

ГБУ ДПО Республики Марий Эл «Марийский институт образования»

РАССМОТРЕНО  
на заседании  
Научно-методического совета  
Протокол № 3 от «20» июня 2025 г.



УТВЕРЖДАЮ  
Ректор института  
Л.А. Овчинникова  
«20» июня 2025 г.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«Инновационный менеджмент»

Количество часов - 16

Форма обучения – очно-заочная

Программу разработал: Анисимова О.С., заведующий кафедрой менеджмента в образовании

Принята на заседании кафедры менеджмента в образовании  
(протокол № 2 от «24» апреля 2025 г.)

Йошкар-Ола  
2025

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Содержание программы разработано в русле реализации идей стратегии модернизации российского образования, где четко охарактеризованы проблемы и задачи развития системы в целом. Экспертами отмечается недостаточная обученность и подготовленности управленческих команд, как ключевого звена управленцев в системе общего образования Российской Федерации. Поэтому требуются масштабные изменения в образовательных технологиях и в организации труда. В связи с этим возникла необходимость разработки образовательной программы для управленческих команд системы образования региона.

**ЦЕЛЬ:** актуализация знаний слушателей, постановка и освещение проблем, достижение понимания слушателями представляемой информации через рефлексивные процедуры, стимулирование интереса к изучаемым темам

### **ЗАДАЧИ:**

-сформировать модель новой образовательной культуры, основанной на принципах компетентностного подхода, обучения через активную самостоятельную деятельность и созидания

-развить новые управленческих технологии, обеспечивающие реализацию задач модернизации российского образования

- освоить эффективные модели принятия управленческих решений на основе владения современными технологиями менеджмента

**ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:** руководители и специалисты муниципальных органов управления образованием, муниципальные проектные (стратегические) команды, команды развития (модернизации) образовательных организаций

### **ФОРМЫ И МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ:**

Общая трудоемкость программы — 16 часов. Из них 2 часа отводится на лекционные занятия, 2 – на практикумы, 12 – на самостоятельную работу.

Процесс освоения программы построен на сочетании аудиторных занятий (основанных на интерактивных формах освоения учебного содержания, а также на использовании примеров и ситуаций из собственного управленческого опыта обучающихся) и самостоятельной работы, ориентированной на включение освоенного методического инструментария в реальную практику для решения конкретных проблем в своих образовательных учреждениях.

В рамках программы разработаны учебно-методические пособия, которые предполагают возможность усвоения вышеперечисленных разделов, которые представляют собой содержательно завершенный блок информации, включающий учебную задачу, методические рекомендации, ориентировочную

основу действий и средства контроля (самоконтроля) успешности освоения учебного материала.

Основными формами работы со слушателями являются интерактивные лекции – форма занятия, предполагающая интерактивное изложение преподавателем одного из разделов курса, а также интерактивные семинары, предполагающие диалоговую форму закрепления и углубления знаний, при которой слушатели заранее готовят информацию по теме и презентуют её с использованием приемов и техник интерактивного обучения.

При освоении программы используются и иные формы работы – групповая и совместная работа над проектом, практика деловых игр, анализ критических ситуаций, тренинги практических навыков и прочие.

### ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

<b>Трудовая функция</b>	<b>Трудовые действия</b>	<b>Знать</b>	<b>Уметь</b>
Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации	Методологию современного менеджмента, основные принципы формирования эффективной системы управления общеобразовательной организацией, нормативно-правовые аспекты управления общеобразовательной организацией, особенности внедрения цифровых технологий в практику управления общеобразовательной организацией современного менеджмента,	Мотивировать членов управленческой команды к совершенствованию лидерских качеств, профессиональному развитию и личностному росту. Использовать технологии современного менеджмента при разработке управленческих решений. Эффективно применять основные положения нормативно-правового регулирования в образовании при управлении образовательной организацией.

## УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование разделов	Всего (часов)				формы контроля
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
1	Миссия и ценности школы в контексте инновационного развития школы	3	0,5	0,5	2	Рамочная работа с информацией
2	Анализ результатов деятельности школы и планирование изменений	3	0,5	0,5	2	Профиль компетентностей руководителя
3	Проекты и целевые программы как основные механизмы изменений	5	0,5	0,5	4	Матричная таблицы
4	Управление качеством инновационного образования	3	0,5	0,5	2	Работа с кейсами
5	Зачет	2			2	Мини-проект
<b>ИТОГО:</b>		16	2	2	12	

## КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Календарные дни						
1	2	3	4	5	6	7
Л, ПЗ, ТК,СР	Л, ПЗ, ТК,СР	СР	СР	СР,ИА	В	В

Обозначения: Л – лекции, ПЗ - практические занятия, СР - самостоятельная работа, ТК - текущий контроль, ИА - итоговая аттестация, В - выходные.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### ***Миссия и ценности школы в контексте инновационного развития школы.***

Инновационное образование как основной ресурс инновационного развития государства. Видение и миссия образовательной организации. Процедура разработки миссии. Организационный алгоритм разработки миссии. Внутренняя культура школы (культура организации). Формирование инновационного банка.

### ***Анализ результатов деятельности школы и планирование изменений.***

Анализ внешней и внутренней среды образовательной организации. Проблемно ориентированный анализ. Определение целей стратегического плана. План стратегических мероприятий. Программа развития школы.

### ***Проекты и целевые программы как основные механизмы изменений.***

Основы управления образовательными проектами. Технологии проектного управления: кадровый менеджмент. Приоритетные национальные проекты: качественное образование. Ключевые показатели эффективности проекта. Анализ и оценка образовательного проекта.

### ***Управление качеством инновационного образования.***

Мониторинг образовательного процесса, ориентированного на достижение нового качества. Возможные процедуры и инструментарий мониторинга.

### **Формы, виды и содержание контроля, критерии оценки**

*Текущий контроль* при обучении осуществляется преподавателем дисциплины. Промежуточный контроль после изучения тем проводится в форме в контрольных заданий (см. рабочую тетрадь).

*Итоговый контроль* проводится в форме мини-проекта с использованием методики «Зеркало прогрессивных преобразований».

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ДИДАКТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

**ОБОРУДОВАНИЕ:** Лекционные занятия построены с использованием презентационного оборудования и компьютера.

Используется бумага формата не менее А3, маркеры, раздаточный материал, рабочая тетрадь по курсу (приложение).

## ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ

### Основные термины

**Административные полномочия** (staff authority) - форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

**Анализ внешней среды** (environmental analysis) - процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**Анализ содержания работы** (job analysis) - определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

**Бюрократия** (bureaucracy) - тип организации, для которой характерны специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

**Взаимозависимость факторов внешней среды** (interrelatedness, environmental) - сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

**Власть** (power) - возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Власть в организации** (authority, organisational) - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

**Власть, основанная на вознаграждении** (reward power) - власть, основанная на убежденности исполнителя в том, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

**Власть, основанная на принуждении** (coercive power) - влияние, основанное на вере исполнителя в то, что оказывающий влияние может наказать его или ее, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

**Влияние** (influence) - поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

**Внешние поощрения** (extrinsic reward) - в это понятие входит все то, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

**Внутреннее вознаграждение** (intrinsic reward) - ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

**Вознаграждение** (compensation) - в рамках теории мотивации это все то, что может казаться человеку ценным.

**Группа** (group) - два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другое (другие) и испытывает на себе его влияние.

**Групповое мышление** (group think) - тенденция отдельных личностей подавлять собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

**Делегирование** (delegation) - передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

**Демократичный руководитель** (democratic leader) - руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

**Дерево решений** (decision tree) - схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**Децентрализованная организация** (decentralized organization) - организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

**Двухфакторная модель Герцберга** - модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

**Должностные инструкции** (job description) - краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

**Единоначалие** (unity of command) - принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

**Закон эффекта** (law of effect) - концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

**Иерархическая структура** (tall structure) - организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

**Иерархия потребностей Маслоу** (Maslow's hierarchy of needs) - подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

**Квалификационная характеристика** (job description) - краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

**Классическая школа управления** (classical school of management) - подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

**Коммуникация, общение** (communication) - обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

**Конкурентное отличие** (competitive advantage) - высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

**Контроль** (controlling) - процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

**Конфликт** (conflict) - несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

**Косвенные факторы окружающей среды** (indirect environment) - факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

**Критерии для принятия решения** (decision criteria) - нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

**Кружок качества** (quality circle) - группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

**Либеральный руководитель** (laissez-faire leader) - руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

**Лидер организации** (organizational leader) - человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

**Линейные полномочия** - полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

**Межличностный стиль решения конфликтов** (interpersonal styles for conflict resolution) - пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

**Метод экспертных оценок** (delphi technique) - метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

**Миссия** (mission) - в планировании основная общая цель или задача организации.

**Модель** (model) - представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

**Мотивация** (motivating) - процесс стимулирования самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

**Неопределенность внешней среды** (uncertainty, environmental) - функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

**Нестабильная внешняя среда** (turbulent environment) - внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собой сложность, подвижность и неопределенность среды.

**Обмен информацией по вертикали** (communication, vertical) - движение информации с уровня на уровень в пределах организации. Обмен невербальной информацией (communication, nonverbal) - обмен содержащими информацию знаками без использования слов

**Обратная связь** (feedback) - реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли отправленная им информация.

**Объем управления** (span of management) - число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

**Окружение прямого воздействия** (direct-action environment) - внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

**Организационная структура** (structure, organizational) - логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

**Организационное лидерство** (leadership, organizational) - способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

**Организационное решение** (decision) -- выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

**Организационный успех** (success, organizational) - достижение поставленной цели.

**Оценка деятельности** (performance appraisal) - формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

**Передача информации по горизонтали**

(communication, horizontal) - движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

**Передача информации сверху вниз**

(communication, downward) - движение информации с верхних уровней организации на нижние.

**Передача информации снизу вверх** (communication, upward) - движение информации с нижних уровней организации на верхние.

**Перестройка работы** (work redesign) - в прогрессивных организациях это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

**Перечень внешних опасностей и возможностей - ПВОВ (ЕГОР)** - получен при помощи анализа окружающей среды.

**Планирование** (planning) - процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

**Показатель результативности** (performance indicator) - специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля.

**Планирование трудовых ресурсов** (human resource planning) - применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

**Подразделение** (subunit) - формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

**Политика** (policy) - общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

**Полномочия** (authority, organizational) - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

**Построение организации** (departmentation) - процесс формирования структуры организации. Может называться также департаментализацией.

**Потребности** (needs) - психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

**Правила** (rules) - точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

**Предварительный контроль** (preliminary control) - фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходят оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

**Принцип соответствия** (parity principle) - принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

**Прогнозирование** (forecasting) - метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

**Процесс управления** (management process) - общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

**Процессный подход к управлению** (process approach to management) - подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

**Развитие организации** (organization development (OD)) - долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом активно используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о поведении, в том числе и теории операций.

**Риск** (risk) - уровень неопределенности в предсказании результата.

**Руководитель высшего звена** (top manager) - руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

**Руководители низового звена (линейные руководители)** (supervisors) - руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

**Руководитель, предприниматель** (entrepreneurial manager) - руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя ответственность за риск, вводя изменения и усовершенствования.

**Руководство организацией** (leadership, organ-iyational) - способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

**Сетка управления** (managerial grid) - двухраз-мерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу в руководстве различаются 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет «заботу о людях», а горизонтальная - «заботу о производстве».

**Система** (system) - единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

**Система обратной связи** (feedback system) - в управлении любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

**Ситуативная модель Фидлера** (Fiedler's contingency model of leadership) - модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задания и должностная, т.е. законная, власть, данная руководителю по должности.

**Ситуационная теория мотивации** (process theory of motivation) - модель мотивации, основанная на предположении о том, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

**Ситуационный подход** (contingency approach) - концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Данный подход известен под названием «конкретный подход».

**Содержательные теории мотивации** (content theory of motivation) - теории мотивации, основанные на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда.

**Соотношение целей и средств** (path - goal approach) - модель руководства, согласно которой руководители должны реализовать тот тип руководства, который наиболее подходит для данной ситуации.

**Стандарт** (standard) - конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

**Стиль руководства** (leadership style) - обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический).

**Стратегическое планирование** (strategic planning) - набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**Стратегия** (strategy) - общий, всесторонний план достижения целей.

**Структурные методы разрешения конфликтов** (structural techniques for conflict resolution) - четыре метода разрешения конфликтов: уточнение перспектив, связанных с должностными обязанностями; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

**Тактика** (tactic) - краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Текущий контроль** (concurrent control) - этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

**Теория жизненного цикла** (life cycle theory) - ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

**Теория игр** (game theory) - метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

**Теория «Х»** (theory X) - термин Дугласа Мак-Грегора, относящийся к оценке автократического руководителя. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности. Главный вывод - людей надо принуждать работать.

**Теория «Y»** (theory Y) - термин Дугласа Мак-Грегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организаций является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

**Теория ожидания** (expectancy theory) - концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

**Теория потребностей Мак Клелланда** (McClelland's theory of need) - модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

**Теория систем** (systems theory) - концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достичь разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

**Теория справедливости** (equity theory) - ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным

для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

**Технология** (technology) - любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы, для получения желаемых продукции или услуг.

**Функциональные полномочия** (functional authority) - форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

**Целевое управление** (management by objectives - МВО) - процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной, сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

**Цели** (objectives) - в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

**Централизация** (centralisation) - условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

**Четыре системы Лайкерта** - постулат Рэнси-са Лайкерта, согласно которому существует четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический.

**Школа человеческих отношений** (human relations school) - исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

**Этика** (ethics) - принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

**Этические нормы** (code of ethics) - система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников.

**Эффект Хоторна** (Hawthorne effect) - условие, при котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводят к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

## ЛИТЕРАТУРА:

Нормативные документы:

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»

2. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018г. № 16).

3.Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (ред. от 22 июня 2024 г.).

4.Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания РФ на период до 2025 г.» (ред. от 22 июня 2024 г.).

5.Распоряжение Министерства Просвещения Российской Федерации от 6 августа 2020 г. № Р-76 «Об утверждении Концепции создания единой системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»

6.Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. №250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».

7.Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров в целях реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации

#### Основная литература:

1.Еремина, А. П. Образовательный менеджмент : Учебно-методическое пособие для магистрантов направления подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, 44.04.01 Педагогическое образование, направленность Менеджмент в образовании, для дисциплины «Образовательный менеджмент» / А. П. Еремина. – Оренбург : Без издательства, 2021. – 129 с.

2.Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб.— 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511109>

3.Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16710-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531565>

4.Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал.федер.ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр.гос.пед.ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

#### Электронные обучающие материалы:

Навигатор научно-методических разработок <https://navigator.apkpro.ru/>

#### Интернет-ресурсы:

1. Федеральная государственная информационная система «Моя школа»  
<https://myschool.edu.ru/>
2. Официальный сайт журнала «Вестник образования» <https://vestnik.edu.ru/>
3. Сообщество руководителей образования <https://vk.com/cabinetdirector>