

УДК 378.1

**Управление образовательной программой высшего образования
как особый вид профессиональной деятельности
(анализ профессионального стандарта
«Педагог профессионального образования»)**

Баранова Наталья Васильевна

Генеральный директор ООО «Агентство по профессионально-общественной аккредитации
и независимой оценке квалификаций»,
111024, Российская федерация, Москва, ул. 3-я Кабельная, д.1, стр. 1;
e-mail: nvbaranova73@gmail.com

Аннотация

В статье представлены результаты анализа профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», направленного на выявление трудовых функций и действий, характеризующих профессиональную деятельность по управлению образовательной программой высшего образования. Переход вуза на управление программами требует прежде всего введения новой кадровой позиции – специалиста (менеджера) по управлению основной образовательной программой (ООП). В современной российской практике такой специалист, как правило, называется руководителем программы. Появление этой новой фигуры в управленческой команде вуза неизбежно ставит перед педагогической наукой и практикой ряд новых вопросов, первый среди которых – это вопрос о структуре и содержании его профессиональной компетентности. Показано, что специалисты в области управления образовательными программами высшего образования могут быть подготовлены на базе наиболее квалифицированных преподавателей вуза, имеющих профиль, соответствующий профилю программы, путем дополнения их имеющейся преподавательской компетентности менеджерской составляющей. Логика разработчиков, рассмотренного профессионального стандарта вполне соотносится с нашим представлением о том, что искомые специалисты в области управления образовательными программами могут быть подготовлены на базе наиболее квалифицированных преподавателей, имеющих профиль, соответствующий профилю ООП.

Для цитирования в научных исследованиях

Баранова Н.В. Управление образовательной программой высшего образования как особый вид профессиональной деятельности (анализ профессионального

стандарта «Педагог профессионального образования») // Педагогический журнал. 2016. № 4. С. 175-186.

Ключевые слова

Высшее образование, образовательная программа, специалист по управлению программой, профессиональный стандарт, трудовая функция, профессиональная компетентность.

Введение

Управление образовательной программой – перспективный подход для отечественных образовательных организаций высшего образования. Достижение качества образовательных программ высшего образования – ведущий стратегический приоритет РФ в области образования. На прошедшем в июле 2014 года совещании Правительства России «О развитии системы высшего образования» министр образования и науки РФ Д.В. Ливанов подчеркнул: «мы ставим задачу, чтобы подготовка специалистов велась только по тем образовательным программам, которые гарантируют каждому студенту качественное и в будущем востребованное образование. Таким образом, основной наш целевой индикатор деятельности состоит в том, чтобы к 2017 году у нас все студенты учились по образовательным программам, отвечающим высоким требованиям качества» [О развитии системы..., www].

Переход вуза на управление программами требует прежде всего введения новой кадровой позиции – специалиста (менеджера) по управлению ООП [Goldring, Assessing learning-centered..., 2009; Thomas, Mengel, 2008]. В современной российской практике такой специалист, как правило, называется руководителем программы. Появление этой новой фигуры в управленческой команде вуза неизбежно ставит перед педагогической наукой и практикой ряд новых вопросов, первый среди которых – это вопрос о структуре и содержании его профессиональной компетентности [Parkay, Stanford, Gougeon, 2010; Robinson, 2010].

Категория «компетентность» в аспекте управления образовательной программой

Понятие *компетентность* трактуется современными исследователями как «наличие у человека компетенций для успешного осуществления трудовой деятельности»; *компетенция*, в свою очередь, трактуется как «способность применять знания, умения и практический опыт для успешной трудовой деятельности» [Словарь-справочник современного..., 2010, 19]. Таким образом, компетентность рассматривается в качестве обобщенного ожидаемого результата образования, для достижения которого необходимы определенные условия, среди которых – интеграция в содержании образования знаний, способов деятельности,

творческого потенциала и личностного опыта [Болотов, 2003,.5]; ориентация образовательного процесса на формирование как профессиональных, так и общих компетенций, необходимых для успешной социализации выпускника [Ибрагимов, 2007, 51]; практикоориентированная направленность образовательного процесса, предполагающая интеграцию теоретической и практической составляющих обучения и широкое использование практических, деятельностных форм работы и образовательных технологий, реализуемых непосредственно в профессиональной среде [Блинов, 2014] и др.

В работах современных авторов и нормативных документах российских вузов можно встретить достаточно разнородные наборы требований к профессиональной компетентности специалиста по управлению программой. Вот один из таких перечней: участие в реализации данной ООП; наличие ученой степени и (или) ученого звания (в т. ч., присваиваемой за рубежом, документы о присвоении которой прошли установленную процедуру признания и установления эквивалентности); стаж работы в вузах не менее трех лет; регулярное участие в исследовательских (творческих) проектах; наличие научных и (или) учебно-методических публикаций по тематике ООП [Положение о руководителе направления..., 2013].

При этом нужно понимать, что управление образовательной программой – это не просто руководство процессами (менеджмент), а управление командой программы, или даже несколькими командами, каждая из которых может отвечать за определенную составляющую процесса управления ООП высшего образования. Таких составляющих, по нашему мнению, три:

1. управление разработкой ООП;
2. управление реализацией ООП;
3. управление качеством ООП.

Под качеством программы мы понимаем ее соответствие нормативам ФГОС, а также требованиям основных пользователей результатов обучения по программе – студентов и работодателей (требования которых закреплены в соответствующих профессиональных стандартах). Последний момент определяет значимость использования в процессе управления качеством ООП высшего образования инструментов профессионально-общественной аккредитации.

Как справедливо отмечает С.А. Гончаров, существует определенный набор требований, общих для всех участников команды, которая работает с данной ООП. Совокупность таких требований он обозначает термином «проектная компетентность», в которую включает: способность вступать в открытый профессиональный диалог с преподавателями различных кафедр; способность ответственно и в срок представлять запланированные результаты; видение конечного смысла и будущего практического применения результатов проектной деятельности; способность представить эти результаты для обсуждения в различных форматах; готовность совершать организационно-управленческие действия; гибкость и способность к восприятию новых условий работы [Гончаров, 2008, 16].

Анализ профстандарта по управлению образовательной программой

Проведенный нами анализ профессиональной деятельности специалиста по управлению образовательной программой вуза позволил нам выстроить модель профессиональной компетентности такого специалиста. Результаты этой работы представлены нами в других публикациях [Песоцкий, Баранова, 2015, www], поэтому здесь лишь контурно обозначим структуру такой модели:

1. *юридическая (правовая)* компетентность специалиста по управлению образовательной программой вуза обеспечивает его работу с ООП как с социальной нормой;

2. *проектировочная* компетентность специалиста обеспечивает его работу с ООП как с проектом образовательного процесса по данному направлению подготовки или специальности высшего образования;

3. *методическая* компетентность специалиста обеспечивает его работу с программой как с комплектом учебно-методических документов;

4. *маркетинговая* компетентность специалиста связана с управлением ООП как рыночным продуктом, с которым вуз выходит на рынок образовательных услуг;

5. *экономическая* компетентность специалиста обеспечивает управление образовательной программой как системным обоснованием для бюджетирования образовательной деятельности по определенному направлению подготовки или специальности.

Современным инструментом системного описания профессиональной деятельности выступают профессиональные стандарты. Появление профессиональных стандартов, нормирующих требования к профессиональной деятельности различных работников педагогического профиля значительно расширяет возможности управления качеством подготовки педагогических кадров для различных уровней образования и типов образовательных программ. В 2012-2013 годах Министерством образования и науки РФ в числе первоочередных в плане разработки были заявлены следующие профессиональные стандарты: 1) руководитель образовательной организации (управление в сфере образования); 2) педагог (воспитатель, учитель); 3) преподаватель (педагогическая деятельность в профессиональном образовании, дополнительном профессиональном образовании, дополнительном образовании); 4) специалист в области воспитания; 5) педагог-психолог; 6) руководитель научной организации; 7) научный работник.

Непосредственное отношение к профессиональной деятельности специалиста по управлению образовательными стандартами имеют профессиональные стандарты руководителя образовательной организации и преподавателя. К моменту подготовки текста данной статьи был утвержден лишь один из них – «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования». Представляется целесообразным провести анализ содержания данного стандарта с целью выявить:

1. содержащиеся в нем описания элементов профессиональной деятельности специалиста по управлению образовательными программами (обобщенные трудовые функции, трудовые функции, трудовые действия, необходимые умения и знания);

2. логику разработчиков профессионального стандарта, отражающую их представления о соотношении профессиональной деятельности преподавателя и специалиста по управлению образовательной программой.

Ниже представлены выводы, сделанные нами по результатам такого анализа.

Из десяти обобщенных трудовых функций (ОТФ), содержащихся в профессиональном стандарте «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», семь первых характеризуют профессиональную деятельность преподавателей профессиональных образовательных организаций, остальные три – преподавателей вузов:

– Н. Преподавание по программам бакалавриата и ДПП, ориентированным на соответствующий уровень квалификации. На практике данная ОТФ реализуется в деятельности ассистента, старшего преподавателя;

– И. Преподавание по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры и ДПП, ориентированным на соответствующий уровень квалификации. Данная ОТФ преимущественно характеризует деятельность доцента;

– J. Преподавание по программам аспирантуры (адъюнктуры), ординатуры, ассистентуры-стажировки и ДПП, ориентированным на соответствующий уровень квалификации. Данная ОТФ соотносится с профессиональной деятельностью профессора.

В рамках интересующей нас проблематики мы рассмотрим особенности трех приведенных выше ОТФ.

Структуру каждой ОТФ составляет набор трудовых функций (ТФ), в составе которых, в свою очередь, выделены наборы трудовых действий, а также обеспечивающих их знаний и умений. Анализ профессионального стандарта показывает, что отдельные действия и умения, имеющие непосредственное отношение к управлению образовательными программами, распределены по различным ОТФ и ТФ. В числе таких действий и умений следует обозначить:

– изучение требований рынка труда и образовательных потребностей населения с целью уточнения проектируемых результатов ООП (ОТФ I);

– разработка и обновление примерных ООП и их составляющих – учебных программ дисциплин, курсов, модулей, а также учебно-методического обеспечения (ОТФ Н, I, J);

– организация группы разработчиков и руководство этой группой (ОТФ J);

– контроль, оценка и экспертиза разрабатываемых материалов (ОТФ I, J).

При этом в ряде случаев предусмотрено, что одной частью работы по управлению ООП, например анализом требований рынка к ООП, должен заниматься, в рамках определенной ОТФ, специалист одного уровня квалификации (ОТФ I, уровень квалификации 7, доцент);

а другой частью этой работы, например собственно разработкой ООП, – специалист иного, более высокого уровня квалификации (ОТФ J, уровень квалификации 8, профессор)

На практике это возможно, если работа осуществляется в команде. И действительно, профессиональный стандарт большое внимание уделяет действиям и умениям, связанным с организацией согласованной командной работы по разработке и реализации ООП, в том числе как исполнительским (участие в команде образовательной программы), так и лидерским (организация команды и руководство ей):

– «Разработка *под руководством специалиста более высокой квалификации* учебно-методического обеспечения реализации учебных курсов, дисциплин (модулей)...» (ОТФ H);

– «*Профессиональная поддержка специалистов*, участвующих в реализации курируемых учебных курсов, дисциплин (модулей)...» (ОТФ I);

– «*Организовывать* изучение тенденций развития соответствующей области научного знания, требований рынка труда, образовательных потребностей, обучающихся с целью определения содержания и требований к результатам...» (ОТФ I);

– «*Планировать работу группы специалистов* по реализации учебных курсов, дисциплин (модулей)» (ОТФ I);

– «*Работать в группе разработчиков* научно-методических и учебно-методических материалов, учебников и учебных пособий» (ОТФ I);

– «*Руководство разработкой* основной профессиональной образовательной программы подготовки кадров высшей квалификации» (ОТФ J);

– «*Формировать группу разработчиков* новых подходов к преподаванию и технологий преподавания, примерных или типовых образовательных программ и рабочих программ...» (ОТФ J);

– «*Ставить цели, планировать и мотивировать деятельность разработчиков, оказывать им профессиональную поддержку, создавать условия для поддержания в группе благоприятного психологического климата... нести ответственность за результаты работы группы*» (ОТФ J).

(Во всех случаях *курсив* авторский).

Следует отметить, что все ТФ в рамках рассматриваемого нами профессионального стандарта дифференцированы не только по уровням, но и по подуровням квалификации, в соответствии с проектируемой отраслевой рамкой квалификации системы образования. Таких подуровней для каждого уровня квалификации выделено три: 1, 2, 3 – в порядке возрастания. Значимым для нас является тот факт, что все основные трудовые действия, имеющие отношения к управлению образовательными программами, соответствуют высшему подуровню квалификации (3). Таким образом, разработчики профессионального стандарта относят деятельность по управлению образовательными программами к числу наиболее сложных и ответственных составляющих профессиональной деятельности преподавателя.

Особенность профессионального стандарта состоит в том, что предусмотренные им действия по управлению ООП имеют отношения преимущественно к управлению разработкой и управлению реализацией ООП; что касается управления качеством ООП, то оно профессиональным стандартом практически не охвачено, если не считать требований к умениям преподавателя «осуществлять контроль и оценку качества разрабатываемых материалов» в составе ООП (ОТФ I, J), а также «Проводить экспертизу и рецензирование рабочих программ и иных методических материалов» (ОТФ J). За пределами профессионального стандарта остаются действия, связанные с организацией независимой оценки качества образовательной программы, в том числе с использованием инструментов профессионально-общественной аккредитации ООП. Как показывает наш опыт, подкрепленный мнением ряда авторитетных исследователей (Л.А. Громова, Г.Н. Мотова, Ю.П. Похолков и др.), объективная и полноценная оценка качества ООП без использования этих инструментов просто невозможна.

Можно лишь предполагать, что трудовые действия, связанные с проведением независимой оценки ООП, разработчики профессионального стандарта либо относят к трудовым функциям руководителя образовательной организации (отдельный профессиональный стандарт, находящийся в завершающей стадии разработки), либо выносят за пределы профессиональных стандартов как факультативную или опциональную часть.

Дальнейший анализ рассматриваемого профессионального стандарта показывает, что, согласно логике его разработчиков, ключевое место в системе программного обеспечения среднего профессионального и высшего образования должны занимать примерные (типовые) образовательные программы (ПрООП). Деятельность образовательной организации (и специалиста по управлению программами) в этих условиях сводится к адаптации (доработке) ПрООП с учетом специфики конкретной образовательной организации. Так, к необходимым знаниям в рамках ОТФ Н профессиональным стандартом отнесен «Порядок разработки и использования примерных или типовых образовательных программ, проведения экспертизы и ведения реестра примерных основных образовательных программ (в зависимости от реализуемой образовательной программы)». На более высоких уровнях профессиональной деятельности преподавателя профессиональным стандартом заданы трудовые действия: «Разработка и обновление ... примерных программ...» (ОТФ I) и «Организация разработки и обновления примерных или типовых образовательных программ и рабочих программ» (ОТФ J). Однако, как показывает практика, вплоть до настоящего времени в системе высшего образования даже минимально необходимый пакет ПрООП не создан, и разработку ООП вузам приходится вести фактически «с нуля», опираясь непосредственно на ФГОС и соответствующие профессиональные стандарты.

Трудовые действия и умения, непосредственно связанные с проектированием ООП, в рамках рассматриваемого профессионального стандарта сосредоточены в рамках ОТФ J «Преподавание по программам аспирантуры (адъюнктуры), ординатуры,

ассистентуры-стажировки и ДПП, ориентированным на соответствующий уровень квалификации», характеризующей преимущественно должность профессора, и входящей в ее состав ТФ «Руководство группой специалистов, участвующих в реализации образовательных программ ВО и (или) ДПП» (J/02.8). Как видим, управление образовательной программой разработчика профессионального стандарта справедливо квалифицируют как «руководство группой специалистов». Одновременно такое руководство отнесено к компетенции профессора, т. е., специалиста, имеющего прежде всего предметную (относительно содержательной области ООП), а не специфически-управленческую квалификацию. Для специалиста такого уровня профессиональным стандартом заданы дополнительные требования (в терминологии профессионального стандарта – «другие характеристики»), отличающие его от прочих, а именно:

– «опыт осуществления научно-исследовательской деятельности, подтвержденный публикациями по ее результатам в ведущих отечественных и (или) зарубежных рецензируемых научных журналах и изданиях и участием в национальных и международных конференциях»;

– ученая степень доктора наук или кандидата наук.

Заключение

Таким образом, речь идет о том, что руководителем ООП должен являться не «универсальный менеджер», получивший дополнительную предметно-содержательную подготовку в области ООП, а, наоборот, высококвалифицированный преподаватель, получивший дополнительную подготовку в области управления программами.

Итак, логика разработчиков, рассмотренного профессионального стандарта вполне соотносится с нашим представлением о том, что искомые специалисты в области управления образовательными программами могут быть подготовлены на базе наиболее квалифицированных преподавателей, имеющих профиль, соответствующий профилю ООП, путем «надстраивания» над их имеющейся преподавательской компетентностью менеджерской составляющей.

Библиография

1. Блинов В.И. Практико-ориентированное профессиональное образование // Профессиональное образование. Столица. 2014. № 11. С. 14-16.
2. Блинов В.И., Волошина И.А., Есенина Е.Ю., Лейбович А.Н., Новиков П.Н. (авт.-сост.) Словарь-справочник современного российского профессионального образования. Вып. 1. М.: ФИРО, 2010. 19 с.
3. Болотов В.А., Сериков В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе // Педагогика. 2003. № 10. С. 8-14.

4. Гончаров С.А. Управление инновационной образовательной программой и профессиональные компетентности участников // *Universum: Вестник Герценовского университета*. 2008. № 2. С. 15-16.
5. Ибрагимов Г.И. Принципы управления качеством профессионального образования // *Педагогика*. 2007. № 4. С. 45-52.
6. О развитии системы высшего образования. Стенограмма совещания Правительства РФ от 15 июля 2014 г. (Горки, Московская область) URL: <http://government.ru/news/13753/>
7. Песоцкий Ю.С., Баранова Н.В. Кто должен управлять образовательной программой вуза? (Постановка проблемы) // *Современные проблемы науки и образования*. 2016. № 5. URL: <http://www.science-education.ru/article/view?id=25154>
8. Положение о руководителе направления подготовки (утверждено приказом ЮФУ от 19 декабря 2013 года № 484-ОД) // *Сборник локальных нормативных актов Южного федерального университета по образовательной деятельности*. Ростов н/Д.: ФГАОУ ВО ЮФУ, 2013. С. 166-171.
9. Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»: утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Рос.Федер. от 08.09.2015 № 608н.
10. Carmona S., Trombetta M. On the global acceptance of IAS/IFRS accounting standards: The logic and implications of the principles-based system // *Journal of Accounting and Public Policy*. 2008. Vol. 27. No. 6. P. 455-461.
11. Goldring E. Assessing learning-centered leadership: Connections to research, professional standards, and current practices // *Leadership and Policy in Schools*. 2009. Vol. 8. No. 1. P. 1-36.
12. Goldring E. The evaluation of principals: What and how do states and urban districts assess leadership? // *The Elementary School Journal*. 2009. Vol. 110.No. 1. P. 19-39.
13. Ozga J. Governing education through data in England: From regulation to self-evaluation // *Journal of education policy*. 2009. Vol. 24. No. 2. P. 149-162.
14. Parkay F.W., Stanford B.H., Gougeon T.D. *Becoming a teacher*. Pearson/Merrill, 2010. P. 432-462.
15. Robinson V.M.J. From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges // *Leadership and Policy in Schools*. 2010. Vol. 9. No. 1. P. 1-26.
16. Thomas D.W., Holdaway E.A., Ward K.L. Policies and practices involved in the evaluation of school principals // *Journal of personnel evaluation in education*. 2000. Vol. 14. No. 3. P. 215-240.
17. Thomas J., Mengel T. Preparing project managers to deal with complexity—Advanced project management education // *International Journal of Project Management*. 2008. Vol. 26. No. 3. P. 304-315.

**Management of the educational program of higher education
as a particular type of professional activity
(Analysis of the professional standard
"Vocational education teacher")**

Natal'ya V. Baranova

General Director,
Agency of professional public accreditation and
independent assessment of qualifications,
111024, 1-1 3-ya Kabel'naya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: nvbaranova73@gmail.com

Abstract

Management of the educational program is a promising approach for local educational institutions of higher education. The article presents the results of the analysis of the professional standard "A teacher of vocational training, vocational education and additional professional education", aimed at identifying labor functions and actions that characterize the professional activity on the management of the educational program of higher education. Program management requires first of all the introduction of the new staff position – a specialist (manager) in basic educational program management. In modern Russian practice these specialists are usually called program managers. This new figure in the university management team inevitably leads to a number of new issues concerning pedagogical science and practice. The first one is the question of the structure and content of his professional competence. The author of the article shows that in the field of management of higher education programs professionals can be prepared on the basis of the most qualified university professors, having a profile corresponding to the profile of the program, by supplementing their existing teaching with managerial competence. Thus, the author comes to conclusion that an educational program manager should not be a "universal manager", but a highly qualified teacher who has received additional training in the field of program management.

For citation

Baranova N.V. (2016) Upravlenie obrazovatel'noi programmoi vysshego obrazovaniya kak osobyi vid professional'noi deyatel'nosti (analiz professional'nogo standarta "Pedagog professional'nogo obrazovaniya") [Management of the educational program of higher education as a particular type of professional activity (Analysis of the professional standard "Vocational education teacher")]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 4, pp. 175-186.

Keywords

Higher education, an educational program, a programme management specialist, professional standard, labor function, professional competence.

References

1. Blinov. V.I. (2014) Praktiko-orientirovannoe professional'noe obrazovanie [Professional practice-oriented education]. *Professional'noe obrazovanie. Stolitsa* [Vocational education. Capital], 11, pp. 14-16.
2. Blinov V.I., Voloshina I.A., Esenina E.Yu., Leibovich A.N., Novikov P.N. (eds.) (2010) *Slovar'-spravochnik sovremennogo rossiiskogo professional'nogo obrazovaniya. Vyp. 1* [Dictionary of modern Russian professional education. Vol. 1]. Moscow: FIRO Publ.
3. Bolotov V.A., Serikov V.A. (2003) Kompetentnostnaya model': ot idei k obrazovatel'noi programme [Competence model: from the idea to the educational program]. *Pedagogika* [Pedagogy], 10, pp. 8-14.
4. Carmona S., Trombetta M. (2008) On the global acceptance of IAS/IFRS accounting standards: The logic and implications of the principles-based system. *Journal of Accounting and Public Policy*, 27 (6), pp. 455-461.
5. Goldring E. (2009) Assessing learning-centered leadership: Connections to research, professional standards, and current practices. *Leadership and Policy in Schools*, 8 (1), pp. 1-36.
6. Goldring E. (2009) The evaluation of principals: What and how do states and urban districts assess leadership? *The Elementary School Journal*, 110 (1), pp. 19-39.
7. Goncharov S.A. (2008) Upravlenie innovatsionnoi obrazovatel'noi programmoi i professional'nye kompetentnosti uchastnikov [Management of innovative educational programs and professional competence of members]. *Universum: Vestnik Gertsenovskogo universiteta* [Universum: Bulletin of the Herzen University], 2, pp. 15-16.
8. Ibragimov G.I. (2007) Printsipy upravleniya kachestvom professional'nogo obrazovaniya [Principles of quality management of professional education]. *Pedagogika* [Pedagogy], 4, pp. 45-52.
9. *O razvitiy sistemy vysshego obrazovaniya. Stenogramma soveshchaniya Pravitel'stva RF ot 15 iyulya 2014 g. (Gorki, Moskovskaya oblast')* [On the development of higher education system. Transcript of the meeting of the Russian Government of July 15, 2014 (Gorki, Moscow Region)]. Available at: <http://government.ru/news/13753/> [Accessed 27/07/16].
10. Ozga J. (2009) Governing education through data in England: From regulation to self-evaluation. *Journal of education policy*, 24 (2), pp. 149-162.
11. Parkay F.W., Stanford B.H., Gougeon T.D. (2010) *Becoming a teacher*. Pearson/Merrill, pp. 432-462.
12. Pesotskii Yu.S., Baranova N.V. (2016) Kto dolzhen upravlyat' obrazovatel'noi programmoi vuza? (Postanovka problemy) [Who should control the curriculum of the university? (Problem)]

- lem setting)]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 5. Available at: <http://www.science-education.ru/article/view?id=25154> [Accessed 28/07/16].
13. Polozhenie o rukovoditele napravleniya podgotovki (utverzhdeno prikazom YuFU ot 19 dekabrya 2013 goda № 484-OD) [The position of the head of training (approved by order of the SFU No. 484-OD of December 19, 2013)] (2013). *Sbornik lokal'nykh normativnykh aktov Yuzhnogo federal'nogo universiteta po obrazovatel'noi deyatel'nosti* [Collection of local regulations of the Southern Federal University in educational activity]. Rostov-on-Don: South Federal University, pp. 166-171.
 14. *Professional'nyi standart "Pedagog professional'nogo obucheniya, professional'nogo obrazovaniya i dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya": utverzhden prikazom Ministerstva truda i sotsial'noi zashchity Ros.Feder. ot 08.09.2015 № 608n.* [Professional standard "A teacher of vocational training, vocational education and additional professional education": approved by the order of the Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation No. 608n of August 09, 2015].
 15. Robinson V.M.J. (2010) From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9 (1), pp. 1-26.
 16. Thomas D.W., Holdaway E.A., Ward K.L. (2000) Policies and practices involved in the evaluation of school principals. *Journal of personnel evaluation in education*, 14 (3), pp. 215-240.
 17. Thomas J., Mengel T. (2008) Preparing project managers to deal with complexity—Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26 (3), pp. 304-315.