Документ подписан квалифицированной электронной подписью
Сертификат: 025B3AE00099B2A2B548158CFF985138BF
Владелец: "АНО ВО ""РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ"": АН
Действителен: с 07.03.2025 по 07.06.2026

Автономная некоммерческая организация
высшего образования
«Российский новый университет»
(АНО ВО «Российский новый университет»)

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по качеству
образования и аккредитации
_____ И.В. Дарда
«19» декабря 2023 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА – ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«Образовательный менеджмент»

Объем программы: 36 часов

Москва

1. Общая характеристика программы

1.1. Дополнительная профессиональная программа – повышения квалификации направлена на получение компетенций, необходимой для повышения уровня знаний в области менеджмента в образования, а именно: обеспечение развития и эффективной деятельности образовательной организации, повышения качества оказания образовательных услуг.

1.2. Нормативно-правовые акты, регламентирующие разработку дополнительной образовательной программы:

– Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499;

– Устав Автономной некоммерческой организации высшего образования «Российский новый университет»;

– Локально - нормативные акты, регламентирующие образовательную деятельность по дополнительным образовательным программам.

1.3. Программа повышения квалификации разработана с учетом требований: профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. N 250н

– Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 февраля 2018 г. N 126;

– Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970.

1.4. Категория обучающихся: лица, имеющие или получающие высшее, или среднее профессиональное образование.

Срок освоения программы: 36 часов (1 неделя).

Режим обучения – 6 дней с 22.12.2023 г. -28.12.2023 г.

Форма обучения – заочная с применением дистанционных образовательных технологий.

Формы аттестации обучающихся: промежуточная и итоговая аттестация в форме зачетов.

Документ о квалификации: лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации, образца, установленного АНО ВО «Российский новый университет».

1.5. Цель программы: совершенствование и развитие профессиональных навыков управленческого персонала на основе современных теорий и практик менеджмента, способствующих повышению уровня и качества управления образовательной организацией в современных условиях социально – экономического развития.

Слушатель, освоивший программу повышения квалификации, в соответствии с целью программы повышения квалификации, на которые ориентирована программа, должен быть готов решать следующие **профессиональные задачи:**

1. Актуализация и систематизация базовых знаний, изучение основных тенденций современного менеджмента;
2. Формирование комплексного подхода к управленческой деятельности, направленной на достижение е целей и основных социально – экономических показателей, характеризующих деятельность образовательного учреждения;
3. Использование полученных теоретических знаний и практического опыта, как инструмента для решения конкретных управленческих задач в образовательной организации;
4. Воспитание качеств лидера-управленца.

2. Планируемые результаты обучения:

В результате освоения данной программы в соответствии с целью программы и задачами профессиональной деятельности, слушатель должен обладать всеми профессиональными компетенциями, отнесенные к соответствующему виду деятельности:

КОД	**Наименование видов деятельности и профессиональных компетенций**
Вид деятельности 1 (ВД 1)	**Обеспечение развития и эффективной деятельности образовательной организации**
ПК 1.1	Администрирование деятельности образовательной организации.
ПК 1.2	Организация процессов реализации управленческих решений в организациях образования.
ПК 1.3	Обеспечение развития образовательной организации.
Вид деятельности 2 (ВД 2)	**Способен формировать систему мониторинга образовательной деятельности, в т.ч. внутреннюю систему оценки качества образования**
ПК 2.1.	Организация мониторинга качества результатов образовательной деятельности и составляющих ее процессов.
Вид деятельности 3	**Способен применять правовые нормы в сфере образовательной**

(ВД 3)	деятельности
ПК 3.1	Знание законодательства Российской Федерации и субъектов Российской Федерации в сфере образования.
ПК 3.2	Приоритетные направления политики в сфере общего образования: федеральной, региональной и органов местного самоуправления.
ПК 3.3	Перспективные направления и тенденции развития общего образования в Российской Федерации и в мировом образовательном пространстве.

В результате освоения дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации слушатель должен **знать:**

1. Современные образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, границы и возможности их использования;
2. Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ;
3. Современные подходы, методы, технологии и инструменты мониторинга и оценки образовательных достижений обучающихся, деятельности образовательной организации, включая независимую оценку качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся;
4. Современные подходы, методы, технологии выявления нужд и профессиональных дефицитов педагогических и других работников образовательной организации, педагогического (учебного) и распределенного лидерства, профессиональной подготовки и профессионального развития;
5. Принципы, методы и технологии профессионального взаимодействия, эффективной коммуникации, ведения я переговоров.

В результате освоения дополнительной профессиональной программы – повышения квалификации слушатель должен **уметь:**

1. Проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий ответственности на основе их делегирования; использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
2. Владеть навыками организации устной и письменной коммуникации с партнерами, ведения переговоров;
3. Владеть методами планирования развития профессиональных и лидерских навыков исходя из выявленных профессиональных дефицитов и потребностей работников, целей и задач образовательных программ и программы развития образовательной организации.

В результате освоения дополнительной профессиональной – программы повышения квалификации слушатель должен **иметь практический опыт (владеть):**

1. Владеть методами, технологиями и инструментами мониторинга и оценки

результатов и эффектов деятельности образовательной организации, реализации образовательных программ с учетом запроса социума, здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов образовательной организации, обеспечения адекватными технологиями и средствами обучения и воспитания;

2. Координировать деятельность структурных подразделений, коллегиальных органов образовательной организации, всех участников образовательных отношений по реализации планов и программ, контролировать реализацию образовательных программ, организовывать профессиональные педагогические сообщества по вопросам обучения и воспитания;

3. Владеть навыками организации и мотивации коллектива исполнителей, принятия управленческих решений в условиях различных мнений участников образовательных отношений, предупреждать конфликты и отстаивать собственную позицию.

3 Формы аттестации

Формами аттестации слушателей по программе повышения квалификации являются: промежуточная и итоговая аттестация.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачетов и предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины. Оценивание результатов формирования компетенций в рамках дисциплины у слушателей осуществляется по промежуточной аттестации.

Итоговая аттестация слушателей по программе повышения квалификации включает итоговый зачет, который проходит в форме тестового задания.

4. Документ об обучении (образовании)

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдаётся удостоверение о повышении квалификации.

При освоении дополнительной профессиональной программы параллельно с получением среднего профессионального образования и (или) высшего образования удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации.

Лицам, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лица освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому организацией.

5. Учебный план

УЧЕБНЫЙ ПЛАН
программы повышения квалификации
«Образовательный менеджмент»

№п/п	Наименование учебных курсов, дисциплин (модулей) практик	Всего час.	В том числе			Сам. раб	Форма контроля	Формируемые компетенции
			аудит. занят.	лекции	практич. зан.			
1	Законодательство Российской Федерации в сфере образования	9	3	2	1	6	зачет	ПК 3.1 ПК 3.2 ПК 3.3
2	Основы управления образовательной организацией	9	3	2	1	6	зачет	ПК 2.1 ПК 1.1 ПК 1.2
3	Маркетинг в образовательной организации	9	4	1	3	5	зачет	ПК 2.1 ПК 3.1
4	Управление персоналом в образовательной организации	9	4	1	3	5	зачет	ПК 1.2 ПК 3.2 ПК 3.3
5	Итоговая аттестация: зачет в форме итогового тестирования						зачет	
	ВСЕГО:	36	14	6	8	22		

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Промежуточный контроль проходит на последнем занятии контактной работы с преподавателем.

3. Календарный учебный график

Календарный учебный график – локальный документ, регламентирующий организацию образовательного процесса при реализации программы дополнительного профессионального образования – программы повышения квалификации.

Календарный учебный график разрабатывается и утверждается на каждую учебную группу.

Образовательный период в данной группе начинается по мере ее комплектования.

Первым днем, первой недели обучения, считать день зачисления слушателей на обучение по данной образовательной программе. Количество учебных дней в неделю не может превышать 5 дней. Количество учебных часов в день не может превышать 4 часов. Завершение учебного процесса согласно календарному учебному графику.

Календарный учебный график
Дополнительная профессиональная программа - повышения квалификации
«Образовательный менеджмент»

Учебные дни/ **Наименование учебных курсов, дисциплин (модулей) практик**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Законодательство Российской Федерации в сфере образования	А					
Основы управления образовательной организацией		А				
Маркетинг в образовательной организации			А			
Управление персоналом в образовательной организации				А		
Итоговая аттестация: итоговый междисциплинарный экзамен					А	ИА

Условные обозначения:

А – Аудиторное занятие (лекция, практическое занятие, самостоятельная работа)

ИА - Итоговая аттестация

4. Содержание программ дисциплин (рабочие программы учебных курсов, дисциплин (модулей) практик)

Рабочие программы учебных курсов, дисциплин (модулей) практик представлены по каждому учебному курсу, дисциплине (модулю) практике в форме учебно – тематического плана в котором обозначено содержание данной учебной дисциплины.

Учебно - тематический план по дисциплине**: «Законодательство Российской Федерации в сфере образования»**

№п/п	Наименование раздела (темы) по учебной дисциплине	Всего час.	В том числе			Сам. раб	Текущая аттестация (опрос +/-)
			аудит. занят.	лекции	практич. зан.		
1	Тема 1.1 Основы законодательства РФ в области образования.	31	6	4	2	25	+
2	Тема 1.2 Нормативно-правовое обеспечение деятельности педагогических работников.	19	4	2	2	15	+
3	Тема 1.3 Законодательство в области защиты прав ребенка.	20	6	4	2	14	+
4	ВСЕГО:	70	16	10	6	54	экзамен

Содержание программы:

Сфера образования как функциональный орган общественной системы. Признаки основного социального института. Система образования РФ. Основная социальная функция образования. Сеть образовательных учреждений. Система педагогических наук. Предмет, средства и приемы педагогической деятельности.

Образовательные отношения как самостоятельный вид общественных отношений. Структура образовательных отношений. Многосубъектность образовательных отношений. Права и обязанности субъектов образовательных отношений. Многоаспектность образовательных отношений как общественных отношений.

Система юридических фактов в образовательной сфере. Факты, способствующие возникновению образовательных отношений: общее и факультативные (дополнительные). Основные факторы, влияющие на изменение образовательных отношений. Юридические факты, прекращающие образовательные отношения. Комплексные институты как явление системы права и законодательства. Юридическая природа комплексных институтов права. Характерные признаки комплексных институтов. Понятие комплексного института образовательного права. Отношения, вытекающие из образовательных отношений, но лежащие за их пределами. Система правовых институтов социальной защиты обучающихся. Институты по вопросам участия обучающихся в управлении делами образовательных учреждений.

Правовой институт привлечения обучающихся к дисциплинарной и материальной ответственности. Дисциплинарной поступок и материальная ответственность участников образовательных отношений. Применение дисциплинарной и материальной ответственности

Учебно - тематический план по дисциплине: **«Основы управления образовательной организацией»**

№п/п	Наименование раздела (темы) по учебной дисциплине	Всего час.	В том числе			Сам. раб	Текущая аттестация (опрос +/-)
			аудит. занят.	лекции	практич. зан.		
1	Тема 1.1 Сущность управления современной образовательной организацией. Анализ внутренней и внешней среды	29	4	1	3	25	+
2	Тема 1.2 Функции менеджмента, реализуемые в процессе управления организацией	24	4	2	2	20	+
3	Тема 1.3 Управленческие решения в системе управления образовательной организацией	25	4	2	2	21	+
4	ВСЕГО:	78	12	5	7	66	экзамен

Содержание программы:

Сущность менеджмента. Целевое управление. Внутренняя и внешняя среда организации. Миссия и цели организации. Анализ и оценка макроокружения организации.

Основные функции управления. Планирование. Организация. Контроль. Мотивация как функция управленческого процесса. Сущность и эволюция понятия мотивация. Современные теории мотивации. Мотивация персонала с позиции содержательных теорий.

Особенности управленческого решения. Понятие педагогического менеджмента, его специфика. Основные принципы управления педагогическими системами.

Учебно - тематический план по дисциплине: **«Маркетинг в образовательной сфере»**

№п/п	Наименование раздела (темы) по учебной дисциплине	Всего час.	В том числе			Сам. раб	Текущая аттестация (опрос +/-)
			аудит. занят.	лекции	практич. зан.		
1	Тема 1.1 Стратегии маркетинга в образовательной организации.	26	6	5	1	20	+
2	Тема 1.2 Использование маркетинговых исследований для стратегического планирования.	22	7	5	2	15	+
3	Тема 1.3 Анализ ресурсов организации.	30	7	5	2	23	+
4	ВСЕГО:	78	20	15	5	58	зачет

Содержание программы:

Понятие маркетинг образования. Субъект и объект маркетинга образовательных услуг. Роль государства в маркетинге образовательных услуг. Функции маркетинга в образовании. Особенности образовательной услуги. Элементы маркетинга в образовательном учреждении. Концепция маркетинга. Структура системы образования в России. Состояние системы образования. Современные концепции развития образования. Качество образования. Образовательные услуги: основные виды и характеристики. Особенности образовательной услуги. Виды рынков. Анализ рынка образовательных услуг.

Сущность маркетингового исследования. Методы маркетингового исследования в образовании. Классификация методов маркетингового исследования. Определение проблемы и целей маркетингового исследования. Характеристики процесса исследования. Взаимосвязи процесса исследования. Структура процесса маркетингового исследования. Источники информации в маркетинговых исследованиях. Реализация плана и представление результатов маркетинговых исследований.

Учебно - тематический план по дисциплине: **«Управление персоналом в образовательной организации»**

№п/п	Наименование раздела (темы) по учебной дисциплине	Всего час.	В том числе			Сам. раб	Текущая аттестация (опрос +/-)
			аудит. занят.	лекции	практич. зан.		
1	Тема 1.1 Методы управления персоналом. Методы поддержания работоспособности персонала: организация труда, социальная политика, организационная культура формы.	23	3	1	2	20	+
2	Тема 1.2 Повышение квалификации, профессиональный и личностный рост кадров. Система повышения профессиональной жизнеспособности (витагенности) кадрового ресурса образовательного учреждения.	24	4	3	1	20	+
3	Тема 1.3 Формирование корпоративной культуры в образовательной организации. Разработка корпоративного кодекса. Создание и внедрение корпоративных стандартов.	25	3	1	2	22	+
4	ВСЕГО:	72	10	5	5	62	экзамен

Содержание программы:

Прогнозирование и планирование персонала. Трудовые ресурсы, рынок труда и маркетинговая политика персонала. Подбор персонала образовательного учреждения: цели, рамочные условия, каналы подбора, оценка кандидатов. Адаптация персонала. Методы и программы адаптации. регулирование количественного и качественного состава персонала в организации. Методы (инструментарий) изучения действия системы управления персоналом. Ключевые вопросы для оценки системы управления персоналом организации.

Методы расстановки персонала внутри организации. Организация труда: цели, функции, характер и содержание управленческих решений. Стили управления персонала. Управление на основе проектных команд. Управление результатами труда. Использование ключевых показателей эффективности труда. Аттестация персонала: цели, задачи, принципы, субъекты, методы. Модель компетенций персонала. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Карта мотиваторов: диагностика и применение. Виды стимулов и их и их назначение. Заработная плата, ее структура и особенности определения. Мотивационные типы и особенности их использования в системе стимулирования. Регламентация должностных прав и обязанностей. Задачи деятельности персонала управления. Права, обязанности и ограничения персонала управления. Показатели движения персонала. Критерии, показатели и методы оценки результативности труда персонала управления.

Понятие развития персонала и направления развития. Обучение и развитие ключевых компетенций. Повышение квалификации. Программы обучения персонала. Цели. Принципы. Развиваемые компетенции. Входящая и исходящая диагностика, содержание, формы и технологии обучения. Управление карьерой. Понятие карьеры. Цели управления карьерой в образовательном учреждении. Методы развития карьеры. Организационная культура. Понятие, функции, цели.

5. Организационно – педагогические условия программы

5.1 Материально – технические условия реализации программы.

Реализация программы повышения квалификации осуществляется на материально-технической базе АНО ВО «Российский новый университет», обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий, предусмотренных учебным планом.

Учебный процесс обеспечен учебной аудиторией, соответствующей санитарно-гигиеническим требованиям для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Помещение укомплектовано мебелью и техническими

средствами обучения, служащими для представления учебной информации. Аудитория соответствует нормам освещенности, оснащена системой кондиционирования воздуха.

В учебном помещении имеется необходимая для процесса обучения компьютерная техника, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие содержанию программы, освоению дисциплин (модулей).

Помещение подключено к сети "Интернет", также в нем обеспечен доступ в электронную информационно-образовательную среду организации. Рабочее место преподавателя оснащено web-камерой с микрофоном и гарнитурой, необходимой для работы в MS Skype.

5.2 Учебно – методическое и информационное обеспечение программы

Слушателям предоставляется бесплатный доступ к ресурсам электронной информационно-образовательной среды на сайте Института. Каждый слушатель во время самостоятельной подготовки обеспечивается рабочим местом в компьютерном классе или через выход в Интернет получает доступ к использованию электронных изданий, в соответствии с объемом изучаемых дисциплин.

Каждый слушатель на время занятий обеспечивается комплектом учебно-методических материалов, содержащим электронные и печатные информационные разработки, учебные видеофильмы (тиражируются по требованию).

5.3 Кадровое обеспечение образовательного процесса.

К реализации программы привлечены представители образовательных организаций высшего образования, научных организаций и представители компаний со стажем работы в профильной организации. Представители образовательной организации высшего образования и научной организации имеют высшее образование, ученую степень кандидата наук, стаж научно-педагогической работы более трех лет. Члены преподавательского состава имеет за последние 3 года научные публикации, соответствующие направлению данной программы.

№ п/ п	Фамилия, имя, отчество (при наличии)	Место основной работы и должность, ученая степень и ученое звание (при наличии)	Стаж работы по специальности
1	Глинкина О. В.	АНО ВО «Российский новый университет»	31 год
2	Зеленина Т. Р.	АНО ВО «Российский новый университет»	13 лет
3	Кузина М. Н.	АНО ВО «Российский новый университет»	11 лет

4	Соловьева М. В.	АНО ВО «Российский новый университет»	13 лет

6. Контроль и оценка результатов освоения программы

6.1 Формы аттестации

Реализация программы повышения квалификации включает в себя промежуточную и итоговую аттестацию.

Текущий контроль проводится по итогам самостоятельной - внеаудиторной работы слушателя.

Промежуточная аттестация проводится по итогам освоения дисциплины (модуля) в форме зачета.

Завершается освоение профессиональной программы повышения квалификации итоговой аттестацией обучающихся в форме зачета.

6.2 Оценочные средства

6.2.1 Примерный перечень вопросов текущего контроля:

Дайте определение внешней среды образовательного учреждения.

Назовите факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды образовательного учреждения.

Каковы особенности факторов внешней среды?

Дайте характеристику SWOT-анализа: содержание, цели.

Охарактеризуйте технологию проведения и результаты SWOT-анализа.

Назовите основные функции образовательного менеджмента.

Опишите процесс взаимодействия основных функций образовательного менеджмента.

Что представляет собой схема управленческого цикла?

Назовите основные методы управления.

На какие группы делятся организационно-административные методы управления?

Охарактеризуйте роль функции планирования в образовательном менеджменте.

Назовите виды планов образовательного учреждения и требования к ним.

Что представляет собой Программа развития образовательного учреждения?

Назовите условия успешного делегирования полномочий.

Назовите преимущества и недостатки делегирования полномочий.

Охарактеризуйте основные ошибки при делегировании полномочий.

Сформулируйте принципы делегирования.

Дайте определение понятию «управленческое решение».

Какие факторы влияют на процесс принятия управленческого решения?

Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.

Дайте определение диаграммы И. Исикавы, назовите сферы ее применения.

Дайте определение понятию «мотивация».

Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации.

Назовите основные инструменты разработки мотивационного профиля сотрудника.

Какие формы и методы мотивации и стимулирования педагогов вы знаете?

Что включает в себя понятие «СМК образовательного учреждения»?

Назовите составляющие структуры имиджа образовательного учреждения.

Назовите критерии эффективного позитивного имиджа образовательного учреждения.

Охарактеризуйте профессиональные и личностные качества менеджера.

6.2.2 Примерный перечень практических задач:

Практическая задача № 1 (коммуникации в организации)

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Ситуационная задача № 2(лидерство)

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера: - Уволить несогласного лидера; - Проигнорировать его мнение; - Привлечь на свою сторону; - Прочее (обосновать).

Ситуационная задача № 3 (конфликтная ситуация)

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями. В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций. Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты. Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось. Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;

2. состав конфликтующих сторон;

3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;

4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Ситуационная задача № 4 (задача о деловой этике)

Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

Ситуационная задача № 5 (вопрос о мотивации работников)

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Ситуационная задача № 6 (этика)

Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно Вы ознакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлен связь между курением раковыми заболеваниями. Как Вы поступите?

Ситуационная задача № 7 (задача о дружбе между подчиненным и руководителем)

Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным? Привести аргументы за и против.

Ситуационная задача № 8 (работа менеджера)

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Ситуационная задача № 9 (задача о взаимоотношениях с подчиненными)

Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?

Ситуационная задача № 10 (деловые коммуникации)

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписываете» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?

2. Какова может быть причина такого поведения партнера?

3. Какие действия Вы предпримете?

Ситуационная задача № 11 (самоменеджмент)

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?

2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?

3. Что Вы перенесете на другие дни?

6.2.3 Примерный перечень заданий для промежуточной аттестации:

1. Использование страха перед увольнением, порицанием, взысканием – это признак:

А) власти, основанной на принуждении,

Б) власти, основанной на вознаграждении,

В) законной власти,

Г) власти эксперта.

2. Долгосрочным считается план, составленный на:

А) неделю, месяц, квартал;

Б) год или несколько лет;

В) 3-5 лет;

Г) все варианты верны.

3. Для какого стиля руководства важны как результаты, так и способы достижения цели:

А) авторитарного,

Б) демократического,

В) либерального,

Г) анархического.

4. Генеральным называется делегирование:

А) при котором руководитель перепоручает дела фундаментальной важности,

Б) при котором руководитель перепоручает дела крайне срочные;

В) при котором подчиненный наделяется неограниченными полномочиями;

Г) которое предусматривает передачу полномочий и ответственности на длительный срок.

5. Самомотивация — это:

А) это побуждение к чему-либо своих сотрудников,

Б) это способность человека адаптироваться в быстро меняющейся ситуации,

В) побуждение самих себя к какой-либо деятельности;

Г) развитие интеллектуальных возможностей человека.

6. Отсутствие согласия между двумя и более индивидами – это:

А) стресс;

Б) конфликт;

В) скандал;

Г) война.

7. Состояние экономики государства, социокультурные факторы, кредитно - финансовая политика, природно-географические условия являются факторами:

А) внутренней среды организации,

Б) внешней микросреды организации,

В) внешней макросреды организации,

Г) нет правильного ответа.

8. Философия, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам; ценности, на которых базируется организация; нормы поведения сотрудников организации являются элементами:

А) организационно-кадрового состава,

Б) организационной технологии,

В) организационной структуры,

Г) организационной культуры.

9. Конфликт, при котором различные роли человека предъявляют ему разные требования, называется:

А) межличностным;

Б) межгрупповым;

В) внутриличностным;

Г) социальным.

10. В соответствии, с каким критерием организации делятся на создаваемые, растущие, зрелые и стареющие:

А) критерием формализации,

Б) по времени, на которое организации образуются,

В) в соответствии с фазами жизнедеятельности,

Г) по организационно-правовым формам.

11. Планирование, которое позволяет взглянуть в долгосрочной перспективе на основные составляющие организации и предвидеть то, какую позицию она займет на рынке, называется:

А) оперативным,

Б) стратегическим,

В) тактическим,

Г) все варианты верны.

12. Какой из нижеперечисленных факторов относится к факторам внутренней среды организации:

А) органы местного самоуправления,

Б) отраслевые союзы,

В) состояние экономики,

Г) кадры.

13. Процесс передачи руководителем задач, прав и ответственности за принятие решений подчиненному, называется:

А) планированием,

Б) мотивацией,

В) делегированием,

Г) координацией.

14. Планирование, которое позволяет ежедневно осуществлять управление организацией в соответствии со стратегией и тактикой ее развития, называется:

А) оперативным,

Б) стратегическим,

В) тактическим,

Г) все варианты верны.

15. Побуждение себя и других к деятельности для достижения целей организации и личных целей – это:

А) мотивация,

Б) планирование,

В) координация,

Г) контроль.

16. Зарплата, премия, льготы, участие в распределении прибыли – это методы:

А) социальной мотивации,

Б) экономической мотивации,

В) психологической мотивации,

Г) моральной мотивации.

17. Какой тип организационной структуры предполагает, что все полномочия по управлению находятся в руках одного руководителя, а его решения передаются по цепочке сверху вниз:

А) функциональная оргструктура,

Б) матричная оргструктура,

В) линейная оргструктура,

Г) проектная оргструктура.

18. Разрастание конфликта, увеличение потерь, которые несут его участники, рост числа агрессивных действий являются признаками:

А) конструктивного конфликта;

Б) деструктивного конфликта;

В) социального конфликта;

Г) внутриличностного конфликта.

19. Речевое общение между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций для установления деловых отношений, разрешения споров – это:

А) деловое совещание;

Б) деловая беседа;

В) публичные выступления;

Г) деловые переговоры.

20. Менеджмент – это

А) управление предприятием или организацией любой формы собственности в капиталистических странах,

Б) управление политическими, экономическими и культурными процессами в регионе, стране,

В) система управления народным хозяйством,

Г) вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных

и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма.

21. Первыми теоретиками науки менеджмента, опубликовавшими первые работы по научной организации труда, были:

А) Дж.Вартон,

Б) Р.Оуэн и Ф.Тейлор,

В) Р.Оуэн и Дж.Вартон,

Г) Ф.Тейлор, А.Файоль, В.Ратенау.

22. Что является теоретическим фундаментом научного управления предприятием:

А) достижения естественных и технических наук,

Б) результаты математических исследований и математические методы,

В) экономическая теория, изучающая различные системы производственных отношений,

Г) результаты социологических исследований.

23. Способы воздействия субъекта управления на объект управления для достижения организационных целей называются:

А) функциями управления,

Б) принципами управления,

В) методами управления,

Г) целями управления.

24. С какой из ролей менеджера связана его способность принимать обоснованные и компетентные решения и распределять участие каждого в их исполнении:

А) с ролью дипломата,

Б) с ролью инноватора,

В) с ролью управляющего,

Г) все варианты верны

25. Какой из перечисленных факторов восприятия информации является внешним:

А) наличие чувств позитивного или негативного характера по отношению к воспринимаемому сигналу,

Б) состояние окружения, в котором находится сотрудник,

В) состояние самого человека, его потребности и ожидания,

Г) степень первоначальной известности получаемых сигналов.

26. Какой из видов подчинения сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненным как «нажим сверху»:

А) внешне навязанное подчинение,

Б) пассивное подчинение,

В) осознанное и внутренне обоснованное подчинение,

Г) все варианты верны.

27. Управленческое решение – это

А) выбор альтернативы, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления;

Б) реализация таких аспектов деятельности менеджера, как формулирование цели, рассмотрение вариантов решений и контроль над исполнением решения;

В) совокупность действий менеджера, включающая доведение решения до исполнителей и его реализация,

Г) сознательный выбор того или иного стиля управления.

28. Заседание, совещание, работа комиссии являются формой реализации методов принятия управленческого решения:

А) количественных,

Б) творческих,

В) коллективных,

Г) психологических.

29. Что является основной задачей контроля реализации управленческого решения?

А) своевременная фиксация отклонений от оптимального развития процесса, запланированного промежуточного или конечного результата, позволяющая оперативно влиять на ход исполнения управленческого решения,

Б) своевременная оценка готовности трудовых, материальных и финансовых ресурсов,

В) анализ и оценка достигнутых результатов,

Г) желание менеджера воспользоваться своей властью и авторитетом.

30. Каково содержание информативной функции управленческой коммуникации:

А) Организация взаимодействия между людьми, согласование действий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия;

Б) Восприятие партнерами по общению друг друга и установление на этой основе взаимопонимания;

В) Возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний;

Г) Передача истинных или ложных сведений.

9.2.4 Примерный перечень тестового задания при проведении итоговой аттестации:

Ознакомьтесь внимательно с вопросами теста и ответьте на вопросы с выбором одного правильного ответа.

1. Совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности

за их выполнение:

1. демократический стиль управления
2. авторитарный стиль управления
3. автократический стиль управления
4. либеральный стиль управления

2. Совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных:

1. демократический стиль управления
2. авторитарный стиль управления
3. автократический стиль управления
4. либеральный стиль управления

3. У человека с таким типом характера отсутствуют внутренние конфликты, его желания совпадают с тем, что он делает:

1. Тип внутренне конфликтный
2. Вариативный тип характера
3. Гармонически целостный тип
4. Конфликтный тип с пониженной адаптацией

4. Жизнь таких людей проходит по упрощенной схеме: их изменчивые потребности должны, по их собственному мнению, немедленно удовлетворяться без особых усилий:

1. Тип внутренне конфликтный
2. Вариативный тип характера
3. Гармонически целостный тип

4. Конфликтный тип с пониженной адаптацией

5. Человек с таким типом характера склонен к импульсивным действиям, однако они постоянно сдерживаются волевыми усилиями:

1. Тип внутренне конфликтный
2. Вариативный тип характера
3. Гармонически целостный тип
4. Конфликтный тип с пониженной адаптацией

6. Люди этого типа отличаются упрощенностью внутреннего мира; их борьба за существование прямолинейна:

1. Тип внутренне конфликтный
2. Вариативный тип характера
3. Гармонически целостный тип
4. Конфликтный тип с пониженной адаптацией

7. Особая жизненная форма, возникает, когда эта потребность в самоотречении ради другого становится ведущей жизненной потребностью:

1. Научный человек
2. Экономический человек
3. Эстетический человек
4. Социальный человек
5. Политический человек

8. Для него имеет ценность лишь чистота методов познания – истина любой ценой:

1. Научный человек
2. Экономический человек
3. Эстетический человек
4. Социальный человек
5. Политический человек
6. Религиозный человек

9. Это группа, к которой данный индивид не принадлежит и поэтому оценивает ее как «чужую», не свою:

1. Референтная группа
2. Ингруппа
3. Аутгруппа

10. Это реальная или мнимая социальная группа, система ценностей, норм и оценок которой служит для индивида эталоном:

1. Референтная группа

2. Ингруппа

3. Аутгрупп

11. Метод, который заключается в разделении задачи на составляющие, в рамках которых осуществляется поиск наиболее рациональных идей и способов их осуществления:

1. метод фантазии

2. морфологического анализа

3. метод «мозговой атаки»

12. Метод, основан на включении в творческую группу специалистов различных специальностей.

1. номинальный групповой метод

2. метод принудительных связей

3. метод синектики

13. Группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к свои подчинённым:

1. объект управления

2. трудовой коллектив

3. субъект управления персоналом

14. Видение менеджерами ценностей и мотивов, стимулов и установок, опасений и стремлений, в соответствии с которыми управляемые ими люди воспринимают их решение и реализуют в практической деятельности:

1. управление

2. механизм управления

3. метод управления

4. процесс управления

15. Предполагает использование административных механизмов, а также нормативных механизмов управления:

1. командный метод

2. экономический метод

3. социально-психологический метод

16. Является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других:

1. вовлечение

2. побуждение

3. подражание

4. принуждение

17. Обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения:

1. принуждение

2. осуждение

3. запрещение

4. порицание

18. Это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии:

1. намек

2. обман ожиданий

3. командование

4. требование

19. Является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение:

1. комплимент

2. совет

3. похвала

4. просьба

20. Совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели:

1. демократический стиль управления

2. авторитарный стиль управления

3. автократический стиль управления

4. либеральный стиль управления

6.3 Оценочные средства

Критерии оценивания форме экзамена:

Оценка	Критерии
«отлично»	Показывает глубокое и полное знание и понимание всего объёма программного материала; полное понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей; Умеет составить полный и правильный ответ на основе изученного материала; выделять главные положения, самостоятельно подтверждать

	ответ конкретными примерами, фактами; самостоятельно и аргументировано делать анализ, обобщения, выводы. Способен устанавливать межпредметные (на основе ранее приобретенных знаний) и внутрипредметные связи, творчески применять полученные знания в незнакомой ситуации. Последовательно, чётко, связно, обоснованно и безошибочно излагает учебный материал; дает ответ в логической последовательности с использованием принятой терминологии; делает собственные выводы; формулирует точные определения и толкования основных понятий, законов, теорий; при ответе не повторяет дословно текст учебника; излагает материал литературным языком; правильно и обстоятельно отвечает на дополнительные вопросы. Самостоятельно и рационально использует справочные материалы, знаком с основной и дополнительной литературой, первоисточниками; Грамотно применяет систему условных обозначений, ориентируется в стандартах (нормативных актах, технических регламентах) сопровождающих ответ; использует для обоснования ответа собственные выводы из наблюдений и опытов; Самостоятельно, уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении проблем на творческом уровне.
«хорошо»	Показывает знания всего изученного программного материала. Даёт полный и правильный ответ на основе изученных теорий, возможно, допускает незначительные ошибки и недочёты при воспроизведении изученного материала, в определениях понятий. Допускает неточности в трактовке научных терминов или в выводах и обобщениях из наблюдений и опытов. Материал излагает в определенной логической последовательности, при этом допускает одну-две несущественные ошибки и может их исправить самостоятельно при требовании или при небольшой помощи преподавателя. В основном усвоил учебный материал; подтверждает ответ конкретными примерами; правильно отвечает на дополнительные вопросы. Умеет самостоятельно выделять главные положения в изученном материале; на основании фактов и примеров обобщать, делать выводы, устанавливать внутрипредметные связи. Способен применять полученные знания на практике, в том числе в видоизменённой ситуации. Способен выбрать адекватный метод (алгоритм, формулы) решения практических заданий и реализовать его. Грамотно анализирует полученные результаты. Соблюдает основные правила культуры устной речи и сопровождающей письменной, использовать научные термины;
«удовлетворительно»	Усвоил основное содержание учебного материала, но имеет пробелы в усвоении материала, не препятствующие дальнейшему усвоению программного материала. Материал излагает несистематизированно, фрагментарно, не всегда соблюдая логическую последовательность. Показывает недостаточную сформированность отдельных знаний и умений; выводы и обобщения аргументирует слабо, допускает в них ошибки. Допустает ошибки и неточности в использовании научной терминологии, определениях понятий, формулах, этапах алгоритмов.

	Не использует выводы и обобщения из собственных наблюдений и опытов или допускает ошибки при их изложении. Испытывает затруднения в применении знаний, необходимых для решения практических заданий, при объяснении конкретных явлений на основе теорий и законов, или в подтверждении конкретных примеров практического применения теории. Отвечает неполно на вопросы (упуская и основное), или воспроизводит содержание текста учебника, но недостаточно понимает отдельные положения, имеющие важное значение в этом тексте. Обнаруживает недостаточное понимание отдельных формул, методов, способов расчета, требований нормативных актов (стандартов), допуская одну-две грубые ошибки
«неудовлетворительно»	Не раскрывает основное содержание материала. Не делает выводов и обобщений. Не знает и не понимает значительную или основную часть программного материала в пределах поставленных вопросов или имеет слабо сформированные и неполные знания и не умеет применять их к решению конкретных вопросов и задач по образцу. При ответе на вопрос допускает грубые ошибки, которые не может исправить даже при помощи преподавателя.

Критерии оценивания промежуточной аттестации в форме зачета:

Отметка *«зачтено»* выставляется обучающемуся, знающему программный материал, грамотно и по существу, излагающему его, который не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач.

Отметка *«не зачтено»* выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки.