

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»



Утверждаю
Декан СНО

Т. В. Поштарева

«25» мая 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Теория и практика психологии управления в образовательной организации»

Направление подготовки 37.04.01 Психология

Направленность (профиль) программы: Педагогическая психология

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очная, очно-заочная

год начала подготовки –2021

Разработана
д-ром пед. наук, проф., проф. кафедры
СГД
 Т.В. Поштарева

Согласована
зав. выпускающей кафедры СГД
 Т.В. Поштарева

Рекомендована
на заседании кафедры СГД
от «25» мая 2021 г.
протокол № 10
Зав. кафедрой  Т.В. Поштарева

Одобрена
на заседании учебно-методической
комиссии СПФ
от «25» мая 2021 г.
протокол № 9
Председатель УМК
 Т.В. Поштарева

Ставрополь 2021 г.

Содержание

	Стр.
1. Цели освоения дисциплины	3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП	3
3. Планируемые результаты обучения по дисциплине	3
4. Объем дисциплины и виды учебной работы	3
5. Содержание и структура дисциплины	4
5.1. Содержание дисциплины	4
5.2. Структура дисциплины	5
5.3. Занятия семинарского типа	5
5.4. Курсовой проект (курсовая работа, расчетно-графическая работа, реферат, контрольная работа)	5
5.5. Самостоятельная работа	5
6. Образовательные технологии	6
7. Фонд оценочных средств (оценочные материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	6
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	6
8.1. Основная литература	6
8.2. Дополнительная литература	6
8.3. Программное обеспечение	7
8.4. Профессиональные базы данных	7
8.5. Информационные справочные системы	7
8.6. Интернет-ресурсы	7
8.7. Методические указания по освоению дисциплины	7
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины	16
10. Особенности освоения дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья	16
Приложение к рабочей программе дисциплины	17
Дополнения и изменения к рабочей программе	

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины являются формирование представления об основах менеджмента в сфере образования и развитие в этой области умений и навыков (аналитических, проектировочных, конструктивных, организаторских, коммуникативных).

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Дисциплина относится к обязательной части «Дисциплины (модули)» Блока 1 (Б.1. Б.5) ОПОП ВО по данному направлению подготовки и находится в логической и содержательно-методической связи с другими дисциплинами.

Предшествующие дисциплины (курсы, модули, практики)	Последующие дисциплины (курсы, модули, практики)
<i>Педагогическая конфликтология</i>	
<i>Производственная практика в профильных организациях</i>	

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора (индикаторов) достижения компетенции	Результаты обучения
УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	Знает основы командной работы Умеет планировать и распределять поручения Владеет навыками делегирования полномочия
	УК-3.2. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе корректирует работу команды с учетом интересов и мнений ее членов для достижения поставленной цели	Знает особенности и стратегии разрешения конфликтов в коллективе. Умеет корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов Владеет навыками разрешения конфликтов в команде на основе стратегии сотрудничества
ОПК-9. Способен выполнять основные функции управления психологической практикой	ОПК-9.1. Ориентируется в области управления психологической практикой	Знает основы психологии управления Умеет управлять собственным временем Владеет навыками подбора и отбора персонала
	ОПК-9.2. Реализует основные функции управления психологической практикой	Знает основные функции управления Умеет анализировать функции и организационную структуру управления образовательной организации Владеет навыками определения стиля управления

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общий объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Триместры
		5
Контактная работа (всего)	56,5	56,5
в том числе:		
1) занятия лекционного типа (ЛК)	30	30
из них		
– лекции	30	30
2) занятия семинарского типа (ПЗ)	24	24
из них		
– семинары (С)	10	10
– практические занятия (ПР)	14	14
– лабораторные работы (ЛР)		
3) групповые консультации	2	2
4) индивидуальная работа		
5) промежуточная аттестация	0,5	0,5
Самостоятельная работа (всего) (СР)	51,5	51,5

Самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)	25	25
Подготовка к аттестации	26,5	26,5
Общий объем, час	108	108
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Триместры
		1
Контактная работа (всего)	34,5	34,5
в том числе:		
1) занятия лекционного типа (ЛК)	18	18
из них		
– лекции	18	18
2) занятия семинарского типа (ПЗ)	14	14
из них		
– семинары (С)	6	6
– практические занятия (ПР)	8	8
– лабораторные работы (ЛР)		
3) групповые консультации	2	2
4) индивидуальная работа		
5) промежуточная аттестация	0,5	0,5
Самостоятельная работа (всего) (СР)	73,5	73,5
Самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)	47	47
Подготовка к аттестации	26,5	26,5
Общий объем, час	108	108
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Содержание дисциплины

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	Психология управления Педагогический менеджмент.	Понятие менеджмента. Ключевые категории менеджмента («управление», «организация», «система»). Предпосылки возникновения менеджмента как науки. Исторические периоды развития управленческой мысли. Становление теории и практики управления в сфере образования. Педагогический менеджмент. Органы управления образованием в России. Организационная структура управления образовательной организации. Основы психологии управления. Принципы управления.
2	Основные функции управления и тайм-менеджмент	Функции управления и их характеристика. Проблемы мотивации персонала. Тайм-менеджмент. «Поглотители времени». Навык управления собственным временем. Стили руководства. Их характеристики.
3.	Управление персоналом в образовательной организации	Психология управления групповыми процессами. Психологическая сплоченность как фактор повышения управляемости. Коллектив и команда: сходства и различия. Понятие команды. Процесс командообразования. Основы командной работы. Совместимость и ее влияние на управление. Система управления персоналом в образовательной организации. Планирование и распределение поручений. Делегирование полномочий. Делегирование как фактор развития профессионализма. Делегирование как метод управления трудовым поведением.

		Подбор, расстановка и найм персонала. Повышение квалификации педагогических работников. Профессиональная и социально психологическая адаптация новых сотрудников. Оценка и аттестация педагогических работников.
4	Особенности общения в коллективе.	Конфликт и конфликтные ситуации в коллективе. Функции конфликта. Причины возникновения конфликтов в коллективе. Особенности и стратегии разрешения конфликтов в коллективе. Корректировка работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов. Разрешение конфликтов в коллективе на основе стратегии сотрудничества. Социально-психологический климат и приемы его оптимизации.

5.2. Структура дисциплины

ОФО

№	Раздел дисциплины и тема	Количество часов					
		Всего	ЛК	С	ПР	ЛР	СР
1	Психология управления Педагогический менеджмент.	16	6	2	2		6
2	Основные функции управления и тайм-менеджмент	22	8	4	4		6
3	Управление персоналом в образовательной организации	20	8	2	4		6
4	Особенности общения в коллективе.	21	8	2	4		7
	Промежуточная аттестация	27					
	Групповые консультации	2					
	<i>Общий объем</i>	108	30	10	14		25

ОЗФО

№	Раздел дисциплины и тема	Количество часов					
		Всего	ЛК	С	ПР	ЛР	СР
1	Психология управления Педагогический менеджмент.	21	4	-	-		17
2	Основные функции управления и тайм-менеджмент	18	4	2	2		10
3	Управление персоналом в образовательной организации	22	6	2	4		10
4	Особенности общения в коллективе.	18	4	2	2		10
	Промежуточная аттестация	27					
	Групповые консультации	2					
	<i>Общий объем</i>	108	18	6	8		47

5.3. Занятия семинарского типа

ОФО

№ п/п	№ раздела (темы)	Вид занятия	Наименование	Количество часов
1.	1.	С/ПР	Психология управления Педагогический менеджмент.	2/2
2.	2.	С/ПР	Основные функции управления	4/4
3.	3.	С/ПР	Управление персоналом в образовательной организации	2/4
4.	4.	С/ПР	Особенности общения в коллективе.	2/4
			Общий объем	10/14

ОЗФО

№ п/п	№ раздела (темы)	Вид занятия	Наименование	Количество часов
1.	2.	С/ПР	Основные функции управления	2/2
2.	3.	С/ПР	Управление персоналом в образовательной организации	2/4
3.	4.	С/ПР	Особенности общения в коллективе.	2/2
			Общий объем	6/8

5.4. Курсовой проект (курсовая работа, реферат, контрольная работа)

Не предусмотрен

5.5. Самостоятельная работа

№ раздела (темы)	Виды самостоятельной работы	Количество часов ОФО	Количество часов ОЗФО
1-4	Подготовка к практическому (семинарскому) занятию и презентаций	25	47

	Изучение специальной методической литературы и анализ научных источников Подготовка к устному опросу		
1-4	Подготовка к аттестации	26,5	26,5

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Технологии деятельностного и диалогового обучения (кейс, игровые упражнения)

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

- сбор, хранение, систематизация и выдача учебной и научной информации;
- обработка текстовой, графической и эмпирической информации;
- подготовка, конструирование и презентация итогов исследовательской и аналитической деятельности;
- самостоятельный поиск дополнительного учебного и научного материала, с использованием поисковых систем и сайтов сети Интернет, электронных энциклопедий и баз данных;
- использование электронной почты преподавателей и обучающихся для рассылки, переписки и обсуждения возникших учебных проблем.

На практических занятиях студенты представляют презентации, подготовленные с помощью программного приложения Microsoft PowerPoint, подготовленные ими в часы самостоятельной работы.

Интерактивные и активные образовательные технологии

№ раздела (темы)	Вид занятия (ЛК, ПР, С, ЛР)	Используемые интерактивные и активные образовательные технологии	Количество часов ОФО	Количество часов ОЗФО
2	С/ПР	Круглый стол /Ситуационная задача (Кейс).	2/2	2/2
4	ПР	Ситуационная задача (Кейс)	2	2

Практическая подготовка обучающихся

№ раздела (темы)	Вид занятия (ЛК, ПР, ЛР)	Виды работ	Количество часов ОФО	Количество часов ОЗФО
-	-	-	-	-

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Фонд оценочных средств(оценочные материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине приводятся в приложении.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Основная литература

1. Москвин, С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации : учебное пособие для вузов / С. Н. Москвин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 142 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10126-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453992>

2. Савина, Н. В. Тайм-менеджмент в образовании : учебное пособие для вузов / Н. В. Савина, Е. В. Лопанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12668-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/44796>

3. Короткий С.В. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.В. Короткий. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — 978-5-4487-0134-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

8.2. Дополнительная литература

1. Авдулова, Т. П. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Т. П. Авдулова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 231 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05717-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/454336>

2. Слизкова, Е. В. Управление образовательными системами. Технологии внутришкольного управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Слизкова, Е. В. Воронина. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04831-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453901>

3. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 413 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00364-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450776>

4. Маслак, А. А. Теория и практика измерения латентных переменных в образовании : монография / А. А. Маслак. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01451-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451106>.

Специализированные периодические издания

- Ученые записки ИМЭИ. [Электронный ресурс] – М., 2011 – 2016. Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/44321.html>

- Педагогика и психология образования. [Электронный ресурс] – М., 2015 – 2017. Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/70186.html>

- Akademická psychologie. [Электронный ресурс] – Прага, 2018. – №№ 1-4. – Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/83776.html>

- Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. Психология и педагогика. [Электронный ресурс] – М., Изд-во Российский университет дружбы народов. – 2018. - №№ 1-2. - Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/79138.html>

- Вестник научного общества студентов, аспирантов и молодых ученых. [Электронный ресурс] - Комсомольск-на-Амуре, 2013 – 2017. Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/46376.html>

- Педагогика и психология образования. [Электронный ресурс] – М., 2015 – 2017. Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/70186.html>

8.3. Программное обеспечение

Microsoft Windows, Microsoft Office 2007 Standard, КонсультантПлюс

8.4. Профессиональные базы данных

База данных Scopus - <http://elsevierscience.ru/products/scopus/>

Международная реферативная база журналов и статей Web of Science - <https://www.clarivate.ru/products/web-of-science/>

8.5. Информационные справочные системы

АНО ВО СКСИ - 1С: Библиотека

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» — <http://www.consultant.ru/>

Поисковые системы

<https://www.yandex.ru/>

<https://www.rambler.ru/>

<https://accounts.google.com/>

<https://www.yahoo.com/>

8.6. Интернет-ресурсы

Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://www.window.edu.ru>

Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов - <http://school-collection.edu.ru/>

Электронная библиотека «Все учебники» - <http://www.vse-uchebniki.ru/>

Электронно-библиотечная система «IPRBooks» - <http://www.iprbookshop.ru/>

Научная электронная библиотека - <http://www.elibrary.ru/>

Портал открытых данных – <https://data.gov.ru/>

Международная реферативная база журналов и статей WebofScience - <http://info.clarivate.com/rcis>

Научная электронная библиотека «Киберленинка» - <http://cyberleninka.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов - <http://fcior.edu.ru/>

Свободная энциклопедия «Википедия»- <https://ru.wikipedia.org>

Национальная Электронная Библиотека (НЭБ)-<https://нэб.рф>

8.7. Методические указания по освоению дисциплины

Аудиторные занятия планируются в рамках такой образовательной технологии, как проблемно-ориентированный подход с учетом профессиональных и личностных особенностей обучающихся. Это позволяет учитывать исходный уровень знаний обучающихся, а также существующие технические возможности обучения.

Методологической основой преподавания дисциплины являются научность и объективность.

Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение.

Преподаватель на вводной лекции определяет структуру дисциплины, поясняет цели и задачи изучения дисциплины, формулирует основные вопросы и требования к результатам освоения. При проведении лекций, как правило, выделяются основные понятия и определения.

На первом занятии преподаватель доводит до обучающихся требования к текущей и промежуточной аттестации, порядок работы в аудитории и нацеливает их на проведение самостоятельной работы с учетом количества часов, отведенных на нее учебным планом по направлению подготовки и рабочей программой по дисциплине.

Методические указания для подготовки к лекции

Аудиторные занятия планируются в рамках такой образовательной технологии, как проблемно-ориентированный подход с учетом профессиональных и личностных особенностей обучающихся. Это позволяет учитывать исходный уровень знаний обучающихся, а также существующие технические возможности обучения.

Методологической основой преподавания дисциплины являются научность и объективность.

Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение.

Преподаватель на вводной лекции определяет структуру дисциплины, поясняет цели и задачи изучения дисциплины, формулирует основные вопросы и требования к результатам освоения. При проведении лекций, как правило, выделяются основные понятия и определения. При описании закономерностей обращается особое внимание на сравнительный анализ конкретных примеров.

На первом занятии преподаватель доводит до обучающихся требования к текущей и промежуточной аттестации, порядок работы в аудитории и нацеливает их на проведение самостоятельной работы с учетом количества часов, отведенных на нее учебным планом по направлению подготовки и рабочей программой по дисциплине.

Рекомендуя литературу для самостоятельного изучения, преподаватель поясняет, каким образом максимально использовать возможности, предлагаемые библиотекой АНО ВО СКСИ, в том числе ее электронными ресурсами, а также делает акцент на привлечение ресурсов сети Интернет и профессиональных баз данных для изучения практики.

Выбор методов и форм обучения по дисциплине определяется:

- общими целями образования, воспитания, развития и психологической подготовки обучающихся;
- особенностями учебной дисциплины и спецификой ее требований к отбору дидактических методов;
- целями, задачами и содержанием материала конкретного занятия;
- временем, отведенным на изучение того или иного материала;
- уровнем подготовленности обучающихся;
- уровнем материальной оснащенности, наличием оборудования, технических средств.

Лекции дают обучающимся систематизированные знания по дисциплине, концентрируют их внимание на наиболее сложных и важных вопросах.

Лекции обычно излагаются в традиционном или в проблемном стиле. Проблемный стиль позволяет стимулировать активную познавательную деятельность обучающихся и их интерес к дисциплине, формировать творческое мышление, прибегать к противопоставлениям и сравнениям, делать обобщения, активизировать внимание обучающихся путем постановки проблемных вопросов, поощрять дискуссию. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть того или иного явления или процессов, выводы и практические рекомендации.

В конце лекции делаются выводы и определяются задачи на самостоятельную работу. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть того или иного явления или процессов, научные выводы и практические рекомендации. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос в установленном порядке преподавателю.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Подготовленный конспект и рекомендуемая литература используются при подготовке к и практическим занятиям. Подготовка сводится к внимательному прочтению учебного материала, к выводу с карандашом в руках всех утверждений, к решению примеров, задач, к ответам на вопросы. Примеры, задачи, вопросы по теме являются средством самоконтроля.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных обучающимися на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы. Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

Работа над литературой, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы. Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование – дело очень тонкое и трудоёмкое, в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда вкупе с творческой переработкой идей, в нём содержащихся. Конспектирование – один из эффективных способов усвоения письменного текста. Достоинством заключительного

обобщения как самостоятельного этапа работы с текстом является то, что здесь читатель, будучи автором обобщений, отделяет себя от статьи, что является гарантией независимости читателя от текста.

Практико-ориентированные задачи выступают средством формирования у обучающихся системы интегрированных умений и навыков, необходимых для освоения профессиональных компетенций. Это могут быть ситуации, требующие применения умений и навыков, специфичных для профессии, личностно-ориентированных ситуаций (нахождение нестандартного способа решения).

- профессиональные задачи: выступают средством формирования у студентов умений определять, разрабатывать и применять оптимальные методы решения профессиональных задач. Они строятся на основе ситуаций, возникающих на различных уровнях осуществления практики и формулируются в виде производственных поручений (заданий).

Задачное обучение способно обеспечить целенаправленное, поэтапное формирование и контроль сформированности необходимых профессиональных компетенций.

Инструктаж к заданиям.

Инструктаж необходим для того, чтобы помочь студентам осмыслить содержание задания, требования учебной задачи.

Инструктаж может быть вводным, текущим, индивидуальным, групповым, фронтальным, подробным, свёрнутым и т.д.

Вводный фронтальный инструктаж проводится для разъяснения цели работы, преподаватель обращает внимание на те конечные результаты, к которым должны прийти студенты.

В тех случаях, когда предполагается новое задание, вводный инструктаж помогает связать выдвинутую задачу с имеющимися у студентов опорными знаниями, опытом или действиями, усвоенными ранее.

Полнота устного инструктирования зависит от этапа обучения. На начальном этапе оно более подробное. Вводный инструктаж при выполнении лабораторных и практических работ включает объяснение задания (что делать?), порядок его выполнения (как делать?), показ и выполнение приёмов (почему так делать?).

Письменные инструкции необходимы в тех самостоятельных работах, которые требуют строгой последовательности выполнения. Письменная инструкция представляет собой учебный алгоритм, руководствуясь которым студент решает задачу по строго намеченному пути, не допуская произвольных шагов.

Методические указания по подготовке к занятиям семинарского типа

Семинарские занятия являются одним из основных звеньев процесса изучения дисциплины. Цель занятий заключается в уяснении и усвоении студентами важнейших правовых категорий и понятий, выработанных jurisprudенцией и имеющих принципиальное методологическое и практическое значение для всего комплекса правовых наук.

В ходе семинаров студент закрепляет и углубляет знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной подготовки, приобретает навыки научного мышления, обработки общей и специальной информации о праве, умение последовательно, четко и аргументировано излагать свои мысли, отстаивать собственные позиции.

Планы семинарских занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо просмотреть основные вопросы плана семинара. Начиная подготовку к семинарскому занятию, студентам необходимо, прежде всего, посмотреть конспекты лекций, разделы учебников и учебных пособий, чтобы получить общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать конспекты семинарских занятий по рекомендованным источникам.

Конспекты семинарских занятий имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемой книги, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение конспекта способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего конспекты, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний.

При конспектировании можно использовать следующие формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

При введении конспекта важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал, а также составлять конспект с учетом своего будущего устного выступления.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускает и простое чтение конспекта, тем более учебника. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание учебной и дополнительной литературы, факты и наблюдения современной жизни и т. д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподаватель, в свою очередь, будет внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, в случае необходимости разрешить спорную ситуацию.

Семинар является важнейшей формой усвоения знаний.

Владение понятийным аппаратом – необходимое условие усвоения предмета. В усвоении их весьма эффективно проведение письменных и устных понятийных контрольных работ, терминологических диктантов, тестов. Кроме того, используются различные виды устного опроса: экспресс-опрос, опрос-инверсия.

Экспресс-опрос – это предложение раскрыть названные понятия. *Опрос-инверсия*, в отличие от задания пояснить значение термина, предложение поставить вопросы. Такой прием способствует не просто «узнаванию» термина, но и вводит его в активный словарь студента.

Семинарские занятия по предложению преподавателя могут быть проведены в виде свободной дискуссии по существу обсуждаемой темы, в форме выступлений с заранее подготовленными докладами (эссе) по рекомендуемым вопросам и их последующего обсуждения. В ходе занятий студенты могут выполнять письменные задания по вопросам темы, отвечать на контрольные тесты. Также практикуется проведение семинарских занятий в компьютерном классе в интерактивной форме (обучающие игры, тестирование).

Подготовка к семинарским занятиям проходит в несколько этапов: во-первых, необходимо внимательно изучить вопросы и литературу, рекомендованную для анализа; во-вторых, следует произвести поиск дополнительной информации из известных источников (это могут быть электронные ресурсы; домашние и вузовские библиотеки; кабинет кодификации и т.д.). В-третьих, студент может готовиться к семинару как самостоятельно, так и при участии преподавателя, у которого можно проконсультироваться по вопросам семинарского занятия. В-четвертых, подготовка к семинару может быть как индивидуальной, так и коллективной (совместное обсуждение вопросов семинара, решение казусов, задач). В-пятых, подготовку к семинару можно проводить (желательно) в письменном виде, составляя конспект литературы по теме или конспект ответа на вопросы семинара. В-шестых, при подготовке к семинару необходимо проводить репетиции, если это связана с деловыми играми, ролевыми играми. В-седьмых, при подготовке к практическому занятию студенту необходимо особое внимание обратить на состояние законодательства, которое очень динамично и может измениться накануне занятия. В-восьмых, студент должен обратить внимание на степень научной разработанности темы в смежных дисциплинах: философии, политологии, социологии, истории, культурологи и других.

Методические указания по выполнению практических заданий

Ответы на вопросы проблемного характера

В процессе выполнения практических заданий, которые предполагают подготовку ответа на вопрос проблемного характера, мотивирующего студента к размышлению по поводу определенной проблемы или содержат требование прокомментировать высказывание того или иного мыслителя, следует придерживаться следующего алгоритма работы:

- 1) Необходимо определить ключевую проблему, содержащуюся в вопросе, и сформулировать ее суть;
- 2) Раскрыть свое понимание (интерпретацию высказанной идеи);
- 3) Обосновать и аргументировать собственную точку зрения по данному вопросу.

Выполнение подобных дидактических задач, содержащих определенную проблемную ситуацию, требующую непосредственного разрешения, активизирует процесс мышления, побуждая к аналитической деятельности, к мобилизации знаний, умения размышлять. Вхождение в процесс поиска решения придает вновь приобретаемому знанию личностный смысл и значение, способствует переводу из мировоззренческого плана восприятия в сферу формирования внутренних убеждений и активизации принципа деятельностного отношения к действительности.

Алгоритм выполнения задания:

- 1) В поставленном вопросе определить ключевую проблему;
- 2) Проработать идею, выражающее собственное отношение к проблеме и поддержать ее доказательством из соответствующих источников. Для аргументации необходимы ссылки точки зрения, цитаты других авторов, которые призваны усилить выдвинутые обучающимся аргументы.
- 3) Процесс выработки четкого и убедительного аргумента, подкрепленного логическим и последовательным интегрированием собранных материалов.

Методические указания по подготовке к решению ситуационных задач (кейсов):

Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов).

Case – пример, взятый из реального бизнеса, представляет собой не просто правдивое описание событий, а единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию.

Кейс-задача - проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Методика решения кейсов

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий – понять, что от вас требуется:

— усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;

— какого рода требуется результат;
— должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;

— если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
— какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
— сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны "почувствовать" ситуацию кейса:

— просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
— если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
— после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем

При просмотре кейса вам необходимо:

— структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
— определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
— рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
— опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением воспитателя, родителя, или ребёнка), ответив на вопросы:

Кто считает, что проблема, и почему?

На каком основании базируется мнение этих людей?

Что происходит (или не происходит), когда и где?

Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие "пространство решения"?

4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия – одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

— вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

— вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого "уровня".

— изучите обстоятельства возникновения ситуации;

— не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

— отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно письменно сформулировать ваше восприятие основных проблем.

Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений:

— при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность – что произойдет, если эта проблема не будет решена;

срочность – как быстро нужно решить эту проблему;

иерархическое положение – до какой степени эта проблема является причиной других проблем;

разрешимость – можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с профессиональной культурой воспитателя, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также проблемы воспитания (обучения, развития) ребёнка, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на

известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация ваших выводов

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающегося

Для индивидуализации образовательного процесса самостоятельную работу (СР) можно разделить на базовую и дополнительную.

Базовая СР обеспечивает подготовку обучающегося к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям для всех дисциплин учебного плана. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных контрольных работ, тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля. Базовая СР может включать следующие формы работ: изучение лекционного материала, предусматривающие проработку конспекта лекций и учебной литературы; поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса; выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях; изучение материала, вынесенного на самостоятельное изучение; подготовка к практическим занятиям; подготовка к контрольной работе или коллоквиуму; подготовка к зачету, аттестациям; написание реферата (эссе) по заданной проблеме.

Дополнительная СР направлена на углубление и закрепление знаний обучающегося, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины. К ней относятся: подготовка к экзамену; выполнение курсовой работы или проекта; исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах; анализ научной публикации по заранее определенной преподавателем теме; анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов и др.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная и внеаудиторная. Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданиям. Основными формами самостоятельной работы обучающегося с участием преподавателей являются: текущие консультации; коллоквиум как форма контроля освоения теоретического содержания дисциплины; прием и разбор домашних заданий (в часы практических занятий) и др.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Основными формами самостоятельной работы обучающихся без участия преподавателей являются: формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной лектором учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.); написание рефератов, эссе; подготовка к практическим занятиям (подготовка сообщений, докладов, заданий); составление аннотированного списка статей из соответствующих журналов по отраслям знаний (педагогических, психологических, методических и др.); углубленный анализ научно-методической литературы (подготовка рецензий, аннотаций на статью, пособие и др.); выполнение заданий по сбору материала во время практики; овладение студентами конкретных учебных модулей, вынесенных на самостоятельное изучение; подбор материала, который может быть использован для написания рефератов, курсовых и квалификационных работ; подготовка презентаций; составление глоссария, кроссворда по конкретной теме; подготовка к занятиям, проводимым с использованием активных форм обучения (круглые столы, диспуты, деловые игры); анализ деловых ситуаций (мини-кейсов). Границы между этими видами работ относительны, а сами виды самостоятельной работы пересекаются.

Методические указания по подготовке к круглому столу

Круглый стол (дискуссия, полемика, диспут, дебаты) - оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Круглый стол – это один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмене опытом и творческих инициатив. Идея круглых столов заключается во встрече единомышленников, стремящихся найти общее решение по конкретному вопросу в формате заданной тематики, а также возможности для всех желающих вступить в научную дискуссию по интересующим вопросам. Такая форма общения позволяет лучше усвоить материал, найти необходимые решения в процессе эффективного диалога. Обсуждение проблем, обмен мнениями, ценным опытом, налаживание тесных контактов, поиск дополнительных возможностей и дискуссия придает круглому столу особую динамичность и насыщенность.

Дискуссионные вопросы для проведения круглого стола должны удовлетворять следующим требованиям:

Содержательные критерии	Процедурные и ценностные критерии
1. Установление и идентификация проблем	1. Обеспечение откликов и реакция на заявления участников
2. Использование базовых знаний	2. Соответствие открыто и справедливо принятым правилам

3. Установление фактов и определений, отделение фактов от мнений (аргументированность)	3. Толерантность участников, отсутствие проявления враждебности и личностных нападок
4. Логичность и использование причинно-следственных связей.	4. Приглашение других лиц для участия в обсуждении (представителей разных групп, позиций, социальных слоев)
5. Поддержка утверждений объяснением, причинами (иллюстрация мыслей)	5. Признание ценности общего взаимодействия и сотрудничества при решении конфликтов
6. Подведение итогов по пунктам согласия и разногласиям	6. Вовлечение максимального числа участников в обсуждение
7. Разнообразие использованных аргументов и позиций по обсуждаемому вопросу	7. Соблюдение временных рамок как в обсуждении в целом, так и в выступлениях участников в частности

Методические указания по подготовке и проведению деловой (ролевой) игры

Деловая (ролевая) игра – форма воссоздания предметного и социального содержания профессиональной деятельности, моделирования систем отношений, разнообразных условий профессиональной деятельности.

На подготовительной стадии игры руководитель делит учебную группу на подгруппы, если это необходимо по условиям игры (переговоры, процесс и т.д.) и назначает роли для каждого из студентов.

При подготовке к занятию студенты должны ознакомиться с фабулой и другими обстоятельствами дела, изучить необходимый теоретический материал по теме предстоящего занятия. Каждый студент должен подготовить письменные предложения или комментарий, чтобы затем использовать в ходе игры.

Примерное время, необходимое для самостоятельной подготовки студента к занятию, - 3-4 часа.

Во время ролевой игры участники выполняют поставленную на игру задачу (заключение контракта, проведение судебного заседания и др.).

Игра проводится в условиях, максимально приближенных к реальным, «выход из игры» (для обращения к преподавателю за разъяснением и т.п.), по общему правилу, исключается.

В игре принимают активное участие все студенты группы.

Каждый выполняет свою роль (кредитор, должник, контрагент, представитель, и т.д.), учитывая исходные условия для игры, круг задач, компетенцию соответствующего должностного лица по роли и его индивидуальную характеристику. Главное внимание, безусловно, нужно уделять юридическому аспекту этих вопросов. В игре должна быть выполнена основная задача (согласованы условия сделки, вынесено решение и т.п.).

На заключительной стадии ролевой игры проводится ее критический анализ. Участники игры должны обменяться мнениями и дать оценку ее результатов. Общий анализ проводит руководитель игры.

В деловой игре обучение участников происходит в процессе совместной деятельности. При этом каждый решает свою отдельную задачу в соответствии со своей ролью и функцией.

Методические указания по подготовке презентаций

Презентация - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой форме.

В качестве критериев могут быть выбраны:

- актуальность темы;
- соответствие содержания работы выбранной тематике;
- соответствие содержания и оформления работы установленным требованиям;
- обоснованность результатов и выводов, оригинальность идеи;
- новизна полученных данных;
- личный вклад магистра;
- возможности практического использования полученных данных.

1. Общие положения

Цель: конкретизировать знания и умения по изучаемой дисциплине, расширить кругозор студентов, изучить разделы курса, которые не рассматриваются в ходе аудиторных занятий.

Задачи:

- приобретение новых знаний;
- развитие умений систематизировать, обобщать и логично представлять изученный материал по исследуемым проблемам;
- совершенствование навыков работы по созданию презентаций PowerPoint.

2. Правила выполнения презентации

Работа представляется на диске в версии Office2010. Выполненная презентация после предварительной проверки обязательно защищается.

3. Требования к оформлению презентации

1. Диск с работой должен быть подписан (Ф.И.О., направление подготовки, группа).
2. На первом слайде (титальном) необходимо указать тему работы.
3. На втором слайде презентации – план содержания.
4. Последний слайд – сведения об авторе.

4. Содержание презентации

1. Презентация включает в себя 12-15 слайдов любого оформления.
2. Поместить на слайды 3-4 сканированных изображения.
3. Разместить согласно тексту картинки или диаграммы.
4. Использовать текстовые и звуковые эффекты, анимацию при переходах слайдов (по выбору).
5. Возможно наличие в работе видеофайлов.

Методические указания по подготовке к тестированию

Как и любая другая форма подготовки к контролю знаний, тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест.

– Прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Это поможет настроиться на работу.

– Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.

– Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам» или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.

– Если вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.

– Лучше думать только о текущем задании. Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к нему. Кроме того, выполнение этой рекомендации даст еще один психологический эффект – позволит забыть о неудаче в ответе на предыдущий вопрос, если таковая имела место.

– Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.

– Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность ошибок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.

– Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как это чревато тем, что студент забудет о главном: умении использовать имеющиеся накопленные в учебном процессе знания, и будет надеяться на удачу. Если уверенности в правильности ответа нет, но интуитивно появляется предпочтение, то психологи рекомендуют доверять интуиции, которая считается проявлением глубинных знаний и опыта, находящихся на уровне подсознания.

– При подготовке к тесту или даже экзамену не следует просто заучивать раздел учебника, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем, внимательное изучение исторических карт. Большую помощь оказывают разнообразные опубликованные сборники тестов, Интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля. Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, позволяют более успешно вести себя во время экзамена, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.

Методические указания по изучению специальной методической литературы и анализа научных источников

Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении указанной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

Сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность обучающемуся сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

Выборочное – наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

Аналитическое чтение – это критический разбор текста с последующим его конспектированием. Освоение указанных понятий будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов обучающийся будет задавать

к этим текстам вопросы. Часть из этих вопросов сформулирована в приведенном в ФОС перечне вопросов для собеседования. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью изучающего чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации.

Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.

2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм: медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного; выделить ключевые слова в тексте; постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.

3. Прием тезирования заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

Важной составляющей любого солидного научного издания является список литературы, на которую ссылается автор. При возникновении интереса к какой-то обсуждаемой в тексте проблеме всегда есть возможность обратиться к списку относящейся к ней литературы. В этом случае вся проблема как бы разбивается на составляющие части, каждая из которых может изучаться отдельно от других. При этом важно не терять из вида общий контекст и не погружаться чрезмерно в детали, потому что таким образом можно не увидеть главного.

Методические указания по подготовке к устному опросу

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к семинарским занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей учебной программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. В среднем, подготовка к устному опросу по одному занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (триместра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к экзамену необходимо целесообразно начать с планирования и подбора источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно быстрого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к экзамену указана в программе курса.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на групповых и индивидуальных консультациях.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Требования к материально-техническому обеспечению дисциплины

Для проведения занятий лекционного и семинарского типа используются аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения: экраном, проектором, ноутбуком (при отсутствии экрана, ноутбука и проектора – учебная доска).

Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются аудитория, оснащенная учебной мебелью, экраном, ноутбуком и проектор (при отсутствии экрана, ноутбука и проектора – учебная доска).

Для самостоятельной работы обучающихся используется аудитория, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Для практической подготовки обучающихся используются аудитория, оснащенная учебной мебелью, экраном, ноутбуком и проектор (при отсутствии экрана, ноутбука и проектора – учебная доска).

Использование интернет-ресурсов предполагает проведение занятий в компьютерных классах с выходом в Интернет. В компьютерных классах обучающиеся имеют доступ к информационным ресурсам, к базе данных библиотеки (электронно-библиотечная система – <http://www.iprbookshop.ru/> <https://www.urait.ru>).

10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, услуги ассистента (тьютора), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано совместно с другими обучающимися, а также в отдельных группах.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

В целях доступности получения высшего образования по образовательной программе лицами с ограниченными возможностями здоровья при освоении дисциплины обеспечивается:

1) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– присутствие тьютора, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),

– письменные задания, а также инструкции о порядке их выполнения оформляются увеличенным шрифтом,

– специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы (имеющие крупный шрифт или аудиофайлы),

– индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс,

– при необходимости студенту для выполнения задания предоставляется увеличивающее устройство;

2) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),

– обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающемуся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

– обеспечивается надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;

3) для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

– письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются тьютору;

– по желанию студента задания могут выполняться в устной форме.

Приложение к рабочей программе дисциплины

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ
УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
по дисциплине «Теория и практика психологии управления в образовательной организации»**

**1. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ
ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Описание показателей оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля), и используемые оценочные средства приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели оценивания и оценочные средства для оценивания результатов обучения по дисциплине

Код и наименование формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Показатели оценивания (результаты обучения)	Процедуры оценивания (оценочные средства)	
			текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация
УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	Знает основы командной работы	Устный опрос (вопрос № 21,22);	Контрольные вопросы (вопрос № 22,23)
		Умеет планировать и распределять поручения	Практические задания (№10)	Практические задания (№1) Ситуационные задачи (№ 1)
		Владеет навыками делегирования полномочия	Ситуационные задачи (№10)	Практические задания (№2) Ситуационные задачи (№ 1)
	УК-3.2. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе корректирует работу команды с учетом интересов и мнений ее членов для достижения поставленной цели	Знает особенности и стратегии разрешения конфликтов в коллективе.	Устный опрос (вопрос №23,24)	Контрольные вопросы (вопрос № 26-28)
		Умеет корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов	Круглый стол 2 Деловая игра 1,2 Ситуационные задачи (кейсы) (№1,3,5,7,8,9)	Ситуационные задачи (кейсы) (№ 5)
		Владеет навыками разрешения конфликтов в команде на основе стратегии сотрудничества	практические задания (№10) Ситуационные задачи (кейсы) (№4,6,7,9) Деловая игра 1,2	Ситуационные задачи (кейсы) (№2,5)
ОПК-9. Способен выполнять основные функции управления психологической практикой	ОПК-9.1. Ориентируется в области управления психологической практикой	Знает основы психологии управления	Устный опрос (вопрос № 1-24) Тест Круглый стол 1,2	Контрольные вопросы (вопрос №1-28)
		Умеет управлять собственным временем	практические задания (№14) Ситуационные задачи (кейсы) (№11-15) Деловая игра 2	Ситуационные задачи (кейсы) (№3)
		Владеет навыками подбора и отбора персонала	Ситуационные задачи (№ Деловая игра 3	Ситуационные задачи (кейсы) (№
	ОПК-9.2. Реализует основные функции управления	Знает основные функции управления	Устный опрос (вопрос № 9-20) Тест	Контрольные вопросы (вопрос № 12-

Код и наименование формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Показатели оценивания (результаты обучения)	Процедуры оценивания (оценочные средства)	
			текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация
	психологической практикой			21)
		Умеет анализировать функции и организационную структуру управления образовательной организации	практические задания (№3,6,9,12,13) Круглый стол 2	Ситуационные задачи (кейсы) (№1,6)
		Владеет навыками определения стиля управления	практические задания (№7,8) Круглый стол 1 Ситуационные задачи (№16)	Ситуационные задачи (кейсы) (№4)
Знания, умения, навыки УК-3, ОПК-9				Экзамен

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

2.1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания в рамках текущего контроля успеваемости

С целью определения уровня овладения компетенциями, закрепленными за дисциплиной, в заданные преподавателем сроки проводится текущий контроль знаний, умений и навыков каждого обучающегося.

Постоянный текущий контроль (после изучения каждой темы) позволяет обучающемуся систематизировать знания в разрезе отдельных тем дисциплины.

Все виды текущего контроля осуществляются на занятиях семинарского типа.

Методическое описание подготовки и проведения тестирования

Не менее, чем за неделю до тестирования, преподаватель определяет обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, литературу и источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

Тесты выполняются во время аудиторных занятий (практических).

Количество вопросов в тестовом задании определяется преподавателем.

На выполнение тестов отводится 0,5-1 академический час.

Индивидуальное тестовое задание выдается обучающемуся на бумажном носителе. Также тестирование может проводиться с использованием компьютерных средств и программ в специально оборудованных помещениях.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками не разрешено.

Примеры тестовых заданий, а также критерии и шкала оценки приведены в п.3. Фонда оценочных средств.

Методическое описание подготовки и проведения практических заданий/ситуационных задач (кейсов)

Преподаватель заранее подготавливает весь информационный комплекс, готовит бланки с заданиями. Время выполнения задания указано в самом бланке. Студенты самостоятельно изучают и прорабатывают теоретический и справочный материал по теме. Практические задания и ситуационные задачи на усмотрение преподавателя могут быть предложены для решения как индивидуально, так и подгруппе студентов (до 3 человек).

Содержание заданий и кейсов, а также критерии и шкала оценки приведены в п.3. Фонда оценочных средств.

Методическое описание подготовки и проведения круглого стола

Преподавателю необходимо проанализировать все имеющиеся дискуссионные вопросы изучаемой темы и предложить несколько вопросов на обсуждение студентам. После выбора вопросов к круглому столу, студентам предлагается перечень основных докладов, а также список литературы (до 5 источников). Остальные источники студенты подбирают самостоятельно. Далее, из числа желающих, назначаются ответственные за основные доклады. Кроме того, при необходимости могут быть назначены и содокладчики. На подготовку к круглому столу необходимо отводить не менее двух недель. Число докладов должно быть оптимальным (не более пяти), что позволяет не только заслушать результаты проведенных теоретических исследований студентами, но и обсудить их и сделать определенные выводы.

Перечень вопросов для проведения круглого стола, а также критерии и шкала оценки приведены в п.3. Фонда оценочных средств.

Методическое описание подготовки и проведения деловой игры

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: выполнение каждым из участников своей задачи в соответствии со своей ролью и функцией.

Используется два варианта оценки итогов игры: оценка игры ее участниками (студентами); оценка игры ее руководителем (преподавателем). Оценка игры ее участниками производится по каждому мероприятию и охватывает

все периоды игры. Оценка игры ее руководителем (преподавателем) проводится как итоговая по совокупности периодов игры и осуществляется путем сравнительного анализа результата деятельности всех участников игры.

Методическое описание подготовки и проведения устного опроса

Устные опросы проводятся преподавателем во время аудиторных занятий (лекционных или практических).

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем занятии.

Количество вопросов определяется преподавателем.

Время проведения опроса от 10 минут до 1 академического часа.

Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Перечень вопросов для проведения устных опросов, а также критерии и шкала оценки приведены в п.3. Фонда оценочных средств.

2.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания в рамках промежуточной аттестации

Экзамен – это форма промежуточной аттестации по дисциплине, задачей которой является комплексная оценка уровней достижения планируемых результатов обучения по дисциплине.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: собеседование преподавателя со студентами по вопросу экзаменационного билета и решения практического задания или ситуационной задачи.

Билет к экзамену содержит 2 вопроса из перечня вопросов, приведенных в п. 3.5. и практического задания/ситуационной задачи.

Вопросы к экзамену доводятся до сведения студентов заранее.

При подготовке к ответу пользование учебниками, учебно-методическими пособиями, средствами связи и электронными ресурсами на любых носителях запрещено.

Время на подготовку ответа и решение практического задания – до 30 минут.

По истечении времени подготовки ответа, студент отвечает на вопросы экзаменационного билета. На ответ студента по каждому вопросу билета отводится, как правило, 3-5 минут.

После ответа студента преподаватель может задать дополнительные (уточняющие) вопросы и предложить выполнить практико-ориентированные задания в пределах предметной области.

После окончания ответа преподаватель объявляет обучающемуся оценку по результатам экзамена, а также вносит эту оценку в экзаменационную ведомость, зачетную книжку.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНКИ

Типовые задания для текущего контроля успеваемости

3.1. Примерный перечень типовых тестовых заданий

1. Кто является «прародителем» научного менеджмента?

- А) А.Морита
- б) У.Тейлор
- в) Г.Форд

Кто является автором понятия «производительность труда»?

- а) А.Морита
- б) Г.Эмерсон
- в) Г.Форд

2. Какие из перечисленных элементов не сделают цель достижимой?

- А) компетентные и знающие руководители
- б) наличие оборудования, денежных средств и использование эффективных методов управления
- в) произвол, безответственное злоупотребление силой

3. Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления:

- а) Т.И.Шамовой;
- б) Ю.А.Конаржевским;
- в) В.А.Сластениным;
- г) И.И.Лернером

4. Какой из нижеперечисленных видов анализа не выделяется в современной классификации:

- а) тематический;
- б) итоговый;

в) параметрический;

г) условный

5. Какое из определений относится к понятию «организация»?

а) оценка состояния учебно-воспитательного процесса в целом или в какой-либо его части, когда подразумевается качество проведения занятий, внеклассных мероприятий;

б) деятельность руководителей школы, учителей, органов ученического самоуправления, направленная на выполнение намеченного плана, достижение поставленной цели;

в) оба определения;

г) ни одно из вышеперечисленных

6. Какой контроль используется в тех случаях, когда изучается состояние и качество преподавания отдельного предмета в одном классе, или в параллели классов, или в целом в школе ?

а) предметно-обобщающий;

б) комплексно-обобщающий;

в) тематически-обобщающий;

г) классно-обобщающий.

7. Какой контроль имеет своей главной целью изучение работы разных учителей в разных классах, но по отдельным направлениям учебно-воспитательного процесса:

а) предметно-обобщающий;

б) комплексно-обобщающий;

в) тематически-обобщающий;

г) классно-обобщающий.

8. Какой метод используется при изучении режима работы школы, рационального использования времени урока и внеклассных занятий, занятости учащихся и учителей, причин их перегрузки, при определении объема домашних заданий, скорости чтения и др.:

а) анкетирование;

б) опрос;

в) беседа;

г) хронометрирование

9. Подберите соответствующее содержание к каждому виду педагогического анализа (параметрический, тематический, итоговый):

- проводится после окончания какого-либо периода; позволяет получить достоверную картину результатов деятельности педагогического коллектива и коллектива учащихся

- позволяет ежедневно анализировать основные показатели учебно-воспитательного процесса, причины нарушений, дать оперативные рекомендации по их устранению

- позволяет более глубоко изучить те или иные, положительные или отрицательные явления педагогического процесса и вскрыть причины их появления

10. Чтобы уменьшить возможные негативные проявления контроля (скованность педагогов, утрата уверенности, растерянность, недоверие) рекомендуется при его проведении обращать внимание на следующее:

- контроль должен быть направлен на оценку _____, а не на оценку _____.

- в процессе планирования контроля следует четко определить _____.

- учитель должен быть четко проинформирован о том, что _____.

- в процессе осуществления контроля постоянно следует иметь в виду _____, не позволять превращать контроль в обобщающую проверку.

- контроль должен осуществляться _____.

- в процессе осуществления контроля следует проявлять _____, при общении придерживаться товарищеского тона.

- при ознакомлении учителя с рекомендациями по итогам контроля следует _____ особое внимание уделять изложению _____.

Слова для справок: критерии контроля, личностные качества учителя, организация учебно-воспитательного процесса, целевая установка, существенные моменты, открыто, что именно контролируется, такт, деликатность, причины возникновения недостатков.

11. Какие должностные лица в школе (заместитель директора по учебно-воспитательной работе; заместитель директора по научно-методической работе; заведующий кафедрой; заместитель директора по административно-хозяйственной работе; заместитель директора по воспитательной работе) осуществляют контроль по следующим направлениям деятельности учителя:

1) контроль своевременности и правильности заполнения классного журнала;

2) контроль наполняемости оценок в журнале;

3) контроль соблюдения на уроке санитарно-гигиенических требований;

4) контроль санитарного состояния кабинета;

5) контроль методической оснащенности предметного кабинета;

6) контроль обоснованности и целесообразности использования новых образовательных технологий;

7) контроль степени реализации воспитательных задач урока;

- 8) контроль соблюдения правил техники безопасности при проведении практических и лабораторных работ;
- 9) контроль организации индивидуальной работы с учащимися на уроке;
- 10) контроль содержания экзаменационных материалов
- 11) контроль выполнения учебных планов.
12. По Закону Российской Федерации «Об образовании РФ» обязательным является образование:
- а) начальное общее;
- б) основное общее;
- в) среднее (полное) общее;
- г) среднее профессиональное.
13. По закону «Об образовании» к учреждениям дополнительного образования относятся:
- а) учреждения начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования;
- б) музыкальные, художественные, спортивные школы, дома творчества;
- в) аспирантуры, докторантуры, ординатуры, адъюнктуры;
- г) школы для слабослышащих, глухих воспитанников, для воспитанников имеющих отклонения в развитии.
14. Как называется высший управленческий орган системы образования в стране:
- а) Министерство народного образования;
- б) Министерство народного просвещения;
- в) Министерство образования и науки.
15. Нормативный документ, определяющий соответствие целей предметов и порядок их изучения по годам обучения, называется:
- а) учебным планом;
- б) учебной программой;
- в) тематическим планом;
- г) государственным образовательным стандартом.
16. Федеральный государственный образовательный стандарт устанавливает:
- а) обязательный минимум содержания образовательной программы;
- б) максимум наполнения содержания образовательной программы;
- в) средний уровень знаний, умений и навыков, которыми должны овладеть обучаемые;
- г) федеральный и региональный компоненты учебной программы.

Критерии и шкала оценкитестовых заданий

- Количество правильных ответов:
- Менее 52% - «неудовлетворительно»
- 53-70% – «удовлетворительно»
- 71-85% – «хорошо»
- 86-100% – «отлично»

3.2. Перечень типовых практических заданий

Задание 1. Составить таблицу по теме занятия «Менеджмент как наука» с указанием этапов и особенностей становления и развития менеджмента как науки. Подготовить презентацию ответа.

Задание 2. Сравнить определения понятий педагогического менеджмента в учебных пособиях М.А. Гончарова, В.П. Симонова, С.Ю. Дивногорцевой. Найти сходства и различия.

Задание 3. На основе анализа литературы составить таблицу «Основные функции управления»

№ п/п	Функции управления	Характеристика функций управления

Задание 4. Сравните определения, используемые в педагогическом менеджменте. С этой целью просмотрите словари, учебники, научные работы, проанализируйте (обратите внимание на ключевые понятия), выделите общие и отличительные черты в трактовке понимания содержания понятийного аппарата педагогического менеджмента.

Задание 5. Изучите основные принципы управления, изложенные в законе «Об образовании в РФ». Зафиксируйте полученную информацию в таблице.

Задание 6. Проанализируйте организационную структуру управления конкретной образовательной организации (например, школы, в которой Вы учились): определите тип организационной структуры; принципы, по которым было осуществлено формирование основных подразделений; количество уровней управления; степень соответствия рассматриваемой структуры условиям внешней и внутренней среды организации. Постройте схему/модель управления.

Задание 7. Напишите характеристику знакомого вам руководителя и определите стиль руководства.

Задание 8. «Методы и стили менеджмента – какой выбрать?»

1. Каким стилем управления лучше воспользоваться по отношению к следующим работникам:
 - а. Недисциплинированный
 - б. Высоко мотивированный
 - в. Творческий
2. Какие методы ведения бизнеса, в частности менеджмента, выделяют по географическому признаку?
 - А. Япония
 - б. США
 - в. Россия
3. Какой стиль управления присущ менеджерам
 - а. Менеджер принимает наиболее важные решения с учетом мнения коллектива и инициатив подчиненных
 - б. Управление основано не на том, что подчиненные очаровываются не идеями менеджера, а на том, что боятся его.
- В. Начальник не «качает права», а просто плывет по течению
4. К какому стилю управления можно отнести приведенные слоганы
 - а. Менеджер предпочитает «прятать голову в песок»
 - б. «сначала сотрудник ищет справедливости, а потом — новую работу»
 - в. Работа не делается «из – под палки»
5. Направления деятельности предприятия к каким методам менеджмента можно отнести
 - а. Налогообложение
 - б. Стандартизация
 - в. Анкетирование
6. Под руководством какого менеджера вы предпочли бы работать?

Ответы

- 1
 - а. авторитарный
 - б. демократический
 - в. Либеральный
2.
 - а. психологические методы
 - б. экономические методы
 - в. Организационно-распорядительные методы
3.
 - а. демократический стиль
 - б. авторитарный стиль
 - в. Либеральный стиль
4.
 - а. либеральный стиль
 - б. авторитарный стиль
 - в. Демократический стиль
5.
 - а. экономические методы
 - б. организационно-распорядительные методы
 - в. Психологические методы

Задание 9

Нередко в педагогике при определении компонентов педагогической деятельности, рассматривают её не как многоуровневую систему, состоящую из цели, мотивов, действий и результата, а как относительно самостоятельные функциональные виды деятельности педагога. Н.В. Кузьмина выделила в структуре педагогической деятельности три взаимосвязанных компонента: конструктивный, организаторский и коммуникативный. Конструктивная деятельность педагога заключается в отборе и композиции содержания учебного материала, планировании и построении педагогического процесса, своих действий и действий учащихся, проектировании учебно-материальной базы. Организаторская деятельность предполагает выполнение системы действий, направленных на включение учащихся в различные виды деятельности, создание коллектива, организацию совместной деятельности. Коммуникативная деятельность направлена на установление педагогически целесообразных отношений педагога с воспитанниками, другими педагогами школы, родителями и др.

Рассмотрите эти компоненты с позиции функций управления. Какие функции управления составляют по существу содержание каждого компонента?

Задание 10

Определите свой «любимый» стиль или стратегию разрешения конфликтов при помощи таблицы, заполняя которую представьте свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет. Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого поставьте цифры от 1 до 5 в каждой колонке. Где 1 означает, что стратегия/стиль занимает первое место (ранг), цифра 5 – последнее.

Стратегия разрешения конфликта	Использую	Владею	Приносит	Чувствую себя при
--------------------------------	-----------	--------	----------	-------------------

	чаще всего	лучше всего	наилучшие результаты	использовании наиболее комфортно
Настойчивость (я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уход (я стараюсь отклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (я стараюсь во всем уступать, идти на встречу партнеру)				
Компромисс (я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
Сотрудничество (я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющее интересы обеих сторон)				

Обсудите полученные результаты с группой.

Задание 12. «Разновидности организационных структур»

Задача 1.

Прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные и перефразируйте их так, чтобы получились правильные.

Аргументируйте ответ, подкрепив его примером.

1. Организационная структура представляет собой скелет предприятия.
2. В организационную структуру предприятия могут быть внесены изменения лишь один раз в год.
3. Структура определяет характер коммуникаций в организации.
4. Наилучшая организационная структура предприятия - матричная.
5. Штабная структура - это временное объединение подразделений для выполнения конкретной стратегической задачи.
6. Организация вынуждена преобразовывать свою структуру время от времени, чтобы продолжать свое существование на рынке.
7. Выбор структуры предприятия зависит от характера его деятельности.
8. Преобразование организационной структуры предприятия — задача менеджеров высшего уровня
9. Тип организационной структуры может многое сказать о характере взаимоотношений в рабочем коллективе, наличии и эффективности обратной связи.
10. Линейная структура - одна из простейших организационных структур управления.

Задача 2.

На предприятии имеются совет директоров и генеральный директор. Последнему подчинены производственные отделы А, Б, В.

Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой аппарат управления (штаб).

Составьте структуру управления организацией и определите ее тип.

Задание 13. «Построение организационной структуры управления образовательной организации, Планирование и распределение поручений»

Для выполнения задания студенты делятся на подгруппы по 7-9 человек.

Задание 1.

1. Спроектируйте организационную структуру управления образовательной организацией с учетом специфики ее деятельности (СКСИ).
2. Определите основные подразделения, руководящие должности, необходимые для функционирования организации, и распределите их между собой. При этом каждый студент самостоятельно, с учетом специфики деятельности организации, обозначает круг вопросов/поручений, за исполнение которых будет отвечать лично, согласно определенной должности.
3. Под руководством выбранного вами генерального директора обсудите, и согласуйте полномочия его подчиненных. Выберите наиболее подходящий для вашей организации тип организационной структуры, подготовьте аргументы, объясняющие выбранный тип.
4. Осуществите построение оргструктуры.
5. Продумайте возможные изменения организационной структуры в будущем.
6. Подготовьтесь к презентации выполненной работы.

Задание 2.

Разработайте должностную инструкцию по одной из должностей, имеющихся в вашей организации, руководствуясь следующей формой:

Должностная инструкция

1. Общая часть
 - 1.1. Отдел (подразделение)...
 - 1.2. Полное наименование должности...
 - 1.3. Должность подчинена и получает приказы, распоряжения от...
 - 1.4. Дополнительные распоряжения могут поступать от...

- 1.5. Должность дает распоряжения и указания...
 - 1.6. Исполнителя этой должности замещает...
 - 1.7. Исполнитель этой должности замещает...
 - 1.8. Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации...
 - 1.9. Право на отпуск...
 - 1.10. Условия премирования...
 2. Цели
Руководство организации для описываемой должности выдвинуло следующие цели...
 3. Функции
Перечень функций, периодичность и срок выполнения...
 4. Информация
 - 4.1. Для достижения общих целей и для эффективности исполнения обязанностей вы сотрудничаете с другими работниками подразделений организации и регулярно обмениваетесь следующей информацией в указанные сроки, с указанной периодичностью...
 - 4.2. Для выполнения своих обязанностей вы регулярно обмениваетесь информацией с другими организациями...
 5. Права
Для выполнения ваших обязанностей вам представлены следующие права.
 - 5.1. Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение по вопросам...
 - 5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы...
 - 5.3. Вы являетесь представителем организации и ведете переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений)...
 6. Ответственность
На данной должности вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование представленных вам прав.
 - 6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей...
- Задание 14**
На основе литературных и интернет-источников подберите и проранжируйте методы управления собственным временем для личной и деловой жизни.

Критерии и шкала оценивания практического задания

Оценка	Критерии
Отлично	<i>Отлично</i> ставится, если содержание работы полностью соответствует заданию. Студент, демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять задание. Полно освещает заданную тему, её актуальность и новизну. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием современных научных терминов. Обучающийся продемонстрировал в полном объеме: умение пользоваться нормативной, справочной и специальной литературой; обоснованность результатов и выводов, оригинальность идеи; способность представлять результаты исследования в творческой форме; обоснование возможности практического использования полученных данных. Продемонстрирован личный вклад студента в работу. Оформление работы в целом отвечает установленным требованиям.
Хорошо	<i>Хорошо</i> ставится, если содержание работы соответствует заданию. Студент, демонстрирует знание учебного материала, умение успешно выполнить практическое задание, усвоение основной литературы, рекомендованной в программе. Достаточно полно освещает заданную тему, её актуальность. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки (или оговорки), исправленные по требованию преподавателя. Научная терминология используется достаточно, отражена новизна полученных данных, выводы достаточно обоснованы. Достаточно обоснование возможности практического использования полученных данных. Достаточно продемонстрирован личный вклад студента в работу. Оформление работы отвечает установленным требованиям.
Удовлетворительно	При <i>удовлетворительном</i> ответе студент, демонстрирует недостаточное освещение заданной темы, допущены погрешности и неточности, допускает одну существенную ошибку. Не обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя. Недостаточно освещает заданную тему, её актуальность и новизну. Научная терминология используется недостаточно, выводы не обоснованы. Личный вклад студента в работу недостаточен. Оформление работы не полностью отвечает установленным требованиям.
Неудовлетворительно	При <i>неудовлетворительном</i> ответе содержание работы не соответствует заданию. Выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного

	материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении задания. В работе продемонстрирован низкий уровень знаний, допущены большие неточности, наблюдаются значительные неточности в использовании научной терминологии, нет выводов. Оформление работы не отвечает установленным требованиям.
--	--

3.3. Перечень типовых ситуационных задач (кейсов)

1. Приглашение.

Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Вопросы и задания:

1. Посоветуйте, как мне быть?
2. Предложите варианты корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов.
3. Смоделируйте диалог с членами коллектива, включая обмен информацией и выработку единой стратегии сотрудничества.

4. Накануне.

Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д. Создается конфликтная ситуация.

Вопросы и задания:

1. Оцените ситуацию и дайте прогноз.
2. Что можно посоветовать действующим лицам?
3. Какие правила критики были нарушены?
4. Предложите варианты разрешения конфликтной ситуации, в том числе на основе стратегии сотрудничества.

5. Пострадавшие.

В некоей фирме в одном кабинете располагались рабочие места двух сотрудниц: совсем молодой Нины и женщины средних лет Лидии Васильевны.

Однажды случилась неприятность: из стола Нины украли деньги. Пропажа обнаружилась вечером, после ухода Лидии Васильевны.

На следующий день Нина, естественно, рассказала коллеге про свою беду, высказав при этом с десяток подозрений. Вообще-то деньги мог взять кто угодно, потому что, выходя ненадолго, дверь они обычно не запирали.

Реакция Лидии Васильевны удивила Нину: она выслушала все очень сдержанно, что было на нее совсем не похоже. А через несколько дней Лидия Васильевна потихоньку, ничего не объясняя, перебралась в другое помещение. Нина недоумевала, пока секретарь шефа не объяснила ей, в чем дело. Оказывается, Лидия Васильевна решила, что Нина подозревает ее в краже, а своим рассказом о пропаже денег пыталась ее «расколоть». Обидевшись насмерть, она поделилась с начальником и добилась переезда в другой кабинет.

Чуть позже директор вызвал к себе Нину и в доверительной беседе сообщил, что ее коллега очень обижена и больше не желает иметь с ней никаких отношений. Он, конечно, пытался ее разубедить, но лучше Нине постараться самой это сделать.

Вопросы и задания:

1. Кто и в чем не прав?
2. Предложите варианты корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов.
3. Смоделируйте возможный диалог с целью примирения сторон, включая обмен информацией и выработку единой стратегии сотрудничества.

6. Конфликт с участием клиента

В помещении отдела располагаются три сотрудницы, одна из которых разговаривает с посетителем. В это время в помещение заходит заместитель начальника и с порога говорит: «Ну, пойдете, девочки, поздравим Марию Ивановну, а то до обеда не успеем». Сотрудница, беседующая с посетителем, начинает вставать и тянется за приготовленным букетом цветов. Посетитель возмущенно говорит: «Да вы что! Все внеслужебные дела – во время обеда, а не за счет рабочего времени!» Зам начальника, свысока взглянув на него, парирует: «Мы за пять минут уложимся, а потом и с Вами успеем поработать. А во время обеда, как и положено, будем обедать». Однако сотрудница, которая беседовала с посетителем, откладывает букет, вновь садится на место и продолжает беседу.

Посетитель успокаивается. Две сотрудницы уходят с заместителем начальника поздравлять коллегу.

Инцидент кажется исчерпанным.

Вопросы и задания:

1. Были ли в описанной ситуации нарушения этики со стороны ее участников?
2. Предложите способы/стратегии разрешения конфликта на основе учета интересов всех сторон.
3. Как бы Вы выстроили диалог, включая обмен информацией и выработку единой стратегии сотрудничества.

7. Управление конфликтом в коллективе

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новых форм работы, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом ему лучше, по вашему мнению, действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников внедрения новых методов, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества оказываемых услуг (выпускаемой продукции), поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Как скорректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов? Какие средства диалогического общения (формы делового общения) должен использовать руководитель для урегулирования конфликта в коллективе?

8. Внимание, информация!

Цель кейса: выявление способности к организации и руководству работой команды, выработке командной стратегии для достижения поставленной цели.

Инструкция: внимательно прочитайте текст и изучите описание ситуации ее контекст и дополнительные материалы. После этого приступайте к выполнению задания кейса.

Описание ситуации: в коллективе образовательной организации, осуществляющей повышение квалификации юристов, работает 10 человек.

5 человек – это люди пенсионного возраста, малопродуктивны, постоянно дают советы, высказывают недовольство существующим положением в образовательной сфере, не справляются с поставленными, сложно осваивают новые технологии, но при этом вызывают к своему авторитету, оснований для увольнения данных сотрудников нет, так как заключен трудовой договор на 5 лет.

3 человека – работники, достаточно продуктивные, но слишком эмоциональные, каждое задание приходится очень долго объяснять, уговаривать, проводить беседы, только после этого будет результат работы.

2 человека – самые продуктивные, работу делают быстро, вовремя, понимание ситуации на высоком уровне, но чувствуется выгорание, усталость и отсутствие дальнейшей мотивации к развитию, теряется инициативность и креативный подход.

Руководителю коллектива приходится постоянно напоминать о делегировании полномочий и о выполнении заданий, контролировать некоторых работников, следить за выполнением поручений. Посмотрите на ситуацию со стороны и помогите руководителю распределить роли в команде, делегировать полномочия предложите варианты представления результатов команды.

Дополнительная информация:

Перечень частых поручений:

Ведение отчетной документации по реализации образовательных программ. Профорientационная работа в образовательных организациях ВО

1. Просветительские лекции и беседы
2. Поиск новых партнеров для реализации образовательных программ
3. Разработка инновационных заданий для обучения
4. Написание образовательных программ
5. Формирование средств оценивания результатов
6. Презентация направлений работы
7. Организация исследовательской деятельности
8. Ведение переговоров с начальством

Задание к кейсу: Проведите анализ текста и выполните задания

№ п/п	Задание	Поле для ответа
1	Определите роли членов команды исходя из характеристики, приведите аргументы	
2.	Предложите способы делегирования полномочий, приведите аргументы	
3	Покажите способы представления результатов своей задачи в командной работе.	

Оценочный лист кейса

Номер	Наблюдаемые индикаторы	Предлагаемые варианты выполнения задания	Баллы
-------	------------------------	--	-------

задания			
1	Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	Выделены роли в команде и приведены не менее 3 аргументов выбора	2
		Выделены роли в команде	1
2.	Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	Выделены не менее 3 способов постановки цели и задачи работы команды и распределения полномочий. Приведены не менее трех аргументов в пользу распределения полномочий.	2
		Выделено менее 3 способов постановки цели и задачи работы команды и распределения полномочий. Приведены аргументы в пользу распределения полномочий.	1
3	Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	Выделены не менее 3 способов подведения итогов и анализа результатов работы команды и распределения полномочий. Приведены не менее трех аргументов в пользу распределения полномочий.	2
		Выделены менее 3 способов подведения итогов и анализа результатов работы команды и распределения полномочий. Приведены не менее трех аргументов в пользу распределения полномочий.	1
Отсутствие варианта выполнения задания			0
Заключение по компетенции		Комментарий для студента	
<p>Студент проявляет способность к выработке стратегии командной работы и отбору членов команды для достижения цели, проявляющейся в:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выдвигает идеи и мнения по поводу решения командных задач - подбирает членов команды с учетом особенности решаемой проблемы - распределяет функции между членами команды с учетом индивидуальных особенностей и возможностей - подбирает способы мотивации членов команды. 		<p>Вы хорошо владеете навыками, поскольку приведите не один способ решения задания. Даете аргументированно точку зрения и находите способы поощрения сотрудников и умеете распределять задачи.</p>	
<p>Студент в целом проявляет способность к выработке стратегии командной работы и отбору членов команды для достижения цели, проявляющейся в:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выдвигает идеи и мнения по поводу решения командных задач - подбирает членов команды с учетом особенности решаемой проблемы - подбирает способы мотивации членов команды. 		<p>Вы правильно понимаете ситуацию, но приводите мало доказательств своего выбора. Знает мало способов поощрения и планирования, координации, презентации работы.</p>	
<p>Студент практически не проявляет способность к выработке стратегии командной работы и отбору членов команды для достижения цели.</p> <p>Выбранные варианты ответов показывают неумение выполнять основные действия, характерные для данной компетенции.</p>		<p>Вы слабо понимаете задание, выполняете ее исходя из не высокого уровня знаний о способах поощрения и планирования, координации, презентации работы.</p>	

9. Рабочее пространство

Цель кейса: выявление способности к организации и руководству работой команды, выработке командной стратегии для достижения поставленной цели

Инструкция: внимательно прочитайте текст и изучите описание ситуации ее контекст и дополнительные материалы. После этого приступайте к выполнению задания кейса.

Описание ситуации: в женском коллективе работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто.

Прикинув, как можно переставить рабочие столы решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Дополнительные материалы: Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями.

Задание к кейсу:

1) Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы? а) могла, так как организация пространства влияет на работу коллектива; б) нет, причины раздражения кроются глубоко; в) не стоит обращать внимания на эти временные трудности.

2) Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам? а) Не нужно ничего переставлять, пусть стараются выполнять просьбы друг друга или тише говорят по телефону. б) Лучшая расстановка такая, когда сотрудницы сидят к стене лицом, а середина офиса свободна. Так и руководитель видит, что на компьютерах у работниц, и пространства больше. в) Предлагает организовать небольшие перегородки между столами и не переставлять мебель.

3) Каковы на ваш взгляд причины конфликта? 1. Сотрудники не должны мешать друг другу в работе, поэтому нужно обязательно расставить столы так, чтобы между ними было расстояние. 2. Сотрудницы не обладают достаточной культурой межличностного общения. 3. Пространство не дает возможности сосредоточиться на своей работе.

4) Предложите варианты разрешения конфликтов в коллективе на основе стратегии сотрудничества.

Оценочный лист кейса

Номер задания	Наблюдаемые индикаторы	Предлагаемые варианты выполнения задания	Баллы
1.	разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде	Выбор варианта а	1
		Выбор варианта б	2
		Выбор варианта в	0
2.	разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде	Выбор варианта а	0
		Выбор варианта б	2
		Выбор варианта в	1
3	разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде	Выбор варианта а	1
		Выбор варианта б	0
		Выбор варианта в	2
Отсутствие варианта выполнения задания			0
Заключение по компетенции		Комментарий для студента	
Студент проявляет способность к разрешению конфликтов и противоречий в деловом общении, созданию рабочей атмосферы и позитивного эмоционального климата в команде		Вы хорошо владеете навыками, находите причины конфликта и умеете их разрешать посредством оптимизации рабочей ситуации.	
		5-6	

<p>Студент в целом проявляет способность к выработке стратегии командной работы и отбору членов команды для достижения цели, проявляющейся в:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выдвигает идеи и мнения по поводу решения командных задач - подбирает членов команды с учетом особенности решаемой проблемы - подбирает способы мотивации членов команды. 	<p>Вы в целом правильно понимаете причины конфликтной ситуации, но ваши решения не всегда оптимальны.</p>	<p>3-4</p>
<p>Студент практически не проявляет способность к выработке стратегии командной работы и отбору членов команды для достижения цели. Выбранные варианты ответов показывают неумение выполнять основные действия, характерные для данной компетенции.</p>	<p>Вы слабо разбираетесь в причинах конфликтов и способах их разрешения</p>	<p>0-2</p>

10. Ситуация-упражнение «Планирование и распределение поручений. Делегирование полномочий»

Материалы: карточка с описанием ситуации, листы ватмана, цветные листочки бумаги, клей, фломастеры, ручки. Время проведения: от 1 до 2 часов.

Участники: группа из 6-15 человек, работающих в различных организациях.

Описание ситуации:

В организации есть руководитель отдела (РО), у которого в подчинении несколько руководителей групп (РГ); в каждой группе – от 5 до 10 линейных сотрудников. Ситуация на сегодняшний день такова: руководитель отдела проводит в офисе 10–11 часов ежедневно, к концу года работал из последних сил и крайне не удовлетворен ни своей результативностью, ни своим эмоционально-физическим состоянием. Руководитель устал и ищет варианты выхода из ситуации цейтнота. Руководители групп также проводят в офисе 10–11 часов ежедневно и много работают. Однако показатели их работы сильно различаются: частью руководителей групп план года выполнен и перевыполнен, другая часть руководителей плановых результатов достичь не смогла.

Еженедельно руководителю отдела приходится решать следующие задачи:

- планировать работу отдела;
- организовывать процесс работы;
- контролировать процесс выполнения поставленных задач;
- выдвигать новые идеи по работе отдела;
- встречаться с сотрудниками (старшими и/или младшими) в неформальной обстановке, выступая в качестве наставника и помогая развиваться им самим и развивать их практику;
- общаться с клиентами по телефону;
- лично выезжать на встречи с клиентами;
- распределять клиентов среди РГ;
- проводить совещания с РГ;
- участвовать в совещаниях групп;
- участвовать в совещаниях отделов;
- участвовать в других совещаниях;
- проводить обучение линейных сотрудников;
- общаться с линейными сотрудниками, помогая им решать их вопросы;
- интервьюировать потенциальных кандидатов на должности в своем отделе;
- готовить отчеты для вышестоящих руководителей и защищать свои интересы, отраженные в отчетах, на совещаниях и т. п. (перечень задач неполный).

Вопросы и задание: как оптимизировать работу РО и РГ? Каким образом распределить между ними стоящие задачи так, чтобы работа отдела была максимально эффективна? Спланируйте комплект поручений. Какие поручения можно делегировать и кому именно?

Примечание. Обсуждение лучше проводить в двух-трех подгруппах по 4–5 человек. Это даст возможность учесть различные точки зрения и сформировать различные подходы к решению задачи.

После обсуждения имеющихся у руководителя отдела возможностей подгруппам предлагается наглядно представить свои варианты решения задачи в виде блок-схемы, графика или инсценировки.

Кейс 11. «Поглотители времени»

В некой компании, имеющей различные виды деятельности проводили диагностику на основе поглотителей времени.

Среди сотрудников в ходе обучения проводился опрос с оценкой актуальности тех или иных отвлечений. Респондентов попросили оценить их степень актуальности от «1» – «не актуально» до «5» – «очень актуально, часто встречается в работе». Приведём примеры командных поглотителей времени.

Ниже результаты:

КОМАНДНЫЙ ТМ	
4-5 баллов	1-2 балла
Звонки, отрывающие от дела.	Длительное ожидание (очереди).
Затяжные совещания, собрания.	Излишняя коммуникабельность.
Слишком долгое назначение встреч и совещаний	Болтовня на частные темы.
Недостаточная подготовка к беседам, переговорам, встречам.	Отвлечение на внешние факторы, шум в кабинете
Слишком долгое получение результатов встреч и совещаний, в которых Вы принимали участие	Незапланированные посетители
Неполная или запоздалая информация.	Постоянный поток электронной почты
Недостаток кооперации.	Отсутствие информации о планах коллег, подчиненных, руководителя

Как мы видим, если пересчитать часто встречающиеся корпоративные поглотители, то в среднем они могут «сжирать» от 2х часов времени!

Ответьте на следующие вопросы:

1. Сколько времени в день лично у меня тратится неэффективно? Насколько каждая минута моих действий нацелена на достижение приоритетных целей. Оценивал ли я когда-нибудь это?
2. Сколько времени в день у моих сотрудников/одноручниками «сжирается» корпоративными поглотителями времени?
3. Что я делаю каждый день, чтобы уменьшить количество неэффективно затрачиваемого времени?
4. Что делают мои одноручники для этого?
5. Есть какие-либо договорённости о времени? (например, во время обеда не звонить или, когда флажок на столе – не беспокоить).
6. Как Вы планируете и контролируете время? Какие методы и средства используете.

Кейс 12. «Приоритеты»

Вспомнить всё, чем занимались за прошедшие сутки. По минутам. В сумме должно получиться 24 часа. Далее надо распределить дела по приоритетам. И рассчитать, какое время в сутках у Вас потрачено на действительно важные дела, а какое время Вы потратили впустую.

Распределите собственное время на сутки с позиции подготовки к «круглому столу» и написанию тезисов к докладу.

Кейс-упражнение 13. «Кости»

ЦЕЛЬ: это упражнение может использоваться в контексте правильного управления временем и того, как направить усилия на максимизацию результатов.

ВРЕМЯ: 3-5 минут

РЕСУРСЫ: 12 игральные кубики, флипчарт и маркеры

ИНСТРУКЦИЯ

Тренер выкладывает кубики на стол, вызывает трех добровольцев и дает каждому по одному кубику.

Коллеги, задача каждого из вас, выбросить шесть шестерок за 30 секунд. Остальные наблюдают, чтобы всё было по-честному. Задание понятно? Начинаем.

Тренер начинает обратный отсчет и начинает считать вслух ближе к концу 30 секунд. По истечении времени он фиксирует результаты на флипчарте. И приглашает новых добровольцев. Всего можно провести 3-4 раунда бросания кубиков.

ДЕБРИФИНГ

Как можно увеличить шансы выброса шестерок?

А как это упражнение связано с темой управления временем?

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ, К КОТОРЫМ МОЖНО ПОДВЕСТИ УЧАСТНИКОВ

Чем больше бросков, тем больше шансов выбросить шесть шестерок. Нужно быть целеустремленным. Нужно уплотнять свой распорядок дня. Каждая запланированная задача должна бить в цель более высшего порядка.

Еще одна вещь, которая могла бы реально улучшить шансы на шесть шестерок – это использование большего количества кубиков. Тренер же не говорил, что можно использовать только один кубик. Кубики лежали перед игроками, почему не попросили больше кубиков? Это показывает нам, что всегда можно найти решения и сторонние ресурсы, которые могут максимизировать нашу эффективность.

Кейс 14 "Метод Эйзенхауэра"

Один из самых известных, простых и эффективных кейсов современного тайм-менеджмента – это Метод Эйзенхауэра или Закон принудительной эффективности. Суть приема элементарна: все дела можно разделить на 4 группы:

- Срочные и важные
- Важные, но не срочные
- Срочные, но не важные

Не срочные и не важные.

Для удобства можно взять листок, разделить его на 4 части, и расписать запланированные на сегодня дела в соответствии с этой классификации. Так, первостепенные задачи — это дела срочные и важные, из нужно сделать именно вам и немедленно. Например, ваша деятельность связана с работой в Интернетом и сегодня крайний срок, когда нужно оплатить счет за пользование им. Если вы этого не сделаете, Интернет мгновенно отключат, и вы получите целый ворох ненужных проблем, отнимающих время и нервы. В таком случае эта задача должна сразу же попасть в разряд "Срочные и важные". И так далее.

Кейс 15. Принцип Парето

Более 100 лет назад в 1897 году итальянский экономист Вильфредо Парето в ходе исследования проведенного им в разных группах людей, выяснил, что распределение ресурсов в этих группах подчинено закону 80 на 20. Таким образом, 20% наших усилий приносит нам 80% результатов, а остальные 80% наших усилий — лишь 20% результатов.

На основе этого факта в современном тайм-менеджменте возник "принцип 80/20". Его суть — выявить 20% наших самых эффективных действий и сконцентрироваться именно на них.

Для того, чтобы применить принцип Парето в управления временем необходимо:

- Составить список задач, который важно выполнить.
- Выбрать из своего списка задачи, выполнение которых принесет максимальный результат.
- Выполните эти задачи в первую очередь.

Кейс 16.

Общепризнанным ведущим субъектом педагогической деятельности является учитель. Каждый педагог по своему уникален, каждый имеет свой стиль. Р.Х.Шакуров дает следующее определение стиля руководства: «Стиль руководства – это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективное осуществление функций управления в данных конкретных условиях». (Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив.- М.: Просвещение, 1990).

Вопрос о стиле руководства важен не только с точки зрения теории, но и в практическом плане, т.к. по мнению ученых-психологов фактор отношений подчиненных к руководителю – одна из причин непродуктивного взаимодействия педагога и учащихся, а порой и предпосылка конфликта. В психолого-педагогической литературе существуют различные подходы к классификации стилей руководства. Познакомьтесь с некоторыми авторскими позициями в рассмотрении стиля руководства.

П.П.Скляр рассматривает следующие стили:

«рассуждающий» стиль, по мнению автора, акцентирует внимание на убеждающей роли педагога, предполагает информационное регулирование хода педагогического процесса; «доверяющий» стиль во главу угла ставит функцию целеполагания в управлении и предполагает стимулирование самостоятельной активности учащихся; «прагматичный» стиль ориентирован на поручения к исполнению конкретных задач и получение результата;

«подавляющий» стиль основан на утверждении властной позиции руководителя, на принуждении, а порой и подавлении личности учащегося, которому изначально отводится позиция объекта в педагогическом процессе;

«педантичный» стиль во главу угла ставит функцию контроля, отводя обучаемым позицию объекта, и предполагает установление отношений между педагогом и детьми в жестко заданной вертикальной позиции;

«дистантный» стиль предполагает явное проявление ролевой субординации между руководителем и подчиненными;

«мягкий» стиль проявляется в стремлении к созданию позитивного эмоционального фона общения, дисциплинирующие воздействия практически отсутствуют. П.П.Скляр. Профессиональное общение руководителя: содержание, структура и пути его развития. – М.: 1993.

Каковы критерии выделения данных стилей автором, дайте обоснованный ответ?

Еще более подробная классификация функционально-ролевых стилей представлена у Е.В.Руденского. Познакомьтесь с перечнем стилей, представленных данным автором: авторитарный, коллегиальный, дипломатический, конструктивный, документальный, либеральный, авральный, деловой, компромиссный, демонстрационный.

Е.В.Руденский. Основы психотехнологии общения менеджера.

Основываясь на содержании работы Е.В.Руденского, охарактеризуйте каждый из этих стилей. Каковы, на Ваш взгляд, основные критерии выделения стилей руководства данным автором?

Наиболее популярна типология стилей руководства, предложенная американским ученым Куртом Левином еще в 30-е гг. двадцатого века. Он выдвинул авторитарно-демократическую концепцию стиля, согласно которой все руководители условно делятся на три типа: автократов; демократов; «лейзесферов».

Основным критерием классификации является выбор методов (коллективных или единоличных) для реализации функций управления. Данная классификация взята за основу отечественными специалистами в области педагогического менеджмента при характеристике позиции педагога . Р.Х.Шакуров рассмотрел основные параметры, которыми характеризуются функционально-стилевые позиции руководителя:

- 1) интенсивность контроля,
- 2) характер межличностных отношений субъектов,
- 3) способ сплочения коллектива,

- 4) способы предъявления требований и инструктирования,
- 5) степень ориентации на личность,
- 6) способы стимулирования.

Представьте в таблице существенные характеристики каждого из стилей руководства по всем вышеназванным параметрам.

Таблица 1.

основные параметры	стили руководства		
	автократ	демократ	либерал
1			
2			
3			
4			

- Подготовьте сравнительный анализ, отметив позитивные и негативные свойства каждого из стилей руководства (устно).
- В каких случаях целесообразно применять авторитарический подход в управлении?
- Почему недопустим либеральный стиль в управлении?
- В чем суть ситуационного подхода в выборе стиля руководства?
- Является ли стиль управления врожденным, predetermined биологически?
- Может ли изменяться стиль управления в процессе жизнедеятельности, повышения профессионализма педагога?
- Определите собственную позицию в выборе стиля руководства

Критерии и шкала оценки выполнения ситуационных задач (кейсов)

Оценка за решение ситуационных задач/кейсов выставляется по четырехбалльной шкале.

Оценка	Критерии
Отлично	Ситуационная задача/кейс решена полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, обучающийся (еся) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению ситуационной задачи/кейса сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.
Хорошо	Ситуационная задача/ кейс выполнены полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающиеся (йся) не приводят (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейса не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.
Удовлетворительно	Ситуационная задача / кейс выполнены более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейса не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейса / решению ситуационной задачи не сделан

	детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.
Неудовлетворительно	Ситуационная задача/ кейс не решена, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе / ситуационной задаче.

3.4. Деловые игры

1. «Доклад и дискуссия»

Цели игры:

игровая цель - набрать как можно больше баллов за доклад, вопросы и ответы, презентацию своей игровой группы.

учебные цели:

- при организации текущего контроля знаний ставилась задача проверить знание обучающихся по теме дисциплины: «Конфликты в организации: причина и стратегии разрешения».

- при организации промежуточного контроля выполнялась проверка универсальных компетенций (оттачиваются: навыки выступлений, корректные приемы аргументации в дискуссии; умения вести диалог, включая обмен информацией и выработку единой стратегии сотрудничества).

Ход игры: игра проходит в 4 этапа.

Первый этап (доигровой): определение темы игры («Инструментарий межличностного общения»), формирование игровых групп, определение регламента игры (время, отведенное на доклад; число вопросов), составление индивидуальных заданий для игровых групп, изучение теории по тематике игры, подбор материала и т.д.

Второй этап - это собственно игра. Участники игры, разбитые на игровые группы, получают задание подготовить визитную карточку группы (название группы и девиз). Оценивается «визитка» по трехбалльной системе. Порядок выступления определяет жребий. Арбитрами могут быть преподаватели, присутствующие на занятии или эта роль поручается одной из игровых групп (по жребию). Независимо от того, кто выступает в роли арбитра, преподаватель, ведущий игру, оценивает работу игроков.

Каждый арбитр оценивает работу группы на всех этапах игры:

- «визитка» -3 балла,
- содержание доклада, его соответствие тематике игры, актуальность, оригинальность идей и т.п. -10 баллов,
- форма представления доклада (презентации, диаграммы, графики и т.п.)-5 баллов;
- вопрос- 3 балла
- ответ -3 балла.

Количество вопросов необходимо регламентировать, оптимальный вариант - не более трех от каждой группы. На предварительном этапе участникам игры необходимо дать разъяснение о том, как будут оцениваться вопросы. За вопрос, который требует однозначного ответа типа «да/нет», участники игры получают 0 (ноль) баллов. Целесообразно задавать вопросы развернутого характера, например, вопросы на уточнение или разъяснение. Интересными и перспективными, с точки зрения игры, являются «провокационные» вопросы, ориентированные на проверку знаний участников.

Игра проводится по схеме: доклад 1 группы, вопросы от 2, 3, 4 групп, ответы, доклад второй группы, вопросы от 2, 3, 4, 1 группы и т.д. «по кругу».

Третий этап. На данном этапе каждая группа высказывает суждение по поводу сделанного доклада. Формат выступления не регламентируется. Суждение может содержать положительные или отрицательные оценки. Основное требование к этим выступлениям корректность, лаконичность, наличие аргументации. После того, как сделаны все доклады, заданы все вопросы и заслушаны ответы, а участники игры выступили с суждением по поводу услышанных докладов, арбитры подсчитывают баллы, на это отводится не более трех минут.

В это время, для выгрузки из игры можно группам дать задание а) сделать комплимент соперникам или б) закончить фразу «мы – это...».

Четвертый этап. Подведение итогов игры. Следует отметить особо, что этот этап не менее важен, чем сама игра. Помимо естественного интереса участников и желания получить ответ на вопрос «кто победил?» на этом этапе преподаватель должен сделать анализ результатов игры и сравнить полученные результаты с теми целями и задачами, которые ставились на доигровом этапе.

Важно: преподаватель должен отметить полноту достижения игровых целей (набранные баллы), полноту достижения учебных целей, а именно: «мы показали знания основ теории по изученному предмету, продемонстрировали навыки применения теории на практике», «мы учились и научились делать лаконичные, но полноценные по содержанию доклады», «мы научились правильно задавать вопросы», «мы поняли, что основой успешного сотрудничества является умение слушать собеседника и корректное поведение» и т.д.

Первыми на этом этапе выступают арбитры, которые озвучивают балльную оценку по каждой группе, арбитры могут сделать дополнительные комментарии по самым удачным/неудачным вопросам/ответам. После выступления арбитров итоги подводит преподаватель, ведущий игру. Он обобщает балльную оценку арбитров и проводит после игровой анализ.

Игра завершается награждением победителей или присвоением участникам игры званий и степеней в различных номинациях, типа «самый красноречивый докладчик», «самый остроумный отвечающий», «самый корректный вопрошающий» и т.п.

2. «Башня из бумаги»

Цель: выработка единой стратегии сотрудничества, отработка навыки работы в команде и схемы командного взаимодействия. Выявить роли участников команды. Способствовать сплочению команды. Мотивировать участников к совместной деятельности.

Время и варианты: до часа. Можно изменить (сократить или увеличить) время, данное командам на обдумывание в зависимости от условий проведения деловой игры: будет ли вестись видеозапись, или проводиться построение башни одновременно всеми командами.

Инструментарий: Ручки или карандаши для участников, секундомер или часы с секундной стрелкой, раздаточные материалы для участников, несколько пачек бумаги по 500 листов формата А4, рулетка. Дополнительно: флипчарт, видеокамера.

Содержание:

1. Участники делятся на несколько команд. Каждой команде выдается раздаточный материал с инструкциями и 100 листов бумаги формата А4. Тренер дает участникам следующую инструкцию: *«Вам необходимо построить башню из бумаги с максимальной эффективностью, следуя полученным инструкциям. На обсуждение и подготовку к работе вам дается 30 минут. Во время обсуждения и для экспериментов можно использовать каждый лист бумаги только один раз, то есть если лист бумаги каким-то образом согнут для пробы, то для следующих экспериментов и непосредственно для построения башни вы должны брать новые листы. В вашем распоряжении только полученные командой 100 листов бумаги. Если вам нужны дополнительные листы, вы можете их купить у тренера, цена каждого дополнительного 20 листов указана в розданных вам инструкциях. Построенная башня должна простоять не меньше 1 минуты».* Засекается время начала обсуждения. Через 20 минут обсуждение прекращается. Все команды сдают полученные инструкции и листы бумаги, использованные для моделирования вариантов строительства.

2. Команды начинают по очереди строить башню из бумаги. Порядок выступления команд определяется жеребьевкой. Командам дается на построение башни максимум 15 минут. Перед началом выполнения задания команда откладывает в сторону какие бы то ни было записи и инструкции, бумага складывается в одну пачку в обычных листах (не в заготовках) в центре комнаты (но не распределяется между участниками команды). Команда начинает строить башню по команде тренера, который засекает время и следит за выполнением задания. Во время работы команды участникам других команд запрещается продолжать обсуждение предстоящего строительства. После построения башни члены команды должны четко рапортовать тренеру об окончании строительства. Тренер отмечает время окончания строительства и засекает 1 минуту, которую должна простоять башня, чтобы задание считалось выполненным. После окончания данной контрольной минуты тренер производит замер высоты башни. Затем башню строит следующая команда, и процедура полностью повторяется и т.д.

3. После окончания выступления последней команды проводится разбор видеозаписи выступления каждой команды по очереди, а также структурированное групповое обсуждение по приведенным ниже вопросам.

- Как прошло обсуждение выполнения задания?
- Как распределились роли в команде?
- На что обратили внимание при просмотре видеозаписи?
- Совпадает ли цель, поставленная себе командой, с целью данного задания, поставленной тренером?
- Все ли параметры учли участники команды: время, высота, материалы?
- Что помогало при выполнении задания?
- Что мешало?
- Как бы вы действовали сейчас?
- Что понравилось в выступлении команды? Что не понравилось?
- Кто из участников разбираемой команды был наиболее полезен?
- Что помогало выработать единую стратегию взаимодействия?
- Каким образом происходила корректировка работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов.

Инструкция (раздаточный материал)

Задача

Построить башню с максимальной эффективностью.

Параметры эффективности

- высота башни;
- время, затраченное на строительство башни;
- количество материала, использованного для строительства.

Время

20 минут для обдумывания и 15 минут для строительства башни.

Ресурсы

100 листов бумаги. Дополнительные листы блоками по 20 шт. (всего не более 500 листов) могут быть получены у тренера по требованию представителя команды.

Ограничения

1. Никакой другой материал, кроме того, который распространяется тренером, не может быть использован. Стоимость всех взятых листов зачисляется на счет команды независимо от того, были они использованы или нет.

2. Материал можно использовать только один раз. Если во время подготовительной стадии какие-либо листы были использованы (для моделирования вариантов строительства), они не могут быть использованы ни для строительства, ни для других пробных попыток.

3. Изготовление заготовок не допускается. В момент начала строительства никаких сгибов на листах бумаги быть не должно.

4. Тренер отвечает за замер времени, затраченного на постройку башни и определение результатов. Строительство начинается по команде тренера независимо от того, готова команда или нет. По завершении строительства необходимо громко и четко проинформировать об этом тренера.

5. Высота башни измеряется от поверхности, на которой она установлена.

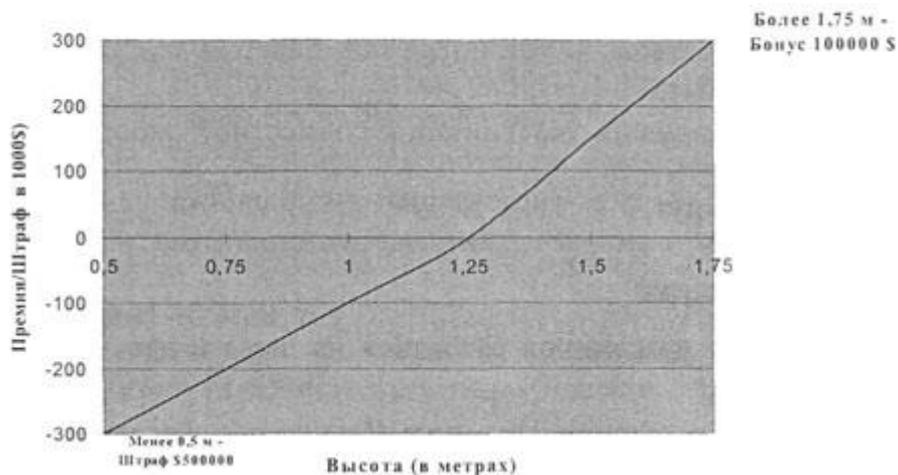
6. Башня должна быть построена без дополнительной опоры и способна простоять хотя бы 1 минуту после окончания строительства.

Параметры эффективности

Материал



Высота





3 Деловая игра «Набор и отбор персонала»

Цель: приобретение навыков осуществления обоснованного подбора кадров на руководящие должности в структурных подразделениях организации на основе анализа потенциальных возможностей претендентов с учетом их профессионально-квалификационной и половозрастной характеристик, а также деловых и личностных особенностей работников.

Время: 90 мин. в аудитории (проведение), 2 часа самостоятельной подготовки.

Порядок проведения деловой игры

- Вступительное слово преподавателя, в котором он объявляет цели порядок проведения игры.
- Формирование рабочих групп. Преподаватель назначает старших, в обязанности которых входит: ознакомление членов групп с содержанием материала деловой игры, обобщение мнений относительно выбора кандидата на должность руководителя, выступление перед своими группами с обоснованием окончательно принятого решения.

- Проведение собеседования.
- Выступления студентов, не согласных с решениями, принятыми большинством членов рабочих групп. При каждом таком выступлении собственное мнение должно аргументироваться.
- Выступления рабочих групп с ответами на вопросы, которые поставлены в конце материала деловой игры. Выступающие назначаются старшими рабочих групп.
- Заключительное слово преподавателя, который подводит итоги работы, оценивает принятые рабочими группами решения, ответы на вопросы и соответствие полученных результатов цели деловой игры.

Задание 3.1

Составьте на отдельном листе собственное резюме.

Задание 3.2

Объединитесь в группы по 3–4 человека.

Каждая команда определяет для себя тип организации, для которой будет подбираться персонал, ее организационно-правовую форму. Это может быть любая компания, организация (вуз, школа, ДОО). Команды дают название своему предприятию.

Определяется вакансия на предприятии, на которую будет вестись подбор работника. Желательно выбирать те должности, на которые вы можете претендовать уже сейчас или в ближайшем будущем.

Организация:

Должность:

Задание 3.3

Разработайте профессиональную модель работника для выбранной должности по предлагаемой схеме. Определите важность, значимость (весовой коэффициент) характеристик с точки зрения успешности работника. Дайте оценку каждому показателю по стобалльной системе (в сумме должно получиться 100 баллов).

Профессиональная модель работника приведена в табл. 1.

При составлении профессиональной модели можно использовать приведенный ниже примерный список характеристик работника, дополняя его специфичными требованиями к конкретной, выбранной вами должности.

Примерный список характеристик для составления профессиональной модели работника

Кадровые данные:

- пол (муж., жен., не имеет значения);
- возраст;
- семейное положение;
- внешность (красивая, приятная, нормальная);
- ...

Таблица 1

Должность: _____

Показатели	Основные характеристики	Весовой коэффициент
1. Кадровые данные		
2. Опыт работы		
3. Профессиональные знания		
4. Профессиональные умения		
5. Уровень интеллекта		
6. Личностные качества		
7. Здоровье		
8. Уровень квалификации		
9. Хобби		
10. Внешние условия		
11. Организация труда		
12. Оплата труда		
13. Социальные блага		
14. Социальные гарантии		
Итого		100 баллов

Опыт:

- стаж работы (по времени, по специальности, по занимаемым должностям);
- ...

Профессиональные знания в области:

- управления, маркетинга, психологии, права, иностранного языка, технические знания и пр.

Профессиональные умения в области:

- работы с людьми, машинописи, ведения личных дел, телефонных переговоров, составления расписаний, рекламы, маркетинговых исследований, пользования офисной техникой и т.д.
- высокий, средний, низкий, быстро схватывает суть;
- ...

Личностные качества:

- доброжелательность, отзывчивость, внимательность, порядочность, принципиальность, скромность, воспитанность, пунктуальность, исполнительность, предприимчивость, трудолюбие, организованность, настойчивость и пр.

Здоровье:

- здоров, практически здоров;
- наличие какого-либо хронического заболевания;
- ...

Уровень квалификации:

- образование (неполное среднее, среднее общее, среднее специальное, высшее);
- специальность (менеджер, переводчик и пр.);
- повышение квалификации (курсы повышения, школа менеджеров, и пр.)

Хобби:

- спорт, искусство, домоводство, охота и пр.

Внешние условия:

- близость проживания от места работы, наличие автомобиля и водительских прав, наличие маленьких детей, проживание вместе с родителями, возможность выезда в командировки и пр.

Организация труда:

- длительность рабочего дня, сменный характер работы;
- оборудование рабочего места, наличие рабочего стола, компьютера, телефона, другой оргтехники, служебный транспорт;
- ...

Оплата труда:

- должностной оклад, квартальная премия, процент от прибыли, оплата командировочных расходов, оплата представительских расходов, компенсация за использование личного транспорта в служебных целях и т. д.

Социальные блага:

- материальная помощь на приобретение путевок на время отдыха, компенсация расходов на питание, оплата фирменной одежды, кредит фирмы, оплата детских учреждений, подарки ко дню рождения и праздникам.

Социальные гарантии:

- ежегодный отпуск (количество дней);
- оплата больничных листов;
- страхование;

– дополнительная пенсия;

– ...

Задание 3.4

В своей команде подготовьте рекламное объявление о вакансии.

В объявлении должно быть не более 30 слов.

Рекламное объявление должно содержать следующую обязательную информацию: название организации, вакантная должность, требования к претенденту на должность, условия оплаты труда, координаты предприятия.

Объявление желательно сделать оригинальным, привлекающим внимание кандидатов.

Текст объявления:

Задание 3.5

Подготовьтесь к собеседованию.

А. Составьте план собеседования (не менее 15 вопросов). Большая часть вопросов должна относиться к категории открытых, то есть таких, которые предполагают развернутые ответы.

Примеры типовых вопросов, которые можно использовать при собеседовании, приведены ниже. Можно воспользоваться типовыми вопросами или придумать вопросы самостоятельно, исходя из требований к претендентам на конкретную должность и особенностей организации, для которой подбирается сотрудник.

БЛАНК собеседования с кандидатом на должность

Ф.И.О. _____

Дата _____

№ Вопрос	Ответ
1	
2	
3	
....	

Таблица 2

Типовые вопросы для собеседования при приеме на работу

Вопрос	Что можно узнать
1. Расскажите о вашей последней работе	Получить первое впечатление о кандидате. Определить дальнейший ход собеседования
2. Что вам больше всего нравится (нравилось) в вашей работе?	Уточнить сферу профессиональных интересов. Выяснить сильные стороны кандидата
3. Что вам меньше всего нравится (нравилось) в вашей работе?	Выяснить слабые стороны кандидата
4. Как вы получили работу в прежней организации?	Определить степень инициативности кандидата, его готовность к поиску неиспользованных резервов
5. Какими были ваши рабочие обязанности в последней организации? Все ли вас устраивало?	Уточнить сферу компетенции кандидата, его отношение к порученной работе
6. Каковы ваши основные успехи в работе?	Определить ориентированность кандидата на достижения. Выяснить, в каких областях он добился наилучших результатов
7. Были ли у вас в работе какие-то ошибки, разочарования, что-то получалось не очень удачно?	Выяснить, готов ли кандидат принимать на себя ответственность за свои неудачи
8. Какой прогресс был достигнут вами за время работы в последней организации?	Определить способность человека к росту и развитию
9. Что вы получили от работы в последней организации?	Выяснить, способен ли человек ценить новое, склонность к позитивному мышлению, способность находить положительное в любой ситуации
10. Опишите себя в общих словах	Выяснить представление человека о самом себе
11. Укажите, чем вы превосходите других людей	Определить, насколько кандидат уверен в своих способностях, знаниях, навыках, квалификации
12. Какие у вас недостатки? Какие качества вам следует развивать в первую очередь?	Установить, насколько реалистично кандидат оценивает себя. В чем состоят его основные резервы
13. Какие качества вам нравились в вашем непосредственном руководстве?	Выяснить, как кандидат относился к своему руководителю, готовность к сотрудничеству с руководителем, какие качества руководителя имеют для него значение

14. Что, по вашему мнению, внесло основной вклад в ваши профессиональные успехи к настоящему моменту?	Уточнить биографические данные, получить дополнительные сведения относительно профессиональных качеств и потенциала работника
15. Каковы ваши долгосрочные цели и задачи?	Определить готовность человека к обучению и развитию, склонность планировать свое будущее
16. С какими людьми вам приятно (неприятно) иметь дело на работе или поддерживать деловые отношения?	Определить деловые ценности, установки в деловом общении
17. Если бы вы начали все с начала, как бы изменили свою жизнь и карьеру?	Выяснить, что человека не устраивает в себе, какие цели являются для него наиболее привлекательными
18. Почему вы оставили (собираетесь оставить) ваше последнее место работы	Оценить весомость приводимых аргументов, выяснить отношение человека к работе, коллегам по работе, руководству
19. Что из ваших ожиданий сбылось за последние пять лет?	Выяснить способность кандидата достигать намеченных целей. Выяснить, какие значимые события произошли в его жизни за последние годы
20. Как вы думаете, что сказал бы о вас ваш последний руководитель?	Выяснить, нет ли конфликта с прежним руководством. Определить самооценку кандидата
21. Было ли в вашей работе что-то, что вы считали трудным для себя? Как вы с этим справлялись?	Выяснить, что вызывает затруднения у кандидата и как он подходит к решению проблем
22. Что вы считаете своими основными достижениями за время учебы в вузе (колледже)?	Выяснить, с чем у человека ассоциируются основные успехи
23. В какой должности вы видите себя через 5 лет?	Определение карьерных планов кандидата, его уровня притязаний и самооценки

Б. Команды обмениваются друг с другом индивидуальными резюме, подготовленными в начале деловой игры. Проводится анализ полученных резюме и принимается решение о том, кто из кандидатов на вакантную должность будет приглашен на собеседование.

По жребию определяется порядок проведения собеседования командами. Каждая команда выдвигает участника, непосредственно ведущего собеседование, и его помощника.

Задание 3.6

Проведение собеседования

Члены команды, выступающей в роли организации-работодателя, проводят наблюдение за кандидатом на должность. Результаты наблюдения вносятся в протокол.

Члены команды, которая представляет кандидата на вакантную должность, ведут наблюдение за интервьюером.

Команды, которые на данный момент непосредственно не участвуют в собеседовании, получают задание наблюдать либо за интервьюером, либо за кандидатом.

ПРОТОКОЛ

наблюдения за поведением кандидата на вакантную должность
(интервьюера)

Собеседование № ____

Кандидат (интервьюер)

Показатели	Характеристика
Как держится на собеседовании уверен	спокоен взволнован раздражен заинтересован безразличен другие особенности:
Невербальные реакции поза:	жесты: мимика: контакт глаз: интонация:
Содержание ответов (вопросов) логичное изложение	нелогичное краткое пространное четкое запутанное вызывающее доверие вызывающее недоверие

Использование приемов активного слушания	
--	--

Процедура собеседования может проходить дважды. После ее завершения команда анализирует бланк ответов кандидатов, протоколы наблюдений и дает заключение о степени пригодности кандидата для занятия вакантной должности.

Вывод: _____

Критерии и шкала оценки участия в деловой игре

Критерий	шкала / Балл
Принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре	1,4
Принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре	1,0
Принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре	0,7
Принимает участие в работе группы, однако предлагает не аргументированные, не подкрепленные фактическими данными решения; демонстрирует слабую информационную готовность	0,5
Не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность, по сути изучаемой проблемы.	0

3.5. Перечень типовых вопросов для устного опроса

1. Понятие менеджмента. Ключевые категории менеджмента («управление», «организация», «система»).
2. Предпосылки возникновения менеджмента как науки.
3. Основы психологии управления
4. Исторические периоды развития управленческой мысли.
5. Менеджмент в образовании как вид отраслевого менеджмента.
6. Содержательные характеристики педагогического менеджмента.
7. Органы управления образованием в России.
8. Школа и ВУЗ как организации и открытые педагогические системы. Общее представление о системе внутришкольного и внутривузовского управления.
9. Функции и принципы педагогического менеджмента, психологии управления, их взаимосвязь.
10. Основные функции управления.
11. Функции управления и их реализация в управлении образовательным учреждением.
12. Управленческая культура руководителя.
13. Организационная структура управления образовательной организации
14. Стили руководства.
15. Особенности подбора и найма персонала
16. Особенности планирования и распределения поручений.
17. Делегирование полномочий.
18. Особенности проектирования, реализации и оценки образовательной среды.
19. Особенности планирования, организации и контроля в общеобразовательном и высшем учебном заведении.
20. Основы управления образовательными учреждениями различных видов и их коллективами (обучающихся и сотрудников).
21. Основы командной работы
22. Особенности формирования коллектива/команды в сфере образования.
23. Особенности конфликтов в организации.
24. Стратегии разрешения конфликтов в коллективе

Критерии и шкала оценки ответа при устном опросе

Оценка	Критерии
Отлично	<i>Отлично</i> ставится, если обучающийся демонстрирует глубокое, полное раскрытие вопросов. Выдвигаемые им положения аргументированы и иллюстрированы примерами. В освещении содержания вопроса используется аналитический подход, обосновывается своя точка зрения; делаются содержательные выводы. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием современных научных терминов;

	ответ самостоятельный.
Хорошо	<i>Хорошо</i> ставится, если обучающийся демонстрирует достаточно полный и правильный ответ; выдвигаемые теоретические положения подтверждены примерами; в ответе представлены различные подходы к рассматриваемой проблеме, но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения; сделаны краткие выводы; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки (или оговорки), исправленные по требованию преподавателя.
Удовлетворительно	При <i>удовлетворительном</i> ответе обучающийся допускает одну существенную ошибку; ответ недостаточно логически выстроен; базовые понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаток раскрытия теории; выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный, а не концептуальный характер; научная терминология используется недостаточно.
Неудовлетворительно	При <i>неудовлетворительном</i> ответе обучающийся допускает ряд существенных ошибок, которые он не может исправить при наводящих вопросах преподавателя; не может дать научное обоснование проблемы; выводы отсутствуют или носят поверхностный характер; преобладает бытовая лексика; наблюдаются значительные неточности в использовании научной терминологии.

3.6. Перечень типовых вопросов для круглого стола

Круглый стол 1.

1. Социально-психологический климат в высшей школе.
2. Психологические качества, необходимые руководителю.
3. Составляющие управления поведением сотрудников в высшей школе.
4. Управленческое общение в деятельности руководителей организации.

Круглый стол 2.

1. Организационная функция как центральная комплексная функция менеджмента.
2. Взаимосвязь организации и координации в современных условиях.
3. Методы перехода от корпоративной к индивидуалистической организации.
4. Делегирование как фактор развития профессионализма.
5. Делегирование как метод управления трудовым поведением.

Критерии и шкала оценки участия в круглом столе

Оценка	Критерии ответа студента
Отлично	<i>Отлично</i> ставится, если обучающийся демонстрирует глубокое, полное раскрытие дискуссионных вопросов, демонстрирует критический анализ, оценку и синтез новых сложных идей. Выдвигаемые им положения аргументированы и иллюстрированы примерами. В освещении обсуждаемых проблем используется аналитический подход, обосновывается своя точка зрения; делаются содержательные выводы. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием причинно-следственных связей; современных научных терминов. Обучающийся демонстрирует способность к публичной коммуникации (демонстрация навыков публичного выступления и ведения дискуссии на профессиональные темы, владение нормами литературного языка, профессиональной терминологией, этикетной лексикой); готовность к сотрудничеству, толерантность; способность вовлечения максимального числа участников в обсуждение дискуссионных вопросов.
Хорошо	<i>Хорошо</i> ставится, если обучающийся демонстрирует достаточно полное раскрытие дискуссионных вопросов, демонстрирует критический анализ, оценку и синтез новых сложных идей. Выдвигаемые им положения достаточно аргументированы и иллюстрированы примерами. В освещении обсуждаемых проблем используется аналитический подход, достаточно обосновывается своя точка зрения; делаются выводы. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием причинно-следственных связей; современных научных терминов. Обучающийся достаточно демонстрирует способность к публичной коммуникации (демонстрация навыков публичного выступления и ведения дискуссии на профессиональные темы, владение нормами литературного языка, профессиональной терминологией, этикетной лексикой); готовность к сотрудничеству, толерантность; способность вовлечения достаточного числа участников в обсуждение дискуссионных вопросов.
Удовлетворительно	При <i>удовлетворительном</i> ответе обучающийся допускает существенную ошибку; ответ недостаточно логически выстроен; базовые понятия употреблены правильно, но

	обнаруживается недостаток раскрытия теории; выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; не обосновывается своя точка зрения; недостаточно делаются выводы. Научная терминология используется недостаточно. Обучающийся не демонстрирует способность к публичной коммуникации; готовность к сотрудничеству; способности вовлечения участников в обсуждение дискуссионных вопросов.
Неудовлетворительно	При <i>неудовлетворительном</i> ответе обучающийся демонстрирует непонимание учебного материала; в обсуждении дискуссионных вопросов допускает ряд существенных ошибок, которые он не может исправить при наводящих вопросах преподавателя; не может дать научное обоснование проблемы; выводы отсутствуют или носят поверхностный характер; преобладает бытовая лексика; наблюдаются значительные неточности в использовании научной терминологии. Обучающийся не способен к публичной коммуникации; не готов к сотрудничеству; не способен к вовлечению участников в обсуждение дискуссионных вопросов.

Типовые задания для промежуточной аттестации

3.7. Перечень типовых ситуационных задач (кейсов)

1. Ситуация-упражнение «Планирование и распределение поручений. Делегирование полномочий»

Материалы: карточка с описанием ситуации, листы ватмана, цветные листочки бумаги, клей, фломастеры, ручки. Время проведения: от 1 до 2 часов.

Участники: группа из 6-15 человек, работающих в различных организациях.

Описание ситуации:

В организации есть руководитель отдела (РО), у которого в подчинении несколько руководителей групп (РГ); в каждой группе – от 5 до 10 линейных сотрудников. Ситуация на сегодняшний день такова: руководитель отдела проводит в офисе 10–11 часов ежедневно, к концу года работал из последних сил и крайне не удовлетворен ни своей результативностью, ни своим эмоционально-физическим состоянием. Руководитель устал и ищет варианты выхода из ситуации цейтнота. Руководители групп также проводят в офисе 10–11 часов ежедневно и много работают. Однако показатели их работы сильно различаются: частью руководителей групп план года выполнен и перевыполнен, другая часть руководителей плановых результатов достичь не смогла.

Еженедельно руководителю отдела приходится решать следующие задачи:

- планировать работу отдела;
- организовывать процесс работы;
- контролировать процесс выполнения поставленных задач;
- выдвигать новые идеи по работе отдела;
- встречаться с сотрудниками (старшими и/или младшими) в неформальной обстановке, выступая в качестве наставника и помогая развиваться им самим и развивать их практику;
- общаться с клиентами по телефону;
- лично выезжать на встречи с клиентами;
- распределять клиентов среди РГ;
- проводить совещания с РГ;
- участвовать в совещаниях групп;
- участвовать в совещаниях отделов;
- участвовать в других совещаниях;
- проводить обучение линейных сотрудников;
- общаться с линейными сотрудниками, помогая им решать их вопросы;
- интервьюировать потенциальных кандидатов на должности в своем отделе;
- готовить отчеты для вышестоящих руководителей и защищать свои интересы, отраженные в отчетах, на совещаниях и т. п. (перечень задач неполный).

Вопросы и задание: как оптимизировать работу РО и РГ? Каким образом распределить между ними стоящие задачи так, чтобы работа отдела была максимально эффективна? Спланируйте комплект поручений. Какие поручения можно делегировать и кому именно?

Примечание. Обсуждение лучше проводить в двух-трех подгруппах по 4–5 человек. Это даст возможность учесть различные точки зрения и сформировать различные подходы к решению задачи.

После обсуждения имеющихся у руководителя отдела возможностей подгруппам предлагается наглядно представить свои варианты решения задачи в виде блок-схемы, графика или инсценировки.

2. Кейс «Конфликт с участием клиента»

В помещении отдела располагаются три сотрудницы, одна из которых разговаривает с посетителем. В это время в помещении заходит заместитель начальника и с порога говорит: «Ну, пойдете, девочки, поздравим Марию Ивановну, а то до обеда не успеем». Сотрудница, беседующая с посетителем, начинает вставать и тянется за

приготовленным букетом цветов. Посетитель возмущенно говорит: «Да вы что! Все внеслужебные дела – во время обеда, а не за счет рабочего времени!» Зам начальника, свысока взглянув на него, парирует: «Мы за пять минут уложимся, а потом и с Вами успеют поработать. А во время обеда, как и положено, будем обедать». Однако сотрудница, которая беседовала с посетителем, откладывает букет, вновь садится на место и продолжает беседу.

Посетитель успокаивается. Две сотрудницы уходят с заместителем начальника поздравлять коллегу.

Инцидент кажется исчерпанным.

Вопросы и задания:

1. Были ли в описанной ситуации нарушения этики со стороны ее участников?
2. Предложите способы/стратегии разрешения конфликта на основе учета интересов всех сторон.
3. Как бы Вы выстроили диалог, включая обмен информацией и выработку единой стратегии сотрудничества.

Кейс 3. «Поглотители времени»

В некоей компании, имеющей различные виды деятельности проводили диагностику на основе поглотителей времени.

Среди сотрудников в ходе обучения проводился опрос с оценкой актуальности тех или иных отвлечений. Респондентов попросили оценить их степень актуальности от «1» – «не актуально» до «5» – «очень актуально, часто встречается в работе». Приведём примеры командных поглотителей времени.

Ниже результаты:

КОМАНДНЫЙ ТМ	
4-5 баллов	1-2 балла
Звонки, отрывающие от дела.	Длительное ожидание (очереди).
Затяжные совещания, собрания.	Излишняя коммуникабельность.
Слишком долгое назначение встреч и совещаний	Болтовня на частные темы.
Недостаточная подготовка к беседам, переговорам, встречам.	Отвлечение на внешние факторы, шум в кабинете
Слишком долгое получение результатов встреч и совещаний, в которых Вы принимали участие	Незапланированные посетители
Неполная или запоздалая информация.	Постоянный поток электронной почты
Недостаток кооперации.	Отсутствие информации о планах коллег, подчиненных, руководителя

Как мы видим, если пересчитать часто встречающиеся корпоративные поглотители, то в среднем они могут «сжечь» от 2х часов времени!

Ответьте на следующие вопросы:

1. Сколько времени в день лично у меня тратиться неэффективно? Насколько каждая минута моих действий нацелена на достижение приоритетных целей. Оценивал ли я когда-нибудь это?
2. Сколько времени в день у моих сотрудников/одногоруппниками «сжигается» корпоративными поглотителями времени?
3. Что я делаю каждый день, чтобы уменьшить количество неэффективно затрачиваемого времени?
4. Что делают мои одногруппники для этого?
5. Есть какие-либо договорённости о времени? (например, во время обеда не звонить или, когда флажок на столе – не беспокоить).
6. Как Вы планируете и контролируете время? Какие методы и средства используете.

Кейс 4. «Стили управления»

Общепризнанным ведущим субъектом педагогической деятельности является учитель. Каждый педагог по своему уникален, каждый имеет свой стиль. Р.Х. Шакуров дает следующее определение стиля руководства: «Стиль руководства – это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективное осуществление функций управления в данных конкретных условиях». (Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив.- М.: Просвещение, 1990).

Вопрос о стиле руководства важен не только с точки зрения теории, но и в практическом плане, т.к. по мнению ученых-психологов фактор отношений подчиненных к руководителю – одна из причин непродуктивного взаимодействия педагога и учащихся, а порой и предпосылка конфликта. В психолого-педагогической литературе существуют различные подходы к классификации стилей руководства. Познакомьтесь с некоторыми авторскими позициями в рассмотрении стиля руководства.

П.П. Скляр рассматривает следующие стили:

«рассуждающий» стиль, по мнению автора, акцентирует внимание на убеждающей роли педагога, предполагает информационное регулирование хода педагогического процесса; «доверяющий» стиль во главу угла ставит функцию целеполагания в управлении и предполагает стимулирование самостоятельной активности учащихся; «прагматичный» стиль ориентирован на поручения к исполнению конкретных задач и получение результата;

«подавляющий» стиль основан на утверждении властной позиции руководителя, на принуждении, а порой и подавлении личности учащегося, которому изначально отводится позиция объекта в педагогическом процессе;

«педантичный» стиль во главу угла ставит функцию контроля, отводя обучаемым позицию объекта, и предполагает установление отношений между педагогом и детьми в жестко заданной вертикальной позиции;

«дистантный» стиль предполагает явное проявление ролевой субординации между руководителем и подчиненными;

«мягкий» стиль проявляется в стремлении к созданию позитивного эмоционального фона общения, дисциплинирующие воздействия практически отсутствуют. П.П. Скляр. Профессиональное общение руководителя: содержание, структура и пути его развития. – М.: 1993.

Каковы критерии выделения данных стилей автором, дайте обоснованный ответ?

Еще более подробная классификация функционально-ролевых стилей представлена у Е.В. Руденского. Познакомьтесь с перечнем стилей, представленных данным автором: авторитарный, коллегиальный, дипломатический, конструктивный, документальный, либеральный, авральный, деловой, компромиссный, демонстрационный.

Е.В. Руденский. Основы психотехнологии общения менеджера.

Основываясь на содержании работы Е.В. Руденского, охарактеризуйте каждый из этих стилей. Каковы, на Ваш взгляд, основные критерии выделения стилей руководства данным автором?

Наиболее популярна типология стилей руководства, предложенная американским ученым Куртом Левином еще в 30-е гг. двадцатого века. Он выдвинул авторитарно-демократическую концепцию стиля, согласно которой все руководители условно делятся на три типа: автократов; демократов; «лейзесферов».

Основным критерием классификации является выбор методов (коллективных или индивидуальных) для реализации функций управления. Данная классификация взята за основу отечественными специалистами в области педагогического менеджмента при характеристике позиции педагога. Р.Х. Шакуров рассмотрел основные параметры, которыми характеризуются функционально-стилевые позиции руководителя:

- 1) интенсивность контроля,
- 2) характер межличностных отношений субъектов,
- 3) способ сплочения коллектива,
- 4) способы предъявления требований и инструктирования,
- 5) степень ориентации на личность,
- 6) способы стимулирования.

Представьте в таблице существенные характеристики каждого из стилей руководства по всем вышеназванным параметрам.

Таблица 1.

основные параметры	стили руководства		
	автократ	демократ	либерал
1			
2			
3			
4			

- Подготовьте сравнительный анализ, отметив позитивные и негативные свойства каждого из стилей руководства (устно).
- В каких случаях целесообразно применять автократический подход в управлении?
- Почему недопустим либеральный стиль в управлении?
- В чем суть ситуационного подхода в выборе стиля руководства?
- Является ли стиль управления врожденным, predetermined биологически?
- Может ли изменяться стиль управления в процессе жизнедеятельности, повышения профессионализма педагога?
- Определите собственную позицию в выборе стиля руководства

Кейс 5. Управление конфликтом в коллективе и корректировка работы команды

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новых форм работы, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом ему лучше, по вашему мнению, действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников внедрения новых методов, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества оказываемых услуг (выпускаемой продукции), поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Как скорректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов?

Какие средства диалогического общения (формы делового общения) должен использовать руководитель для урегулирования конфликта в коллективе?

Кейс 6 «Разновидности организационных структур»

Задача 1.

Прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные и перефразируйте их так, чтобы получились правильные.

Аргументируйте ответ, подкрепив его примером.

1. Организационная структура представляет собой скелет предприятия.
2. В организационную структуру предприятия могут быть внесены изменения лишь один раз в год.
3. Структура определяет характер коммуникаций в организации.
4. Наилучшая организационная структура предприятия - матричная.
5. Штабная структура — это временное объединение подразделений для выполнения конкретной стратегической задачи.
6. Организация вынуждена преобразовывать свою структуру время от времени, чтобы продолжать свое существование на рынке.
7. Выбор структуры предприятия зависит от характера его деятельности.
8. Преобразование организационной структуры предприятия — задача менеджеров высшего уровня
9. Тип организационной структуры может многое сказать о характере взаимоотношений в рабочем коллективе, наличии и эффективности обратной связи.
10. Линейная структура - одна из простейших организационных структур управления.

Задача 2.

На предприятии имеются совет директоров и генеральный директор. Последнему подчинены производственные отделы А, Б, В.

Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой аппарат управления (штаб).

Составьте структуру управления организацией и определите ее тип.

3.8. Типовые контрольные вопросы для устного опроса на экзамене

1. Основы психологии управления
2. Принципы управления.
3. Понятие менеджмента. Ключевые категории менеджмента («управление», «организация», «система»).
4. Предпосылки возникновения менеджмента как науки.
5. Исторические периоды развития управленческой мысли.
6. Менеджмент в образовании как вид отраслевого менеджмента.
7. Содержательные характеристики педагогического менеджмента.
8. Органы управления образованием в России.
9. Школа и ВУЗ как организации и открытые педагогические системы. Общее представление о системе внутришкольного и внутривузовского управления.
10. Организационная структура управления образовательной организации
11. Стили руководства. Их характеристики.
12. Основные функции управления и их характеристика.
13. Функции управления и их реализация в управлении образовательным учреждением.
14. Управленческая культура руководителя.
15. Особенности подбора и найма персонала
16. Особенности планирования и распределения поручений.
17. Делегирование полномочий.
18. Делегирование как фактор развития профессионализма. Делегирование как метод управления трудовым поведением.
19. Особенности проектирования, реализации и оценки образовательной среды.
20. Особенности планирования, организации и контроля в общеобразовательном и высшем учебном заведении.
21. Основы управления образовательными учреждениями различных видов и их коллективами (обучающихся и сотрудников).
22. Основы командной работы
23. Особенности формирования коллектива/команды в сфере образования.
24. Повышение квалификации педагогических работников.
25. Тайм-менеджмент. Особенности управления собственным временем.
26. Разрешение конфликтов в коллективе на основе стратегии сотрудничества.
27. Конфликт и конфликтные ситуации в коллективе.
28. Социально-психологический климат в организации и приемы его оптимизации.

Критерии и шкала оценки экзамена по дисциплине

Оценка	Критерии ответа
Отлично	Отлично ставиться, если обучающийся демонстрирует глубокое, полное раскрытие основных

	направлений и перспектив развития психологии; устанавливает содержательные межпредметные связи. Выдвигаемые им положения аргументированы и иллюстрированы примерами. В освещении проблем психологии или ответе на вопрос используется аналитический подход, обосновывается своя точка зрения; делаются содержательные выводы. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Демонстрируется самостоятельность и правильность решения практического задания (или/ и ситуационной задачи), уверенность, логичность, последовательность и аргументированность изложения своего решения, используя понятия профессиональной сферы.
Хорошо	<i>Хорошо</i> ставится, если обучающийся демонстрирует достаточно полный и правильный ответ; выдвигаемые теоретические положения подтверждены примерами; в ответе представлены различные подходы к рассматриваемой проблеме, но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения; сделаны краткие выводы; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки (или оговорки), исправленные по требованию преподавателя. Демонстрируется самостоятельность и правильность решения практического задания (или/ и ситуационной задачи), уверенность и аргументированность изложения своего решения, используя понятия профессиональной сферы.
Удовлетворительно	При <i>удовлетворительном</i> ответе обучающийся допускает одну существенную ошибку; ответ недостаточно логически выстроен; базовые понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаток раскрытия теории; выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; не установлены межпредметные связи; ответ носит преимущественно описательный, а не концептуальный характер; научная терминология используется недостаточно. Допущены несущественные ошибки при выполнении практического задания (или/и ситуационной задачи), слабо аргументировано свое решение
Неудовлетворительно	В случае, когда обучающийся демонстрирует непонимание основ психологии; в ответе допущен ряд существенных ошибок, которые он не может исправить при наводящих вопросах преподавателя; не может дать научное обоснование проблемы; выводы отсутствуют или носят поверхностный характер; преобладает бытовая лексика; наблюдаются значительные неточности в использовании научной терминологии. Не решена учебно-профессиональная задача, или решена с грубыми ошибками.

**Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины
«Теория и практика психологии управления в образовательной организации»
направление подготовки 37.04.01 Психология
направленность (профиль) программы: Педагогическая психология
на 2021/2022, 2022/2023, 2023/24 уч.г.**

Внесенные изменения на 2023/2024 учебный год



ТВЕРЖДАЮ

Декан социально-психологического факультета

Т.В. Поштарева

мая 2023 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

8.3. Программное обеспечение

Microsoft Windows, Microsoft Office Professional Plus 2019, Google Chrome, Яндекс Браузер, Яндекс 360, Антивирус

8.4. Профессиональные базы данных

База данных психологов, работающих на территории РФ - <http://www.psychology-guide.ru>

База данных психологических методик - https://hr-portal.ru/psy_tools?ysclid=l6yr3dpf27651016965

8.5. Информационные справочные системы

1С: Библиотека - <https://www.sksi.ru/environment/eor/library/>

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» - <http://www.consultant.ru/>

Поисковые системы

Поисковая система Google - <https://www.yandex.ru/>

Поисковая система Yandex - <https://www.rambler.ru/>

Поисковая система Yahoo - <https://www.yahoo.com/>

Рабочая программа пересмотрена и рекомендована на заседании кафедры социально-гуманитарных дисциплин от «19» мая 2023 г. протокол № 9
зав. кафедрой Е.В. Смирнова

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии СПФ
«19» мая 2023 г. протокол № 9

Председатель УМК Т.В. Поштарева

СОГЛАСОВАНО:

Зав. выпускающей кафедрой социально-гуманитарных наук Е.В. Смирнова
«19» мая 2023 г. протокол № 9