрение результатов исследования* Основные теоретические положения и результаты исследования нашли отражение в статьях:

Шевченко Т.Б. Управленческий потенциал в образовательном центре// Вестник научных конференций. -31 октября 2019. - № 10-4(50) Часть 4. 139 с.

Шевченко Т.Б Периоды становления дополнительного образования в России // Научный альманах. -31 октября 2019 · N 10-3(60). 97 с.

### **Основное содержание выпускной квалификационной работы.**

Во Введении обоснована актуальность и проблема темы исследования, рассмотрена степень изученности проблемы, определены объект и предмет изучения, поставлены цель и задачи работы, представлен анализ литературы, которая была рассмотрена в ходе исследования. В первой главе: “Теоретико-методологические основания создания инновационных образовательных центров”. Рассмотрены периоды становления дополнительного образования в России, показана необходимость инновационных образовательных центров в современных условиях, а также представлены примеры образовательных центров в наше время в России. Сегодня дополнительное образование детей и взрослых, определяются Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 02.03.2016). Оказание услуг в организациях дополнительного образования регламентируется частью 9 статьи 54 и утверждены постановлением Правительства РФ от 15 августа 2013 г. № 706 «Правила оказания платных образовательных услуг». Статьями 31 и 32 определяется возможность формирования системы дополнительного образования.

В наше время появились такие образовательные центры как Сириус, Сколково, научно-образовательные центры и центры поддержки одаренных детей. «Поддержка и развитие способных, талантливых ребят осуществляется в нашей стране через создание региональных центров по выявлению и поддержке одаренных детей, образовательную деятельность специализированных школ.» [Балакирева Е.И., с. 53]. В настоящее время актуальной является идея создания базовых школ РАН, возникшая в 2018 году как совместный проект Российской академии наук и Министерства просвещения Российской Федерации. Основная

цель проекта – создание максимально благоприятных условий для выявления и обучения талантливых детей, их ориентация на построение успешной карьеры в области науки и высоких технологий, что послужит развитию интеллектуального потенциала регионов и страны в целом [Проект создания базовых школ РАН.] Мы выделили следующее понятие *Инновационный образовательный центр* - образовательное учреждение, внедряющее новейшие педагогические проф ориентационные, образовательные, спортивные, творческие, исследовательские знания и направления, имеющие высокий уровень профессиональной подготовки для реализации интеллектуального и личностного потенциала, профессионального самоопределения и становления обучаемых, в образовательной среде.

На сегодняшний день существует несколько подходов к определению понятия «персонал». Персонал (от лат. *persona* – личность). Мы выделили следующее понятие, *персонал* – это личный состав учреждения, предприятия или отдельной отрасли, выделенные по признаку характера выполняемой работы, осуществляющие трудовые отношения на основе трудового договора (контракта).

Термин «*потенциал*» был введен в научный оборот в конце XX века. В переводе с латинского, он означает «сила, возможности». Широкая трактовка смыслового понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как совокупность средств, условий, необходимых для ведения, поддержания, сохранения чего-нибудь [Ушаков Д.Н., с. 505]; источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области [БСЭ, Т. 2, с. 188].

Трудовой потенциал не является величиной постоянной, он непрерывно изменяется по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда и жизнедеятельности, или снижаться, если, в частности, ухудшается состояние здоровья работника, ужесточается режим труда и т.п

*Управленческий потенциал личности* – это сочетание социальных, личностных и профессиональных качеств управленца, помогающих ему наиболее

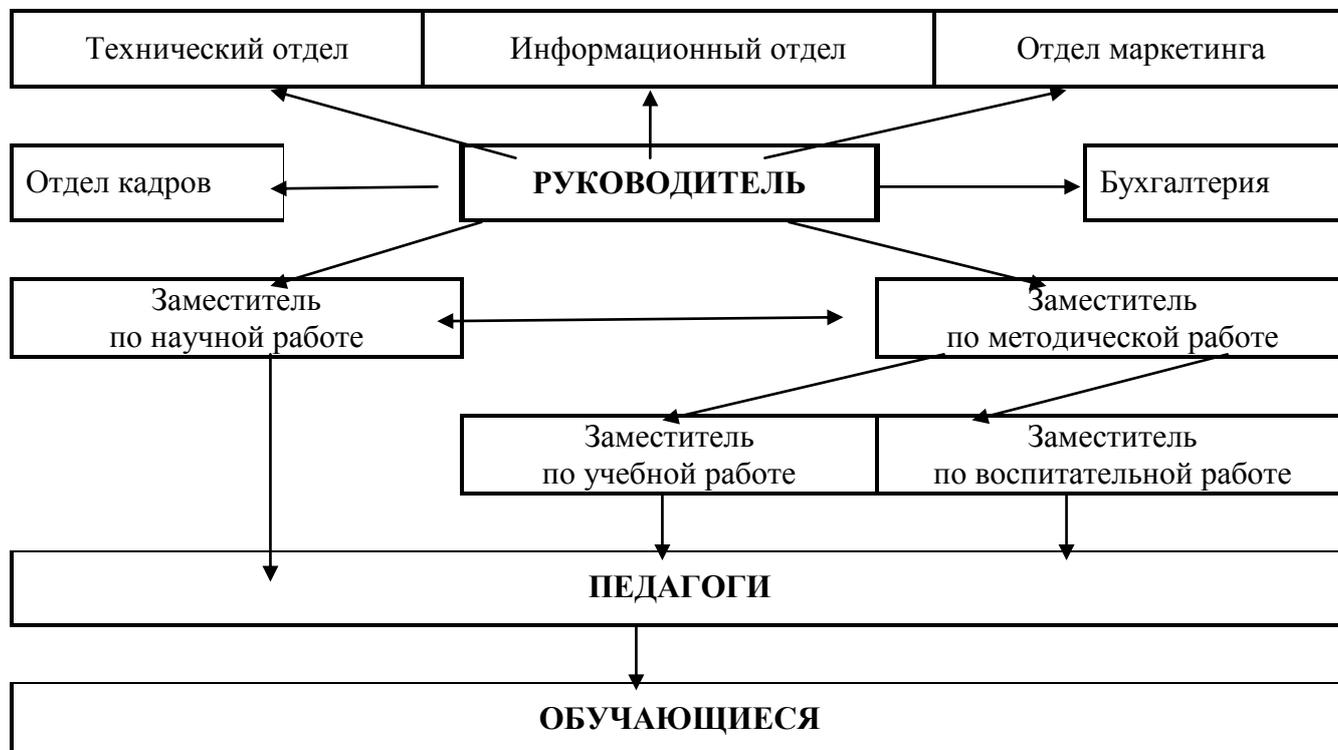
эффективно выполнять свою работу с тем, чтобы развивать организацию и достигать стоящих перед ней целей. Управленческий потенциал предполагает наличие у работников, выполняющих конкретные управленческие функции, знаний в области психофизиологии (физиологических основах поведения, роли биологических факторов, свойствах нервной системы, психической деятельности), а также скрытых, не проявившихся возможностей развития личности руководителя

Для раскрытия взаимосвязи между компонентами в литературе (В.Н. Дружинин, Д.Н. Завалишина, А.И. Тяжов и др.) используется понятие уровень развития личности (или уровень человека). Не всегда проводится четкая грань между способностями и знаниями. (А.И. Тяжов) разделяет базовые способности, профессиональные способности и производственный опыт. Под системой управления следует понимать совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. Реализация этих мероприятий осуществляется через *управленческие функции*. Существует несколько функций управления образовательными учреждениями. (В.С. Лазарев) выделяет среди них: *планирование, организацию, руководство и контроль*. К этим основным функциям (В.А. Сластенин) добавляет педагогический анализ, целеполагание, регулирование.

Процесс управления любой педагогической системой предполагает целеполагание (постановку целей) и планирование (принятие решений). Перспективный план разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы за последние годы. Структура перспективного плана работы может включать следующее (В. Лизинский): Задачи на планируемый срок; Перспективы развития контингента учащихся по годам; Перспективы обновления учебно-воспитательного процесса; Потребность в педагогических кадрах; Повышение квалификации педагогических кадров (курсы, семинары, тренинги и т.д.); Развитие материально-технической базы и учебно-методическое оснащение (строительные работы, приобретение средств МВТ, пополнение фондов библиотеки, наглядных пособий, обновление оборудования и оформление кабинетов и др.); Социальная защита педагогов и учащихся, улучшение их быта,

условий труда и отдыха. В своем исследовании мы будем придерживаться наиболее часто встречающейся организационной структуры современного образовательного учреждения – линейно-функциональной.

Структура управления современным образовательным центром. (рис. 2).



Выбор *линейно-функционального* построения образовательного учреждения обоснован, стабильностью и предсказуемостью, безусловной специализации управленческих кадров, последовательным экономичным процессом; адаптивностью, в меру жестью и устойчивостью, что позволяет использовать разнообразные по качествам управленческие кадры и создавать им условия профессионального роста.

В этой системе руководители функциональных подразделений имеют право отдавать распоряжения по вопросам, касающихся их функций. В этом случае руководитель учреждения четко определяет права и обязанности функциональных руководителей. В особом распоряжении или приказе указывается, какие решения могут быть приняты только самим руководителем единолично, какие он решает совместно с той или иной группой или коллективом в целом, а какие вопросы поручаются (делегируются) его непосредственным подчиненным. Недостаточно только построить организационную структуру образовательного учреждения,

необходимо обеспечить эффективность совместной деятельности людей. Для этого необходимо: чтобы исполнители хорошо понимали каких результатов и когда от них ожидают; были заинтересованы в их получении; испытывали удовлетворение от своей работы; социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы.

Во второй главе: *Универсальная модель инновационного образовательного центра.*

В теоретическом обосновании построения модели мы основывались на изучении общих вопросов моделирования в педагогических исследованиях (А.И. Богатырев, Ю.О. Делимова, А.Н. Дахин, В.И. Загвязинский, В.В. Краевский, В.И. Михеев и др.) В педагогической литературе раскрытие и обоснование метода моделирования и определение его основного понятия «модель» встречается в работах С.А. Бешенкова, Э.Н. Гусинского, А.Н. Дахина, В.М. Монахова, В.А. Тестова, В.А. Штоффа и других авторов. Говоря о необходимости уточнения терминологического аппарата, А.Н. Дахин пишет о существовании сложности, которая связана, с одной стороны, с большим разнообразием уже существующих определений педагогического явления («количественная»), а с другой, со смысловой нагрузкой применяемых терминов («концептуальная» или «содержательная») [А.Н. Дахин, 2010, с. 12]. Предлагаемые понятия в философском, педагогическом и других контекстах имеют разные значения и смысловые оттенки. В основу разработки модели положено обеспечить сжатие информации, при которой отбрасываются многие несущественные факторы, благодаря чему появляется возможность сконцентрировать внимание на наиболее значимых элементах и способах их взаимодействия, т.е. на тех составных частях процесса и тех связях, от которых в наибольшей степени зависит ее качественное состояние и перспективы развития. Следует учитывать, что никакая модель, даже очень сложная, не может дать полного представления об изучаемом объекте и точно предсказать его развитие или описать траекторию движения в каком-то собственном пространстве. Приходится при конструировании моделей балансировать на границе их полноты и мере соответствия методик, результатов исследования поставленных задач.

<b>ЦЕЛЕВОЙ БЛОК</b>			
<b>ЦЕЛЬ:</b> организация дополнительного образования			
<b>ПОДХОДЫ:</b> системный, личностно-ориентированный, деятельностный			
<b>ЗАДАЧИ:</b> 1) обеспечение доступности получения качественного дополнительного образования; 2) обеспечение преемственности основных образовательных программ; 3) воспитание и развитие качеств личности, отвечающих требованиям современного общества			
↓			
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БЛОК</b>			
<b>ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ:</b> целостный взгляд на обучающегося; уважение и доверие; индивидуальный подход и личное стимулирование; сотрудничество; коллективное принятие решений; делегирование членам коллектива отдельных управленческих функций			
<b>ФУНКЦИИ</b>			
<i>целеполагание</i> общее направление, содержание, формы и методы	<i>планирование</i> перспективное, годовое, текущее	<i>организация</i> оценка состояния учебно-воспитательного процесса в целом или в какой-либо его части	<i>руководство</i> обеспечение эффективности совместной деятельности
		<i>анализ</i> установление фактов, выявление характерных зависимостей деятельности коллектива	<i>контроль и регулирование</i> установка критериев, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок
<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА</b>			
Технический отдел	Информационный отдел	Отдел маркетинга	
Отдел кадров	<b>РУКОВОДИТЕЛЬ</b>	Бухгалтерия	
Заместитель по научной работе			Заместитель по методической работе
		Заместитель по учебной работе	Заместитель по воспитательной работе
<b>ПЕДАГОГИ</b>			
<b>ОБУЧАЮЩИЕСЯ</b>			
↓			
<b>ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК</b>			
<b>КОМПОНЕНТЫ</b>			
профессиональные знания (профессиональный потенциал); умения управлять педагогическим коллективом (административный потенциал); умения управлять учебно-воспитательной, научно-методической работой (производственный потенциал); индивидуальные качества (личностный потенциал)			
<b>Показатели</b>			
- умение решать проблемы; - изобретательность и творческий подход	- умение ставить задачи и получать обратную связь; - создавать высокомотивированную среду, в которой сотрудники будут показывать максимальные результаты	- умение организовывать систему обучения; - умения выработки решений через конструктивный анализ ситуации	- постоянное саморазвитие через коучинг и тренинги личностного роста; - умение развития эмоционального интеллекта
Общие и специальные высшие интеллектуальные	Теоретические и Практические способности	Межличностные Предметные	Учебные и Творческие
<b>РЕЗУЛЬТАТ:</b> повышение эффективности управленческого потенциала			

Модель инновационного образовательного центра, включает в себя три блока: целевой, управленческий и диагностический (рис. 3).

Основная целевая установка деятельности управленческого потенциала эффективная организация дополнительного образования на основе системного, личностно-ориентированного и деятельностного подхода в обеспечении доступности получения качественных знаний, преемственности основных образовательных программ; воспитание и развитие качеств личности, отвечающих требованиям современного общества. Четкий выбор целевых ориентаций первый и главный шаг управленческого потенциала, проектирующего образовательный процесс в инновационном учреждении. Он естественным образом задает последующие задачи по технологизации процесса обучения (выбор форм, методов, средств) и содержательного наполнения.

Организационная структура, входящая в состав управленческого блока, имеет иерархический характер. Руководитель совместно с руководителями маркетингового, информационного и технического отделов определяют стратегические направления развития инновационного центра.

В качестве самостоятельных отделов сформированы отдел кадров и бухгалтерия, которые решают часть профессиональных задач независимо друг от друга или сообща. Основная роль отдела кадров – способствовать достижению целей организации путем обеспечения необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала работников. Основные задачи, стоящие перед бухгалтерской службой – ведение достоверного бухгалтерского, налогового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности; формирование учетной и налоговой политики в соответствии с действующим законодательством и потребностями образовательного учреждения.

Основная деятельность образовательного учреждения – это научно-методическая и учебно-воспитательная работа, координаций которой возложена на соответствующих заместителей. В отличие от средней общеобразовательной школы инновационный образовательный центр, на наш взгляд, должен вести большую, плодотворную работу, которая направлена, с одной стороны, на участие

педагогов в научных мероприятиях разного уровня, с другой, на организации научно-исследовательской работе учащихся с последующим выступлением на семинарах, конференциях, участии в выставках. Заместитель по научной работе совместно с заместителем по методической работе разрабатывают и обосновывают внедрение в образовательный процесс новые методы (мировое кафе, сами позитивных перемен, мозговой штурм и др.) и технологий продуктивного взаимодействия (модерация, кейс, квесты и пр.).

Основной целью методической работы является повышение уровня профессиональной культуры педагога и педагогического мастерства для сохранения стабильно положительных результатов в обучении и воспитании учащихся.

К задачам методической работы, в первую очередь, следует отнести оперативное реагирование на запросы педагогов по насущным педагогическим проблемам. Знакомство с достижениями педагогической науки и педагогической практики, с новыми педагогическими технологиями с целью применения этих знаний для анализа и самоанализа педагогической деятельности.

В обязанности заместителя по методической работе, на наш взгляд, должно входить также: организация системы методической работы с целью развития педагогического творчества и самореализации инициативы (инновационной активности) педагогов, пополнение информационного педагогического банка данных о педагогическом опыте через обобщение и изучение опыта работы коллег, организация рефлексивной деятельности в ходе анализа педагогической деятельности и выработки путей решения педагогических проблем и затруднений, оказание методической помощи педагогам, создание собственных методических разработок, адаптация и модификация традиционных методик, индивидуальных технологий и программ.

Эти вопросы, как было отмечено выше, должны решаться совместно с заместителем по научной работе, деятельность в инновационном образовательном центре должна нести научно-методический характер, наука и методика должны "переплетаться", дополняя друг друга.

Вооружение педагогов наиболее эффективными способами организации образовательного процесса, анализа, экспертизы педагогической деятельности и деятельности учащихся в соответствии с современными требованиями к уровню обученности и воспитанности – вот краткий перечень основных направлений работы, которую заместитель по методической осуществляет совместно с заместителями по учебной и воспитательной работе. Учебная работа педагога, прежде всего, должна быть направлена на решение такой сложной, на наш взгляд, в современной действительности задаче, как привить интерес к учению, потребность в овладении новыми знаниями, на основе чего, в конечном счете, сформируется профессиональное самосознание, повысится интеллектуальный уровень, разовьются навыки самообразования, произойдет становление познавательного интереса. Основной целью воспитательной работы в образовательных учреждениях во все времена являлось и является создание условий, при которых происходит становление личности. Для педагога очень важно "правильно" воспитать: развивать у ученика моральные и нравственные ценности, творческий потенциал, способствовать умственному, эмоциональному и физическому здоровью. Важно, чтобы были сформированы навыки, необходимые в жизни, чтобы в сложной жизненной ситуации учащийся смог принять правильное решение.

Следующая, ступень организационной структуры инновационного образовательного центра – педагоги и обучающиеся, их совместная работа. При создании современного образовательного центра необходимо обратить внимание на развитие кадрового потенциала, на факторы, формирующие инновационную активность: материальная заинтересованность, повышение уровня активности с целью повышения материального достатка, что позволяет на более высоком уровне решать стоящие перед организацией задачи, наличие технического оснащения, применение информационно-коммуникативных технологий значительно повышает мотивацию учащихся и, как следствие, качество обучения, удовлетворение потребности в изучении и использовании ранее не применяемого оборудования, повышение компетентности, необходимость расширить знания предметной области и получить над предметные знания и компетенции. Руководитель должен

координировать развитие кадров по таким направлениям как, образовательная, научно-исследовательская, методическая, инновационно-внедренческая и издательская деятельность. Непрерывное дополнительное профессиональное образование педагогов инновационного образовательного центра является ключевым звеном в обеспечении, создании и развитии условий обучения учащихся, а также удовлетворении потребностей самих педагогов в вопросах их профессионального роста.

Таким образом, разработанная модель инновационного образовательного центра отражает совокупность непрерывных целенаправленных взаимосвязанных действий управленческого потенциала, направленных на эффективное удовлетворение образовательных потребностей учащихся. Следует заметить, что в условиях рыночных отношений не может быть унифицированной системы показателей инновационной деятельности.

Однако, она должна отвечать следующим требованиям: показатели должны охватывать все стадии и процессы жизненного цикла создаваемой инновации; показатели должны формироваться на перспективу от 3 до 5 лет; показатели должны опираться на данные по конкурентоспособности конечного инновационного результата или продукта; важнейшие показатели должны быть выражены абсолютными, относительными и удельными показателями; показатели должны быть состыкованы со всеми разделами плана; показатели должны отражать все финансовые аспекты деятельности образовательной организации (доходы, расходы, налоги, эффективность использования ресурсов); проектирование конечных показателей должно осуществляться с использованием достаточного объёма информации, характеризующей необходимые аспекты работы организации.

Таким образом, все показатели инновационной деятельности можно отнести как результаты с рациональной составляющей, так и иррациональной составляющей, для работы с которой возможно применение в перспективе математического и статистического аппарата. Показатели деятельности, отражающие результат инноваций: Качество знаний, сформированность обще учебных и специальных учебных умений, Наличие спектра направлений

дополнительного образования; способствование развитию устойчивой мотивации познания, креативности у учащихся; развитие умения обучающегося быть субъектом собственного образования, Оценка динамики в изменении показателей здоровья (перегрузка, переутомление, заболевания), Оценка структуры опыта и тиражирование педагогического мастерства, снижения профессиональной амортизации, Динамика численности преподавательского и ученического состава, договоров о сотрудничестве, социальном партнерстве; участие в общественной жизни города.

Для оценки управленческого потенциала руководителя можно воспользоваться методиками, предложенными Ю.В. Синягиным. При оценке *управленческого потенциала* в отличие от потенциала *лично-профессионального* необходимо учитывать и то, что ключевой особенностью управленческой деятельности выступает не только активная работа с собственными ресурсами, но также способ и содержательные характеристики *работы с ресурсами чужими*. Предложенная автором методика включает значительное количество пересекающихся шкал. Шкала оценки «*управленческих способностей*», соответствует «умению управлять педагогическим коллективом» направлена на выявление способностей к управленческой деятельности к наличию административного потенциала. Для оценки деятельности управленческого персонала проводят аттестацию. Основные цели аттестации состоят в контроле за качеством исполнения обязанностей и выявлении резервов повышения уровня отдачи в работе. В процедуру аттестации входит: оценка трудовой деятельности руководителя, оценка трудовой дисциплины, оценка трудового поведения, оценка управленческого опыта.

Благодаря самоанализу данных о своих критериях, будущий руководитель может понять, как и какие качества следует в себе развивать. Это можно сделать большим количеством способов, на пример: тестирование, «Анализ своих ограничений», предложенном М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом в своем пособии для менеджеров.

## Заключение

Магистерская работа посвящена актуальной проблеме создания универсальной модели инновационного образовательного центра. В теоретической части работы рассмотрены вопросы, связанные с особенностями становления дополнительного образования в России, показана необходимость инновационных образовательных центров в современных условиях, а также представлены примеры образовательных центров в наше время в России.

В результате проведенного анализа были выделены характеристики управленческого потенциала. Выявлены компоненты: профессиональные знания, умения управлять педагогическим коллективом и функциональными процессами – воспитательной, учебной, методической и научной работой, а также индивидуальные качества руководителя. На основе теоретического анализа характеристики и возможности управленческого потенциала в создании инновационного образовательного центра и структуры его управления представлена модель, включающая три блока: целевой, управленческий и диагностический. Для оценки эффективности управленческого потенциала в создании и деятельности инновационного образовательного центра предлагаются методики оценки управленческого потенциала Ю.В. Синягина, инновационную составляющую функционирования образовательного центра, его служб и отдельных мероприятий возможно измерять с использованием показателей, предложенных Т.Л. Максимовой. Результаты исследования могут быть использованы при организации деятельности инновационных центров образования разного уровня на всех ступенях обучения (начального, основного общего и среднего (полного) общего), а также в процессе подготовки и переподготовки научно-педагогических кадров.

*Список работ, опубликованных автором по теме исследования:*

Шевченко Т.Б. Управленческий потенциал в образовательном центре // Вестник научных конференций. -31 октября 2019. - № 10-4(50) Часть 4. 139 с.

Шевченко Т.Б. Периоды становления дополнительного образования в России // Научный альманах. -31 октября 2019 · N 10-3(60). 97 с.