

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет управления и права
Кафедра обществоведческих дисциплин и правоведения

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебно-
методической работе
И.А. Дибиров
И.А. Дибиров
«28» июня 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплины (модули) по выбору 3 (ДВ.3)

Б1.В.ДВ.03.02 Управленческая культура руководителя

Направление подготовки - 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) - «Управление образовательной организацией»

Квалификация выпускника - магистр

Форма и сроки обучения – очная (2 года), заочная (2 года 6 месяцев)

Форма обучения	Семестр	Трудоемкость	Виды учебной работы					СРС	Форма аттестации
			Лекции	Практ. занятия	Лабор. занятия	Промежуточный контроль			
очная	1	72	12	20			40	зачет	
заочная	1	72	2	4		3	63	зачет	

Махачкала 2022

Автор рабочей программы дисциплины (модуля): «Управленческая культура руководителя».

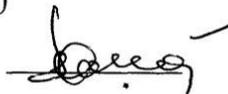
К.п.н., доцент кафедры обществоведческих дисциплин и правоведения
Багирова З.К. – Махачкала: ДГПУ, 2022.

Программа утверждена на заседаниях:

кафедры: обществоведческих дисциплин и правоведения

(протокол № от «17» мая 2022)

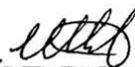
Зав.кафедрой: Омаров А.А, к.п.н., доцент



Ученого совета факультета Управления и права

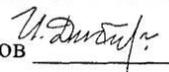
(протокол № 11 от «27» июня 2022)

Председатель: Ибрагимов М.А., декан, к.ю.н.



Учебно – методического совета ДГПУ (протокол № 4 от «28» июня 2022)

Председатель совета: д.ф.н., проф. И.А.Дибиров



©ДГПУ, 2022

© Багирова З.К., 2022

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины является формирование у магистрантов управленческой культуры будущего руководителя в образовании, обеспечивающей становление управленческой компетентности и готовности магистрантов к своему функционально-ролевому предназначению в образовательном учреждении.

Задачи курса:

- раскрыть сущность и содержание понятия управленческая культура;
- определить роль управленческой культуры в профессиональной деятельности руководителя в образовании;
- рассмотреть пути, методы и средства формирования управленческой культуры личности в системе воспитательно-образовательного процесса вуза.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.02 «Управленческая культура руководителя» относится к дисциплине по выбору образовательной программы по направлению подготовки ВПО 44.04.01 «Педагогическое образование».

Связь с другими дисциплинами учебного плана

Перечень действующих предшествующих дисциплин	Перечень последующих дисциплин, видов работ
Современные проблемы науки и образования, образовательный менеджмент, психология управления, социология управления, андрогогика, педагогика сотрудничества	Управление образовательной организацией, управленческие решения в образовании, управление конфликтами в образовательной организации, имидж руководителя образовательной организации, практики.

3. Компетенции обучающихся, формируемые в результате освоения дисциплины

Формируемые компетенции		Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
Код	Наименование	
	Универсальные компетенции (УК)	
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК 3.1. Знает правила командной работы; необходимые условия для эффективной работы образовательной организации УК 3.2. Умеет планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать

		<p>обсуждение разных идей и мнений; предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; организывает и руководит работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели; УК 3.3. Способен к построению эффективного взаимодействия с членами команды и руководству работой команды для достижения поставленной цели; учитывает в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей; устанавливать разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, виртуальную, межличностную и др.) для руководства командой и достижения поставленной цели</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц (72 часа)

Вид учебной работы	Всего часов	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
Аудиторные занятия (всего)	72	72	72
Лекции		12	2
Практические занятия (ПЗ)		20	4
Семинары (С)			
Лабораторные работы (ЛР)			
Самостоятельная работа (всего)		40	63
Проработка материала лекций, подготовка к занятиям		20	20
Самостоятельное изучение тем		20	43
Экзамен	-	-	-
Курсовой проект (работа)	-	-	-
Расчетно-графические работы	-	-	-
Контрольные работы			
Реферат			
.....			

Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	3	Зачет 3	Зачет 3
Общая трудоемкость	72	72	72

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах) (Очная форма обучения)

№ п / п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной работы и трудоемкость их изучения									
		Лекции		Практические занятия		Лабораторные занятия		Самостоятельная работа		Промежуточный контроль	
		очно	заочно	очно	заочно	очно	заочно	очно	заочно	очно	заочно
1	Управленческая культура как предмет научных исследований	2	2	2				4	6		
2	Руководитель как субъект управления образовательной организации	2		2	2			4	6		
3	Факторы, влияющие на формирование управленческой культуры руководителя образования.	2		2	2			4	6		
4	Культура общения как часть управленческой культуры и процесса менеджмента образовательной организации	2		2				4	6		
5	Типы и стили руководителей образовательной организации	2		2				4	6		
6	Административно-управленческие функции руководителя и культура их реализации	2		2				4	6		
7	Портрет эффективного руководителя.			2				4	7		
8	Роль рефлексивно-			2				4	7		

	ролевой игры в формировании управленческой культуры.										
9	Деловая игра «Если бы я был руководителем».		2				4	7			
10	Круглый стол «Управленческая культура в деятельности современного руководителя образования».		2				4	6			
	ИТОГО	12	20				40	63			3

5.2. Содержание разделов дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
<i>Содержание лекционного курса</i>		
1.	Тема: Управленческая культура как предмет научных исследований	<p>Понятие, структура и содержание управленческой культуры. Этимология и многозначность понятия культуры. Описательное и оценочное значение понятия культуры. Культура как соци-альный феномен, структурный и функ-циональный элемент общественной жизни. Составляющие культуры: мате-риальная и духовная культура, артефа-кты, социофакты, ментафакты, элемен-ты культуры, культурные комплексы. Термины «культура», «управление» и «управленческая культура».Разноаспе-ктность научного осмысления катего-рии «управленческая культура».</p> <p>Индивидуалистские и коллекти-вистские культуры. Модель органи-зационной культуры П. Харриса и Р. Морана. Модель организационной культуры по Э. Шейну. Модель Г. Хофстеда. Структурно-функциональная модель AGIL (модель Толкота Парсонса). Синтетические типологии организационных культур. Типы</p>

		<p>организационных культур в модели Чарльза Хэнди: «культура власти» («сетевая культура», «паутина»), «ролевая культура» («культура храма»), «матричная культура» («культура задач»), «индивидуальная культура» («культура звезд»). Типология Ч. Хэнди и ее развитие в классификации К. Камерона и Р. Куинна.</p>
2.	<p>Тема: Руководитель как субъект управления образовательной организации</p>	<p>Роль и место руководителя в системе управления образовательной организацией. Формальная структура организации: уровни управления, уровень централизации (степень делегирования полномочий), конфигурация, уровень зависимости или связанности частей организации, уровень формализации, уровень стандартизации, система контроля и распределения ответственности, система поощрения, механизмы координации, способы вертикального и горизонтального разделения труда. Современные взгляды на деятельность руководителя. Руководитель как лидер образовательной организации. Основные качества руководителя современной дошкольной образовательной организации. Личностные и квалификационные требования к руководителю ОО. Нормативные документы, регламентирующие трудовые функции и трудовые действия руководителя. Локальные правовые основания деятельности руководителя организации. Профессиональный стандарт руководителя. Современные требования, предъявляемые к руководителю.</p>

3.	<p>Тема: Факторы, влияющие на формирование управленческой культуры руководителя образования.</p>	<p>Сущность и содержание понятия управленческая культура руководителя в образовании, ее теоретическое и практическое значение. Развитие управленческой культуры в системе воспитательной деятельности педагогического вуза.</p> <p>Факторы: профессиональной обученности, морально-нравственный социальный, национальный, культурнообразовательный, их роль в формировании управленческой культуры.</p>
4.	<p>Тема: Культура общения как часть управленческой культуры и процесса менеджмента образовательной организации</p>	<p>Понятие культуры общения руководителя образовательной организации. Способы передачи информации. Коммуникационный канал. Невербальные средства общения руководителя. Общая характеристика аналитической культуры. Этико-эстетические принципы управленческого общения. Методы убеждения (аргументированность, доказательность); методы суггестивного воздействия на коллектив, на отдельного человека.</p> <p>Нормы и правила общения руководителя ОО. Кодекс управленческой этики. Управленческий этикет. Социально-психологическая культура управления. Административно-правовая культура управления.</p>

5.	Тема: Типы и стили руководителей образовательной организации	<p>Типы руководителей. Стиль руководящей работы. Поведение руководителя в организации: культурные установки, убеждения, набор представлений о должном поведении, нормы, запреты, симпатии, убеждения, ритуалы, символы. Авторитет руководителей и его слагаемые. Объективный и субъективный авторитет руководителя.</p> <p>Внешние и внутренние факторы формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации.</p>
6.	Тема: Административно-управленческие функции руководителя и культура их реализации	<p>Сбор и обработка информации: определение цели сбора информации; соответствие содержания информации целям анализа; создание системы; создание системы внутриучрежденческой информации (оперативной, тематической, итоговой); степень полноты, своевременности, объективности поступающей информации; стандартизация форм сбора и хранения информации; использование компьютера в систематизации, обработке, оперативном использовании информации.</p> <p>Культура делопроизводства и документооборота в дошкольной образовательной организации</p>
7.	Тема: Портрет эффективного руководителя.	<p>Концептуальные подходы в построении модели эффективного руководителя в трудах отечественных и зарубежных ученых. Психологические признаки преуспевающего руководителя. Личностные, профессиональные, культурологические качества эффективного руководителя. Критерии сформированности управленческой культуры и эффективности руководства. Влияние управленческой культуры на эффективность руководства.</p>
8.	Тема: Роль рефлексивно-ролевой игры в формировании	<p>Понятие, сущность, цели и компоненты рефлексивно-ролевой игры</p>

	управленческой культуры.	по формированию управленческой культуры. Роль рефлексивно-ролевой игры в формировании управленческой культуры. Техника проведения рефлексивно-ролевой игры.
--	--------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.3. Тематика практических (семинарских, лабораторных) занятий и перечень заданий

Таблица 4.

№ п/п	Тема практического (семинарского) занятия	Задания (или вопросы для обсуждения на семинарском занятии)	Форма отчетности	Литература
1	2	3	4	5
1.	Управленческая культура как предмет научных исследований	<p>1. Понятие, структура и содержание управленческой культуры.</p> <p>2. Этимология и многозначность понятия культуры. Описательное и оценочное значение понятия культуры. Культура как социальный феномен, структурный и функциональный элемент общественной жизни.</p> <p>3. Составляющие культуры: материальная и духовная культура, артефакты, социофакты, ментафакты, элементы культуры, культурные комплексы. Термины «культура», «управление» и «управленческая культура». Разноаспектность научного осмысления категории «управленческая культура».</p> <p>4. Индивидуалистские и коллективистские культуры. Модель организационной культуры П. Харриса и Р. Морана. Модель организационной культуры по Э. Шейну. Модель Г. Хофстеда. Структурно-функциональная модель AGIL (модель Толкота Парсонса). Синтетические типологии организационных культур. Типы организационных культур в модели Чарльза Хэнди: «культура власти» («сетевая культура», «паутина»), «ролевая культура» («культура храма»), «матричная</p>	Устный опрос	3,6,7,11, 14,16,23

		культура» («культура задач»), «индивидуальная культура» («культура звезд»). Типология Ч. Ханди и ее развитие в классификации К. Камерона и Р. Куинна.		
2.	Руководитель как субъект управления образовательной организации	<p>1. Роль и место руководителя в системе управления образовательной организацией.</p> <p>2. Формальная структура организации: уровни управления, уровень централизации (степень делегирования полномочий), конфигурация, уровень зависимости или связанности частей организации, уровень формализации, уровень стандартизации, система контроля и распределения ответственности, система поощрения, механизмы координации, способы вертикального и горизонтального разделения труда.</p> <p>3. Современные взгляды на деятельность руководителя. Руководитель как лидер образовательной организации. Основные качества руководителя современной образовательной организации. Личностные и квалификационные требования к руководителю ОО.</p> <p>4. Нормативные документы, регламентирующие трудовые функции и трудовые действия руководителя. Локальные правовые основания деятельности руководителя организации.</p> <p>5. Профессиональный стандарт руководителя.</p> <p>6. Современные требования, предъявляемые к руководителю.</p>	Устный опрос	5,6,7,9,10,13,14,15,16
3.	Факторы, влияющие на формирование управленческой культуры руководителя образования.	<p>1. Сущность и содержание понятия управленческая культура руководителя в образовании.</p> <p>2. Факторы формирования управленческой культуры руководителя.</p> <p>3. Развитие управленческой культуры в системе воспитательной ра-</p>	Опрос, работа с литературой, оценка докладов	3,4,5,6,9,11,14

		боты педагогического вуза. Ее теоретическое и практическое значение.		
4.	Культура общения как часть управленческой культуры и процесса менеджмента образовательной организации	<p>1. Понятие культуры общения руководителя образовательной организации.</p> <p>2. Способы передачи информации. Коммуникационный канал.</p> <p>3. Невербальные средства общения руководителя.</p> <p>4. Общая характеристика аналитической культуры.</p> <p>5. Этико-эстетические принципы управленческого общения.</p> <p>6. Методы убеждения (аргументированность, доказательность); методы суггестивного воздействия на коллектив, на отдельного человека.</p> <p>7. Нормы и правила общения руководителя ОО. Кодекс управленческой этики. Управленческий этикет.</p> <p>8. Социально-психологическая культура управления. Административно-правовая культура управления.</p>	Устный опрос Рефераты	2,3,4,6, 7,9,10, 11,13, 15,16
5.	Типы и стили руководителей образовательной организации	<p>1. Типы руководителей. Стиль руководящей работы.</p> <p>2. Поведение руководителя в организации: культурные установки, убеждения, набор представлений о должном поведении, нормы, запреты, симпатии, убеждения, ритуалы, символы.</p> <p>3. Авторитет руководителей и его слагаемые. Объективный и субъективный авторитет руководителя.</p> <p>4. Внешние и внутренние факторы формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации.</p>	Практическая работа	3,4,5,6, 7,9,10, 11,12, 13,14, 15,16,21
6.	Административно-управленческие функции руководителя и культура их реализации	1. Сбор и обработка информации: определение цели сбора информации; соответствие содержания информации целям анализа; создание системы; создание системы внутри-учрежденческой информации (опе-	Устный опрос Деловая игра Рефераты	1,2,5,6, 9,10,21

		ративной, тематической, итоговой); степень полноты, своевременности, объективности поступающей информации; стандартизация форм сбора и хранения информации; использование компьютера в систематизации, обработке, оперативном использовании информации. 2. Культура делопроизводства и документооборота в образовательной организации.		
7.	Портрет эффективного руководителя.	1. Модель эффективного руководителя в трудах отечественных ученых (А.Г. Ковалев, В.Н. Мясищев, Л. И. Уманский, Р.Л. Кричевский и др.) 2. Модель эффективного руководителя в трудах зарубежных ученых (Р. Стогдилл, А. Файоль, М. Вебер и др.) 3. Портрет эффективного руководителя. 4. Связь эффективности руководства и управленческой культуры.	Конспект первоисточников, работа с литературой, выступление с докладами, опрос.	6,7,9, 10,13, 14,15,16
8.	Роль рефлексивно-ролевой игры в формировании управленческой культуры.	1. Понятие, сущность, цели и компоненты рефлексивно-ролевой игры по формированию управленческой культуры. 2. Роль рефлексивно-ролевой игры в формировании управленческой культуры. 3. Техника проведения рефлексивно-ролевой игры.	Решение педагогических ситуаций, совместное обсуждение в группе, работа с литературой	7,9,10, 12,13, 14,16, 22,23
9.	Деловая игра «Если бы я был руководителем».	Содержание деловой игры см. ниже	Работа с литературой. Индивидуальные задания. Деловая игра	7,9,10,12, 13,14,16, 22,23
10.	Круглый стол «Управленческая культура в деятельности современного руководителя образования».	1. Современный руководитель в образовании. Какой он? 2. Управленческая культура современного руководителя.	Выступление с докладами, беседа, диспут	13,14,18, 19,21,22,23

Деловая игра: «Если бы я был руководителем»

1. Формирование целей ДИ.

В процессе ДИ игроки закрепляют теоретические знания пройденного спецкурса, приобретают практические навыки формирования требований к работнику, исходя из оценки его качеств и конкретных условий работы.

ДИ знакомит будущего управленца с основными элементами работы в образовательном учреждении: оценкой качеств работников, подбором кадров.

2. Правила ДИ.

Игровой период состоит из:

- построения моделей эффективного руководителя;
- определения экспертной оценки качеств претендентов;
- принятия решения о назначении на должность.

3. Исходная ситуация.

В образовательном учреждении большая текучесть кадров: в среднем коллектив ежегодно обновляется на 30-35%. Участились случаи нарушения трудовой дисциплины: опоздания, грубость с руководством. Снизился процент успеваемости учащихся.

Неблагополучное положение, прежде всего, порождено плохой организацией учебного процесса, отсутствием дисциплины. Существуют и другие причины негативных явлений: частая смена руководящего персонала. Так, за два года на одну треть сменился состав заучей и заместителей, ослаблен контроль со стороны администрации.

Три дня назад директор был освобожден от должности. Вместо выбывшего необходим деловой, знающий, способный организовать решение поставленных задач.

4. Распределение ролей.

4.1. Участники игры разбиваются на группы, необходимые для проведения ДИ.

Группа претендентов на должность руководителя (2-3 человека), которых выдвигает сама группа или назначает ведущий ДИ из числа наиболее активных и эрудированных студентов.

Группы экспертов, которые задают группе претендентов различные вопросы, предлагают решить управленческие ситуации и объективно оценивают их ответы. Число групп экспертов должно соответствовать количеству претендентов.

4.2. Функции участников ДИ.

Группа претендентов в подготовительный период за определенный промежуток времени разрабатывает свою модель идеального руководителя путем набора необходимых качеств специалисту, выдвигаемого на должность управленца.

В дальнейшем каждый претендент играет роль, используя все свои знания. Они могут выступать от своего лица или же «построить идеальный образ» - сыграть роль идеального с их точки зрения руководителя.

На этапе экспертной оценки группы экспертов должны объективно оценить качества каждого претендента. Для этого эксперты, используя исходную ситуацию, должны ставить претендентов в ситуации, решая

которые они будут раскрывать свои качества. Прямые вопросы типа: «Обладает ли претендент данным качеством?» - не разрешаются.

5. Ход игры.

5.1. Ведущий ДИ предлагает группам экспертов и группе претендентов разработать в течении 15-20 минут модель идеального руководителя, состоящую из набора качеств, на их взгляд необходимых для успешного руководства образовательным учреждением.

Максимальное количество качеств не должно превышать 20.

6. Обсуждение вариантов решения.

Обсуждение вариантов предложенных качеств идеального руководителя проходит в форме дискуссии.

В процессе дискуссии между старшими и членами групп отбираются 10 наиболее значимых качеств, характеризующих идеальную модель современного руководителя.

Одним из вариантов составления модели может быть принят следующий порядок действий.

В первую очередь в модель вписываются качества, отмеченные всеми тремя группами экспертов и группой претендентов, затем качества, отмеченные в трех каких-либо группах.

Если количество отмеченных качеств оказалось менее 10, то ведущий ДИ выносит на обсуждение слушателей недостающее количество качеств, предложенные как минимум двумя группами.

Однако если ни одна группа не внесла в свой набор качеств какие-либо наиболее важные качества, присущие руководителю (например: коммуникабельность, компетентность, принципиальность и т. п.), то ведущий обязан обратить на это внимание и убедить слушателей в необходимости внесения их в модель руководителя.

5.2. Включенные в идеальную модель 10 качеств руководителя заносятся в форму 1, размножаются и раздаются каждой группе с заданием проранжировать их по степени важности путем проставления против каждого качества цифры от 1 до 10.

Затем качества ранжируются с учетом мнения всех групп.

Пример ранжирования качеств руководителя.

Форма 1.

№	Качества	Ранги				Сумма рангов	Ранг качества
		Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа претендентов		
1	2	3	4	5	6	7	8

1	Комму- ность	1	2	3	5	11	2
2.	Имидж	3	1	2	3	9	1
3.	Творч-во	9	3	4	10	26	7
4.	Спос-ть к лидерству	8	10	5	8	31	9
5.	Организ.е способ-ти	7	7	8	7	29	8
6.	Спос-ть находить упр.реш-е	10	9	10	9	38	10
7.	Умение став.цель	4	6	7	4	25	6
8.	Предпри мчивость	5	8	9	2	24	5
9.	Деловито сть	6	5	6	1	18	4
10	Компетен тность	2	4	1	6	13	3

В результате модель становится ранжированным перечнем качеств, которыми должен обладать руководитель (форма 1 графа 8).

5.3. Для составления вопросов экспертными группами к претендентам ведущий ДИ раздает листки с описанием ситуации каждому претенденту и каждой группе экспертов.

На обсуждение ситуации внутри групп дается 10-15 минут.

Группа экспертов готовит такие вопросы, по которым можно было бы выявить наличие качеств у претендентов, соответствующих идеальной модели руководителя, а каждый претендент разрабатывает программу и мероприятия по улучшению ситуации в учреждении с проработкой различных вопросов.

Оценка качеств претендентов осуществляется по следующей шкале:
 претендент соответствует предъявленным требованиям:
 полностью – 5;
 в основном – 4;
 частично – 3;
 не соответствует – 2.

6. Обсуждение вариантов решения.

Для того чтобы оценить претендентов на должность руководителя каждая группа экспертов проводит интервью (10-15 минут) с каждым из претендентов и выставляет свои оценки по каждому из 10 качеств каждому претенденту.

Результаты оценок заносятся в графу 4 формы 2.

Форма 2

Фамилия претендента:				
Ранг качества	Наименование качеств	Вес качеств	Оценка	Баллы
1	2	3	4	5
1.	Имидж	10		

2.	Коммуникабельность	9		
3.	Компетентность	8		
4.	Деловитость	7		
5.	Умение ставить цель	6		
6.	Предприимчивость	5		
7.	Творчество	4		
8.	Организаторские способности	3		
9.	Способность к лидерству	2		
10.	Способность находить управленческое решение	1		

В целях усреднения общего балла претендентов в систему оценок вводится коэффициент веса каждого из качеств. Коэффициент определяется местом (рангом) каждого из качеств в списке качеств после их ранжирования: качество, имеющее первый ранг – 10, второе – 9, третье – 8 и т. д.

Для получения общей количественной оценки каждого, а затем и всех качеств того или иного претендента каждая экспертная группа перемножает выставленные оценки с коэффициентами качеств и результат проставляется в графе 5.

Затем количественная оценка каждого качества одного из претендентов суммируется по всем трем экспертным группам в форме 3.

Форма 3

Качества претендента

Ф.И.О. претендента

Ранг кач.	Наименование качеств	Баллы экспертов			
		Группа 1	Группа 2	Группа 3	
1	2	3	4	5	6
1.	Имидж				
2.	Коммуникабельность				
3.	Компетентность				
4.	Деловитость				
5.	Умение ставить цель				
6.	Предприимчивость				
7.	Творчество				
8.	Организаторские способности				
9.	Способность к лидерству				
10.	Способность находить управленческое решение				
	Например, итого	220	250	240	710

7. Принятие решений.

Проанализировав форму 3 на каждого претендента старшие группы экспертов сообщают результаты работы с претендентами и рекомендуют кого-либо из них на должность руководителя. Каждая экспертная группа в форме дискуссии должна отстаивать свое решение.

8. Оценка работы каждой группы.

В конце ДИ ведущий подводит общий итог, отмечает активность и деловитость тех или иных групп, отдельных участников, проводит анализ

программ претендентов, указывает на характерные ошибки участников. Взаимную оценку работы друг друга могут дать экспертные группы.

В тоже время данная игра позволяет формализовать оценку каждой из групп по некоторым видам выполненных во время ДИ работ.

Так. За разработку качеств руководителя каждая группа может получить столько очков – баллов, сколько предложенных ею качеств, попали в модель идеального руководителя. (1 балл за каждое качество).

За ранжирование качеств группы получают по 1 баллу за каждый совпадающий ранг качества, 0,5 балла, если разность рангов равна 1 и 0 баллов, если разность рангов больше + - 1.

Например, экспертная группа № 1 за этап ранжирования качеств получает 5 баллов.

Форма 4

№	Качества модели идеального руководителя	Ранг, присвоенный группе №1	Ранг качеств, установленный после обсуждения	Разность	Баллы
1.	Имидж	1	1	0	+1
2.	Коммуникаб-ть	3	2	1	+0,5
3.	Компетентность	2	3	1	+0,5
4.	Деловитость	9	4	5	0
5.	Умение ставить цель	6	5	1	+0,5
6.	Предприимчивость	4	6	2	0
7.	Творчество	7	7	0	+1
8.	Орган. способности	5	8	3	0
9.	Способность лидер.	8	9	1	+0,5
10.	Способность находить управленческие решения	10	10	0	+1
	Итого:				+5

В процессе игры руководитель ДИ устанавливает время на выполнение определенной работы. За выполнение работы в срок группы поощряются 1-2 очками-баллами, при задержке сроков – наказываются штрафами 1-2 балла за каждый вид работ (разработка качеств руководителя, ранжирование качеств).

Очки-баллы по всем видам работ, за наказание, за поощрение сводятся в итоговую таблицу (форма 5) и по ее результатам выделяется лидер.

Пример заполнения

Форма 5

№	Вид работ	Группы экспертов			Группы претендентов
		№1	№2	№3	
1.	Разработка качеств руководителя	5	3	4	4
2.	Ранжирование качеств	5	7	5	5
3.	Поощрение	2	4	1	1
4.	Наказание	-1	-	-	-
	Итого:	11	14	10	10
	Полученное место	2	1	-	-

9. Подведение итогов.

После оценки работы каждой группы проводится анализ результатов ДИ. Высказываются мнения о проведенной ДИ. Выясняется, что понравилось участникам, что оказалось неудачным. Какова польза освоенного материала?

5.4. Задания самостоятельной работы

Таблица 5.

№ п/п	Раздел (тема) программы	Кол-во час.	Задания для самостоятельного выполнения	Форма отчетности	Литература
1	Управленческая культура как предмет научных исследований	4/6	Работа над проблемными вопросами, подготовка к учебной дискуссии, подготовка сообщений к выступлению на семинаре	Устный контроль, работа во время учебной дискуссии	3,6,7, 11,14,16,23
2	Руководитель как субъект управления образовательной организации	4/6	Работа над проблемными вопросами, подготовка к учебной дискуссии, подготовка сообщений к выступлению на семинаре	Устный контроль, работа во время учебной дискуссии	5,6,7,9, 10,13, 14,15, 16
3	Факторы, влияющие на формирование управленческой культуры руководителя образования.	4/6	Работа над проблемными вопросами, подготовка к учебной дискуссии, подготовка сообщений к выступлению на семинаре	Устный контроль, работа во время учебной дискуссии	3,4,5,6, 9,11,14
4	Культура общения как часть управленческой культуры и процесса менеджмента образовательной организации	4/6	Подготовка сообщения, работа над проблемными вопросами, подготовка доклада, подбор и решение различных педагогических ситуаций	Устный контроль, работа во время учебной дискуссии, письменный контроль	2,3,4,6, 7,9,10, 11,13, 15,16
5	Типы и стили руководителей образовательной организации	4/6	Написание реферата, подготовка сообщения	Письменный контроль, устный контроль	4,5,6, 7,9,10, 11,12, 13,14, 15,16
6	Административно-управленческие функции руководителя и культура их реа-	4/6	Подготовка игры, написание реферата, по работа над проблемными вопросами	Устный опрос Деловая игра Рефераты	1,2,5,6, 9,10,21

	лизации				
7	Портрет эффективного руководителя.	4/7	Подготовка сообщения, работа над проблемными вопросами, подготовка доклада, подбор и решение различных педагогических ситуаций	Устный контроль, работа во время учебной дискуссии, письменный контроль	6,7,9, 10,13, 14,15, 16
8	Роль рефлексивно-ролевой игры в формировании управленческой культуры.	4/7	Написание реферата, подготовка сообщения, используя предложенные тесты провести самодиагностику готовности к управленческой деятельности	Письменный контроль, устный контроль	7,9,10, 12,13, 14,16, 22,23
9	Деловая игра «Если бы я был руководителем».	4/7	Подготовка игры, миниспектакля, проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности	Игровая форма контроля	7,9,10, 12,13, 14,16, 22,23
10	Круглый стол «Управленческая культура в деятельности современного руководителя образования».	4/6	Подготовка сообщений к выступлению, подготовка рефератов, докладов, проектирование	Письменный, устный контроль, защита проекта	13,14, 18,19, 21,22, 23

5.5. Примерные темы рефератов

1. Управленческая культура и способы её формирования.
2. Модели управленческой культуры
3. Роль и место руководителя в системе управления образовательной организацией.
4. Руководитель как лидер образовательной организации. Основные качества руководителя современной образовательной организации.
5. Личностные и квалификационные требования к руководителю ОО.
6. Современные требования, предъявляемые к руководителю.
7. Роль субъективных качеств руководителя в управлении. Стили и методы руководства, их эффективность. Сочетание стилей в управлении. Требования к личности руководителя. Развитие творческих качеств. Эффективность деятельности руководителя.
8. Особенности культуры общения руководителя образовательной организации.
9. Социально-психологическая культура управления.

10. Административно-правовая культура управления.
11. Типы и стили руководителей образовательной организации.
12. Внешние и внутренние факторы формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации.
13. Культура делопроизводства и документооборота в образовательной организации.
14. Культура принятия и реализации управленческого решения.
15. Модели делегирования полномочий по выработке решений и их реализации в образовательном процессе.
16. Культура информационного обеспечения в принятии управленческого решения.
17. Оценка качества управленческой деятельности руководителя.
18. Факторы, формирования управленческой культуры руководителя образования.
19. Портрет эффективного руководителя.
20. Роль рефлексивно-ролевой игры в формировании управленческой культуры.
21. Управленческая культура в деятельности современного руководителя образования.
22. Развитие управленческой культуры в системе воспитательной работы педагогического вуза.
23. Модель эффективного руководителя в трудах отечественных ученых.
24. Модель эффективного руководителя в трудах зарубежных ученых.
25. Связь эффективности руководства и управленческой культуры.

5.6. Текущие индивидуальные (практические) задания

Текущие индивидуальные задания выдаются в виде конкретных проблемных ситуаций, которые необходимо проанализировать и представить в виде устного сообщения или письменной форме: доклад, аналитическая записка.

Пример 1.

Прочитайте статью Юло Вооглайд «Этика правления и управления» и письменно или устно ответьте на следующие вопросы:

1. В чем проявляется особенность морали по сравнению с другими общественными явлениями?
2. С какими суждениями относительно современного руководителя, высказанными в статье Вы согласны?
3. Какие традиционные средства утверждения нравственности предлагает автор статьи, и достаточны ли они для решения современных проблем в управлении?
4. Приведите примеры из собственной практики не этичного поведения при принятии решения, оценки работы сотрудника, проведении контроля, самооценке и др.

Ответы поясните.

Пример 2.

Прочитайте ситуацию «Моя работа» и ответьте на следующие вопросы:

1. Дайте характеристику поведения руководителей с точки зрения этических норм.
2. Кто из руководителей в описываемой ситуации оказывает наибольшее влияние на формирование неблагоприятного морально- психологического климата коллектива?
3. Какие рекомендации Вы могли бы дать руководителю?

Ответы поясните.

Пример 3.

Прочитайте ситуацию «Моя работа» и ответьте на следующие вопросы:

1. Кто из руководителей оказывает наибольшее влияние на формирование культуры в коллективе?
2. Какой тип организационной культуре характерен руководителю?
3. Насколько существующая в управлении культура способствует эффективной работе управления и коллектива?
4. Какие рекомендации Вы могли бы дать руководителю?

Ответы поясните.

Пример 4.

Прочитайте ситуацию «Моя работа» и ответьте на следующие вопросы:

1. Какой тип управленческой культуры доминирует в отделе?
2. Кто из руководителей оказывает наибольшее влияние на формирование культуры в отделе?
3. Насколько существующая в управлении культура способствует эффективной работе коллектива?
4. Какие рекомендации Вы могли бы дать руководителю?

Ответы поясните.

Ситуация «Моя работа»

Руководитель группы одного из секторов информационного центра администрации области уволилась с прежней работы, так как многие ее инициативные предложения не поддерживались на деле, хотя принимались на словах. Ей пообещали возможность реализовать предложения в другом информационном подразделении в администрации, куда пригласили работать. После долгих колебаний она согласилась на переход. Казалось, все должно быть хорошо.

Однако через полгода о своей новой работе она рассказывала следующее.

Из первого рассказа.

« ... Всегда знала и другим говорила, что от одних проблем уйдешь, к другим придешь. Это сразу и проявилось на новом месте. За всю первую неделю работы начальника управления, с которым я ранее вела переговоры о переходе, не сказал мне ни «здравствуй», ни «до свидания». Как я себя должна чувствовать здесь? Человеком, которого ждали и возлагали «большие

надежды», или просто проходим? ... У руководства не было ни малейшего понятия, как мне помочь, скорее, адаптироваться, освоиться, войти в трудовой коллектив ... Я с первых же дней почувствовала неприязненное отношение к себе со стороны начальника отдела, в отдел которого меня приняли на должность консультанта. Меня никому даже толком не представили...

Со своей группой я должна была сама нащупывать контакты, что было очень трудно: здесь для меня было все новое. Никто не передал мне дел. А их оказалось очень много. Попала в положение человека, брошенного в воду: выбирайся сам, как можешь. Но самое неприятное - это демонстративно - игнорирующее поведение начальницы по отношению ко мне, причем почти во всем. Например, к моим подчиненным обращается напрямую, будто меня нет. Планы отдела составила для каждого персонально, не посоветовавшись со мною как с руководителем группы. Выбралась в театр «с коллективом» - меня будто нет. Хотя специалисты, которыми я руковожу, быстро признали мою высокую квалификацию в области информационных технологий, и у нас уже стали складываться хорошие товарищеские отношения. Может перебить меня тогда, когда я разговариваю с людьми, что-то обсуждаю, игнорируя мое присутствие, то есть обращается к специалистам так, будто меня нет. Со мной если и разговаривает, то старается упрекнуть в чем-то, выговорить за что-то,...

Мне кажется, я стала понимать одну из причин такого ее поведения. У нее разногласия с начальником управления - Главкомандующим, так его называют сотрудники управления. Он, видимо, сильно ущемляет ее полномочия, в чем-то справедливо одергивает. К тому же он принимал меня на работу без ее ведома. Положение усугубляется еще и тем, что к ней просто не хочется подходить. Поэтому я обращаюсь к Главкомандующему, а когда он разговаривает со мной, начальница выходит из себя, вся кипит...»

Из второго рассказа.

«...Какие психологические метаморфозы произошли со мной за время работы здесь? Сначала я чувствовала себя, как в командировке - все примеряла к нуждам моей прошлой работы; потом - в ссылке, а сейчас - на чужбине. Если раньше я делилась своими идеями с Главкомандующим (об экономии времени, об организации труда и др.) и даже иногда с начальницей, то теперь что уже прошло. Начальница постепенно леденила душу своим "неприятием идей", которые застывали но мне.... У меня появилось чувство, что я растрачиваю время впустую, так как занимаюсь работой более низкой квалификации. Исчезли и четкость, ритмичность, спланировать рабочее время невозможно, так как руководство, не считаясь ни с чем, отвлекает работников, когда захочет, на всевозможные совещания, оперативки и обсуждения. А ведь нам выделяют машинное время, в которое надо успеть уложиться. Тут я сопротивлялась и небезуспешно.

..Нехватка времени на творческую работу сказывается на эффективности работы в целом. К тому же задачи проектируются устаревшие, выдаются по

частям, а поэтому трудно представить всю информацию в целом. А осознать целое - нет времени в силу напряженных планов. Это - вопросы научной организации труда, как будто не относящиеся к психологии управления, но если люди работают, не зная взаимосвязи информационных задач, то это ведет к недопониманию того, ради каких целей все это делается. А это не стимулирует и не дает удовлетворенности прожитым днем. Постоянные недоделки, переделки «с ходу», в слетке, при неопределенности целей угнетают; люди относятся к работе скептически: «Все равно это будет опять переделываться!» И переубеждать руководство уже не хочется: работа кажется мелкой, чужой, неизвестно для кого и зачем...»

Из третьего рассказа.

«...Задумываться стала о том, что такое любимая работа? Как понимать фразу: «Ищите удовлетворенность в труде?» Ведь я специалист со стажем (16 лет!), а занимаюсь не своим делом. Но есть люди, которые говорят: «Я люблю свою работу, а потому и терплю начальницу». Но ведь это терпение расшатывает нервы... А может быть, отношения в трудовом коллективе волнуют слабых людей? Ведь иногда «психологический фактор» воспринимается руководителем как отговорка, как нежелание работать по его указке. А я вот за весь год работы здесь и не смеялась по-настоящему. Зато стала раздражительной, особенно при отсутствии понимания. Главнокомандующий не хочет слушать ни о чем, кроме работы. Зная мое увлечение психологией управления, о серьезном отношении к самостоятельному обучению по проблемам информационных технологий, управления, он выражает насмешливое пренебрежение: "Слишком много увлечений. Надо бы поубавить».

Поручили мне разработать предложения по быстрому освоению сотрудниками администрации современной информационной базы данных. Мною был организован опрос более 100 специалистов, выявлены трудности, которые они испытывают при работе с базой данных, и составлена программа внедрения. Разработанная программа уже более месяца лежит у Главнокомандующего, а начальник отдела откровенно посмеивается.

...Я задумываюсь о том, почему люди терпят ее унижающие достоинство выпады? И я тоже терплю... Ведь она подавляет не эрудицией, не умом, а грубостью. Однажды она в пылу гнева швырнула коробку дискет в лицо двум специалистам. А среди них был всеми уважаемый человек, ветеран войны... И она никогда не извиняется за такие «срывы»... Успокаиваю себя тем, что надо быть выше, но это слабое утешение.

Я вот все думаю - типичный это случай или исключение. Не попадала я никогда в такую «антиразумную» ситуацию. Да и не заслуживаю такого отношения к себе. Ведь руководитель должен бы, да и обязан сделать все, чтобы вновь принятый скорее вошел в работу, показал свою квалификацию и приносил пользу отделу.

Пример 5.

Ознакомьтесь с видеосюжетами о работе трех менеджеров.

Охарактеризуйте культуру одного из менеджеров.

Пример 6.

Ознакомьтесь с видеосюжетом о работе образовательной организации.

Охарактеризуйте существующую организационную культуру образовательной организации.

Определите характер пробам, возникших перед руководством образовательной организации, и возможность их решения путем изменения организационной культуры.

Укажите, какой тип организационной культуры наиболее подходит для решения выявленных проблем образовательной организации..

Управленческие ситуации

СИТУАЦИЯ № 1

Задача: Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый сказал: «Главное — что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй сказал: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Словам, какого руководителя вы отдадите предпочтение? Почему?

Принципы подхода к решению.

В психологическом плане личный авторитет руководителя, его популярность во многом зависят от его умения выражать свои мысли, от того, как он владеет словом. Важное значение руководитель в образовании должен придавать умению говорить с людьми, увлекать их своими целями и задачами.

Удивляться этому не приходится. Посредством слова руководитель осуществляет профессионально-деловое и морально-педагогическое воздействие на подчиненных. «Слово единственное орудие, при помощи которого мы оповещаем друг друга о наших желаниях и мыслях, оно толмач нашей души,— писал известный философ и педагог М. Монтень,— если мы лишимся его, то не сможем держаться вместе, не сможем достичь взаимопонимания».

Слово не только объединяет людей. Оно является мощным средством психологического воздействия.

Человеку, как говорят психологи, свойственна ориентировочная реакция, т. е. реакция на новизну, неожиданность. Когда информация обладает такими характеристиками, она является для человека сильным раздражителем, приковывая к себе его внимание. Руководитель должен уметь пользоваться словом, чтобы разнообразить формы подачи и выделять главное в содержании той информации, с которой он обращается к людям. Успешно достигнув этого, руководитель вызовет необходимую настроенность людей, интерес к своим установкам и обращениям.

Каковы основные требования, которые желательно соблюдать при разговоре с подчиненными?

Во-первых, профессиональная грамотность речи, т. е. умение разговаривать с людьми на определенном уровне профессиональной эрудиции, демонстрируя знание конкретных педагогических ситуаций.

Во-вторых, логическая четкость изложения своих положений, т. е. последовательное, аргументированное, исключая противоречия выражение своих мыслей и предложений.

В-третьих, разумное использование жестов и модуляций голоса, т. е. сопровождение своих высказываний соответствующей мимикой, жестом и интонацией.

В-четвертых, дифференцированный подход при разговоре с людьми, т. е. правильная оценка подготовленности аудитории к конкретному разговору, уровня ее общей культуры, психологического состояния людей.

Практика решения

Каждое соприкосновение с подчиненным руководителем должен рассматривать, как возможность оказать на него воспитательное воздействие. Не случайно те руководители, которые часто выступают перед людьми, много работают над совершенствованием своей речи, наиболее популярны и пользуются широкой общественной поддержкой.

Конечно, любые установки руководителя должны быть, прежде всего, содержательными и деловыми. Руководитель обязан хорошо знать специфику производства, отчетливо представлять его трудности, принимать во внимание условия и организацию труда подчиненных. Чем содержательнее и реальнее рекомендации и требования руководителя, тем лучше они воспринимаются людьми.

Однако сам факт смысловой насыщенности и объективности суждений не избавляет от необходимости облекать их в соответствующую форму, подыскивать лучшие способы их выражения. Это требует от руководителя умения индивидуализировать формы и методы разговора с людьми, систематически тренировать речь, отбирать наиболее удачные выражения, диалоги, формы обращения, характер постановки вопросов и т. п.

СИТУАЦИЯ № 2

Задача: Вас как руководителя покритиковали на собрании. Критика была резкой, но целый ряд ее положений непосредственно к вам не относится.

Как бы вы ответили на критику:

- а) смягчили бы ее?
- б) признали бы ошибки?
- в) распределили бы ошибки на всех тех, кто несет за них ответственность?

Принципы подхода к решению

Одним из важнейших проявлений демократии в современных условиях является право каждого работника высказывать мнение по различным вопросам организации, труда и управления, критиковать действия руководителей, повлекшие за собой негативные следствия в работе производства.

Критика — мощное средство развития личности. Но критикой надо уметь пользоваться. Некоторым руководителям недостает выдержки и такта,

умения внимательно выслушать критические замечания, правильно реагировать на критику. Но тот, кто недооценивает критику, игнорирует ее, заведомо обрекает себя на провал.

Прежде всего, критика должна быть направлена на поступки, на действия человека. Она должна быть фактически аргументированной. Критика полезна, когда она носит принципиальный характер (по существу) и подчинена достижению общественно полезных результатов. В процессе критики должна соблюдаться вежливая форма обращения. Критика подчиненными своего руководителя, совершаемая с соблюдением служебного этикета, является проявлением уважения к нему, искренней заинтересованности в успехах его работы.

Серьезным нарушением служебной этики является небрежное отношение к критике, ее игнорирование или замалчивание. Руководитель должен всячески поддерживать критический дух в своей организации как важное условие непримиримости людей к недостаткам в работе.

Там, где созданы условия для свободного проявления критики и самокритики, как правило, более здоровый климат взаимоотношений и лучшие результаты работы.

Практика решения

Каждое выступление руководителя перед коллективом имеет не только чисто деловую сторону. Оно является одновременно психологической акцией утверждения своего авторитета, закрепления личной популярности.

Каждый руководитель должен специально готовиться к выступлениям и уметь правильно себя вести в неожиданно сложившейся острой ситуации в присутствии подчиненных. Особенно важно для руководителя сохранять самообладание, когда его публично критикуют. В таких ситуациях не надо торопиться, а тем более горячиться и возмущаться. Лучше спокойно выслушать, попросить слово для ответа, если это целесообразно, и мотивированно, не размениваясь на несущественное, выступить четко и убежденно.

В данной ситуации неизвестно, насколько критика правильна и по адресу. Поэтому здесь возможны следующие решения.

Первое: критика правильная и относится лично к руководителю; в ответном слове выражается благодарность, а замечания принимаются во внимание.

Второе: критика правильная, но непосредственно к руководителю не относится; в ответном слове дается заверение, что товарищи, виновные в допущенных ошибках, будут привлечены руководителем к служебной ответственности.

Третье: критика неправильная; в ответном слове с помощью реальных фактов и убедительных умозаключений раскрывается действительное содержание дела, события.

Четвертое: критика неправильная, предвзято изложена и в определенной степени дискредитирует руководителя; в ответном слове вскрыть причины этого субъективного выступления и изложить истинное положение вещей.

Задача: Молодой педагог знает, что он в школе работает временно и скоро уйдет с работы. Он начинает относиться к работе с холодком, нарушает трудовую дисциплину.

Что бы вы предприняли?

Принципы подхода к решению

Решать подобную ситуацию нелегко, так как упущено время, которое необходимо было использовать на воспитание молодого работника.

Приведенный пример убедительно подтверждает то педагогическое положение, что в работе с молодежью важно хорошо представлять уровень ее воспитанности и, исходя из этого, определять конкретные задачи и формы ее нравственного совершенствования.

Вот почему каждого молодого работника, приходящего на работу, надо как можно лучше узнать и подвергать систематическому психологическому и педагогическому воздействию для формирования у него сознательности и высокого чувства патриотического долга. В некоторых учреждениях на молодых работников практикуется психологической службой ведение специальных карточек, на которых записывают характеризующие молодых людей данные, изменения, происходящие в их трудовой и личной жизни. Для них организуются специальные мероприятия, вечера и т. д.

И самое главное. Необходимо вовлечь каждого молодого работника в жизнь коллектива и организовать по-настоящему глубокое овладение профессией, чтобы у него появилось искреннее чувство благодарности и привязанности к своим коллегам.

Практика решения

По всему видно, что на работе не было серьезной воспитательной работы с молодежью. Отсюда и конфликт между молодым специалистом и его руководителем. Конечно, подобное поведение молодого специалиста нельзя оставлять без внимания независимо от того, сколько осталось времени до его ухода.

Что возможно предпринять в сложившейся обстановке?

Поговорить директору с молодым специалистом, что называется «по душам». Попросить его товарищей побеседовать с ним.

СИТУАЦИЯ № 4

Задача: Вам необходимо назначить зам. директора. Есть три претендента.

Вот их краткие характеристики.

Первый работник — вежливый, умеет увлечь людей, категоричен в своем мнении.

Для второго характерна сухая форма обращения с людьми: при выполнении задания часто проявляет резкость в требованиях.

Третий - больше полагается на подчиненных, принимает меры по их просьбам, избегает неприятностей, связанных с взаимоотношениями между людьми в процессе работы.

Кого из работников вы назначили бы своим заместителем?

Принципы подхода к решению

Знание дела, организаторские способности, честность, скромность,

умение сблизиться с людьми - таковы качества, которыми должен обладать руководитель. Руководитель, назначая работника, должен иметь ввиду насколько тот подходит: «...а) с точки зрения добросовестности, б) с политической позиции, в) знания дела, г) администраторских способностей.

При выдвижении работника на должность руководителя необходимо принять во внимание три следующих момента: особенности должности, на которую подбирается кандидат; специфику коллектива, который он будет возглавлять; личные данные работника, выдвигаемого на должность руководителя.

Определение первых двух характеристик позволяет более точно установить, какие требования делового и личного порядка предъявляет должность, на которую выдвигается работник. Затем надо эти требования сопоставить с личными и деловыми качествами кандидата. Такое сопоставление помогает определить, насколько претендент соответствует назначению и какую подготовку он должен пройти. Немаловажным является и то, что такое сопоставление позволяет старшему руководителю своевременно определить, какую помощь вероятнее всего будет необходимо оказать в ближайшее время его новому младшему коллеге.

Необходимо подчеркнуть, что, оценивая личность руководителя, учитывают:

- морально-политические качества (например, уважение к людям, ответственное отношение к своим правам и обязанностям, высокую моральную мотивацию поведения);

- профессиональные качества (например, научную подготовленность и профессиональную компетентность, производственный опыт, склонность к пополнению специальных знаний и обобщению передового опыта);

- организаторские качества (например, умение планировать работу, подбирать и расставлять кадры, организовывать учет и контроль, опираться на общественный актив, контактировать с людьми);

- психофизические свойства (например, по интеллекту— широту и самостоятельность, гибкость и критичность мышления; по эмоциональному складу - энергичность, оптимизм; по волевому настрою - целенаправленность, управление собой; в физическом плане - тренированность мышечной системы, общую подтянутость, постановку дыхания).

В зависимости от административного уровня должности и характера преобладаемых в ней функций от кандидата будет требоваться в разном объеме проявление только что названных качеств и свойств. Морально-политические качества должны быть в принципе однозначны для любого руководителя.

В свое время Тейлор, указывал, что руководитель должен иметь следующие качества: ум, воспитание, специальные знания, физическую подготовленность, такт, энергию, твердость, честность, логику или здравый смысл, здоровье. Если человек имеет три из названных качеств, писал Тейлор, то его можно приглашать на работу. Если четыре — то надо ему лучше платить. С пятью качествами (из названных) работника найти трудно,

а с шестью — семью найти почти невозможно.

Руководитель должен обладать определенной совокупностью психологических и деловых качеств.

Организаторская хватка, способность вступать в неформальные контакты, умение остроумно пошутить, терпеливо выслушать, опираться на неофициальных лидеров коллектива - этими качествами также должен обладать руководитель.

Практика решения

Решать данную ситуацию при условии имеющихся посылок весьма сложно, а если судить более строго — нельзя. Дело в том, что не представлен тот минимум информации о деловых и личных качествах кандидатов, который необходим в подобных случаях. Таким образом, руководителю необходимо провести специальное изучение деловых и личных качеств каждого претендента на должность зам. директора.

Такое изучение, как правило, носит комплексный характер. При этом применяют несколько методов конкретно-социологического и психологического порядка: анкетирование, интервьюирование, изучение документального материала, разнообразные тесты. Некоторые из этих исследований может провести руководитель, но будет лучше, если ими займутся специалисты (психолог).

Сам руководитель может лучше узнать претендентов на должность, используя такие методы, как наблюдение, изучение документального материала, беседа, социометрический тест.

Наблюдение за поведением работника, его служебными действиями помогает руководителю составить мнение об определенных качествах работника (например, об умении контактировать с людьми, дисциплинированности, оперативности решений).

Руководитель может многое уточнить в своем представлении о деловых и личных качествах подчиненного, беседуя с ним.

Социометрический тест позволяет узнать мнение коллектива о кандидате, выяснить степень его авторитетности среди коллег.

После сбора всех необходимых материалов руководителю совместно с активом можно решить, кого из претендентов наиболее целесообразно рекомендовать на эту должность.

СИТУАЦИЯ № 5

Задача: Вас назначили директором образовательного учреждения. Изучив сложившуюся обстановку вы сделали вывод, что дела здесь идут не лучшим образом и решили провести совещание. Надо подготовиться к выступлению перед ним.

Как бы вы его построили?

Принципы подхода к решению

Приход руководителя в новый коллектив — явление широко распространенное в практике управления. Обычно данное событие рассматривается как серьезное административно-правовое действие, но порой забывается, что это одновременно и важное психологическое явление.

Успех работы руководителя определяется характером отношения работников к своим функциям, четкостью исполнения ими служебных прав и обязанностей. Руководитель непосредственно заинтересован в том, чтобы расположить к себе людей, закрепить свой должностной престиж среди подчиненных.

Новый руководитель, вступая в свои полномочия, обязательно анализирует социальную, социально-психологическую и демографическую структуру коллектива, выясняет характер внутренних взаимоотношений, определяет, какие формы и методы педагогического воздействия на работников наиболее эффективны.

Если руководитель в прошлом не имел опыта работы с коллективом, где преобладает какой-то возраст работников (например, молодежь или в основном люди старшего возраста), где больше женщин или мужчин, то ему желательно специально выяснить особенности морально-психологического состояния такого коллектива и какие специфические трудности для него характерны.

Особое внимание новый руководитель уделяет знакомству с ближайшим кругом своих подчиненных, а также активом.

Очень важно узнать их мнение о положении дел в коллективе, о тех недостатках, которые требуют первоочередного устранения, и причинах их возникновения.

Практика решения

Новому руководителю необходимо основательно разобраться в причинах сложившегося состояния дел, четко разделить их на объективные и субъективные, а потом трезво определить, какие из них можно устранить в ближайшее время. В подобной обстановке, как никогда, важно выразить свое мнение в тактичной форме.

Таким образом, первое, что должен сделать на совещании новый руководитель — это дать профессионально грамотный анализ сложившейся обстановки и указать организационные пути выхода из нее.

Второе — показать реальные силы коллектива, его социальные и психологические возможности для преодоления существующих трудностей и недостатков в работе и тем самым вдохновить людей, увлечь их своей постановкой задач.

Третье — расположить коллектив к откровенному, критическому разговору, к активному выдвижению предложений и рекомендаций.

В психологическом плане новый руководитель должен добиться в итоге, чтобы присутствующие на совещании получили хорошее впечатление от его деловых качеств и личного обаяния.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

- 1) *Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы*

Компет- енция	Этапы формирования																		
	T1	Пр1	T2	Пр2	T3	Пр3	T4	Пр4	T5	Пр5	T6	Пр6	T7	Пр7	T8	Пр8	T9	Пр9	T10
УК-3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

2) *Комплект контрольных заданий или иные материалы, необходимые для оценивания компетенций*

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Интегративное свойство, состоящее из личностных, профессиональных и общекультурных качеств, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности –

- а) управленческая культура;
- б) коммуникативная культура;
- в) организационная культура.

2. Менеджер, обладающий высокой степенью достижения цели при минимальных затратах ресурсов –

- а) руководитель;
- б) лидер;
- в) эффективный руководитель.

3. Культура управления это – продолжить

4. Определенная степень овладения членами профессиональной группы приемами и способами решения специальных профессиональных задач это

- а) педагогическая культура;
- б) профессиональная культура;
- в) профессиональное мастерство.

5. Разыгрывание или выполнение определенной роли, которую руководитель воспринимает как характерную для себя, и путем которого происходит самопознание, самонаблюдение своих психических Я-состояний

- а) дидактическая игра;
- б) рефлексивно-ролевая игра;
- в) интеллектуально-творческая игра.

6. Профессионально подготовленный специалист к управленческой деятельности, которая складывается из творческого подхода к решению задач различной степени сложности: управленческих, организаторских и др. -

- а) управленец;
- б) директор;
- в) менеджер;
- г) руководитель.

7. Сознательное, целенаправленное воздействие на общество или на отдельные сферы (производственную, социально-политическую, и духовную жизнь и т.д.), призванное обеспечить сохранение их качественной специфики, их нормальное функционирование, совершенствование и развитие, успешное движение к определенной цели –

- а) профессиональное управление;

б) социальное управление;

в) управление.

8. Перечислить факторы формирования управленческой культуры.

9. Культура управленческого труда это:

а) служебная этика руководителя;+

б) совокупность личностных и постепенно выработанных качеств работника, а также устройство предприятия, таким образом, благодаря которому стимулируется, координируется и реализуется трудовая деятельность;

в) осознанная энергозатратная, общепризнанная целесообразной деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы;

г) целесообразная. Сознательная деятельность человека, направленная на удовлетворение потребностей индивида и общества.

10. Культура управленческого труда включает в себя:

а) личную культуру руководителя;+

б) рациональное распределение рабочего времени; +

в) культуру содержания рабочего места;+

г) организационную культуру.+

11. Дополните

Стиль руководства – это совокупность признаков, которые выражают содержание, формы, методы, средства и приемы _____, которые оказывают содействие достижению цели, поставленной перед _____ (управления, коллективом).

12. Установите соответствие

Стиль управления	Характеристика стиля управления
1. Авторитарный	А. Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников
2. Демократический	Б. Руководитель требует полной информации всех производственных вопросах, включая второстепенные, решения принимает единолично, к мнению коллектива не прислушивается
3. Либеральный	В. Характеризуется безволием руководителя, непоследовательностью

1-Б 2-А 3- В

13. Высший уровень культуры управления:

1. Tактический

2. Оперативный

3. Стратегический

4. Ситуационный

5. Латентный

14. Требования к управленческой культуре руководителя включает в себя документ:

1. правила внутреннего трудового распорядка
2. профессиональный стандарт педагога
3. профессиограмма
4. индивидуальный маршрут профессионального роста педагога
15. Основные составляющие «организаторских способностей»

руководителя образовательной организации:

1. Умение работать с людьми, воздействовать на них.
2. Контактность, стрессоустойчивость, доминантность
3. Лидерство, способность вести за собой
4. Способность воздействовать на людей
5. Способность разрешать споры и конфликты
16. Основная форма воздействия эффективного руководителя школы на педагогический коллектив:

1. Убеждение как метод воспитания и формирования личности
2. Повышение и активизация творческой инициативы членов коллектива
3. Установление в коллективе благоприятного морального климата
4. Использование критики и самокритики
5. Планирование социального развития педагогического коллектива

17. Самоменеджмент – это:

1. Организация личной работы руководителя
2. Способность и возможность менеджера планировать и организовывать свою деятельность

3. Самостоятельность в деятельности менеджера
4. Адекватная самооценка
5. Управление процессом собственного развития

18. Руководитель-лидер в образовательной организации – это тот, кто:

1. Организует работу организации
2. Уполномочен управлять людьми
3. Ведет всех за собой
4. Идет рядом со всеми
5. Издаёт команды и указания

19. Неформальный лидер в педагогическом коллективе:

1. Может оказывать отрицательное влияние на своих коллег
2. Может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на своих коллег

3. Может оказывать положительное влияние на коллег

4. Никакое влияние не оказывает
5. Не поддерживается большинством

20. Культура, связанная с сознательной деятельностью общественных институтов и отдельных индивидов, направленной на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал,

целесообразное упорядочение общественных отношений – это:

_____ (открытый вопрос)

21. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:

1. Авторитетным человеком в коллективе
2. Формальным лидером
3. Неформальным лидером
4. Уважаемым в коллективе сотрудником
5. Профсоюзным лидером организации

22. Управление деятельностью педагогического коллектива, управление деятельностью педагога, управление деятельностью учащегося - это:

1. Структура педагогического менеджмента
2. Алгоритм управления ОО
3. Этапы процесса педагогического менеджмента
4. Виды управленческой деятельности руководителя ДОО
5. Функции руководителя ДОО

23. Данная функция не является целью деятельности педагогической системы:

1. Мотивационная
2. Управляющая
3. Системообразующая
4. Контролирующая
5. Стимулирующая

24. Субъектами управления в образовательном учреждении выступают:

1. Руководители (директор, его заместители)
2. Учителя
3. Учащиеся
4. Родители
5. Верны все ответы

25. Факторы, формирования управленческой культуры руководителя – это:

1. Умственные и физические способности человека
2. Ценности и взгляды человека
3. Потребности человека
4. Личностные и профессиональные притязания
5. Все выше перечисленное

26. Концентрация полномочий на верхних ступенях власти есть:

1. Централизация власти
2. Лидерство
3. Индивидуализация
4. Управляемость
5. Авторитаризм

27. Умение руководителя четко и логично аргументировать свою точку зрения, чтобы ее восприняло «критическое большинство» в коллективе есть принцип:

1. Управляемости
2. Консенсуса
3. Демократизации
4. Гармонизации
5. Гуманизации

28. Принцип перевода управления с монологической основы на диалогическую, переход от коммуникации к общению, от субъект-объектных к субъект-субъектным отношениям - есть:

1. Коллегиальность
2. Сотрудничество
3. Консенсус
4. Самоуправление
5. Равноправие

29. Принцип поощрения, оценивания деятельности педагогов без предвзятости, объективно, на основе предоставления им равных «стартовых» возможностей – это принцип:

1. Индивидуализации
2. Справедливости
3. Гуманности
4. Честности
5. Прозрачности

30. Подход, подчеркивающий необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, называется:

1. Процессный
2. Системный
3. Компетентностный
4. Человекоцентристский
5. Административный

31. Руководитель авторитарного стиля руководства:

1. Много работает, требует этого от других
2. Много работаем сам
3. Делится властью с подчиненными
4. Ценит подчиненных
5. Не работая сам, требует много работы от других

32. Руководитель демократического стиля руководства:

1. Не терпит критики
2. Ждет указаний сверху
3. Избегает конфликтов
4. Коллегиально решает проблемы коллектива
5. На первое место ставит интересы организации, а не людей

33. Эффективный руководитель должен обладать следующими основными чертами:

1. Способность определить место сбоя и принять корректирующие меры
2. Умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях

3. Умение общаться с людьми
4. Умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала
5. Умение рисковать

6.1. ВОПРОСЫ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ (ЗАЧЕТ)

1. Сущность и содержание понятия управленческая культура руководителя в образования.
2. Предпосылки возникновения управленческой культуры.
3. Основные компоненты управленческой культуры руководителя образовательного учреждения.
4. Факторы формирования управленческой культуры руководителя.
5. Роль морально нравственного фактора в формировании управленческой культуры.
6. Роль национального фактора в формировании управленческой культуры.
7. Роль культурнообразовательного фактора в формировании управленческой культуры.
8. Роль социального фактора в формировании управленческой культуры.
9. Роль фактор профессиональной обученности в формировании управленческой культуры руководителя.
10. Модель эффективного руководителя в трудах отечественных ученых (А.Г. Ковалев, В.Н. Мясичев, Л.И. Уманский, Р.Л. Кричевский и др.)
11. Модель эффективного руководителя в трудах зарубежных ученых (Р. Стогдилл, А. Файоль, М. Вебер и др.).
12. Портрет эффективного руководителя.
13. Связь эффективности руководства и управленческой культуры.
14. Понятие, сущность, цели и компоненты рефлексивно-ролевой игры по формированию управленческой культуры.
15. Роль рефлексивно-ролевой игры в формировании управленческой культуры.

*3) Описание показателей и критериев оценивания компетенций,
описание шкал оценивания*

Компетенция	Показатели	Оценочная шкала (или зачет/незачет)	
		Не зачет	Зачет

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p>Знать: правила командной работы, необходимые условия для эффективной работы образовательной организации</p>	<p>Обучающийся не понимает и не может изложить правила командной работы, необходимые условия для работы образовательной организации</p>	<p>Может аргументированно изложить основные правила командной работы, необходимые условия для эффективной работы ОО</p>
	<p>Уметь: планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать обсуждение разных идей и мнений; предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; организует и руководит работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;</p>	<p>Обучающийся не умеет планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать обсуждение разных идей и мнений; не предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; не может организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;</p>	<p>Обучающийся умеет работать с небольшими погрешностями план командной работы, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать обсуждение разных идей и мнений; предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; организует и руководит работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;</p>
	<p>Владеть: Способен к построению эффективного взаимодействия с членами команды и руководству работой команды для достижения поставленной цели; учитывает в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей; устанавливать разные виды коммуникации (устную,</p>	<p>Обучающийся не владеет способностями построения эффективного взаимодействия с членами команды и руководству работой команды для достижения поставленной цели; не может учитывать в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей; устанавливать разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, реальную, виртуальную, межлич-</p>	<p>Обучающийся владеет основными способностями построения эффективного взаимодействия с членами команды и руководству работой команды для достижения поставленной цели; учитывает в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей; устанавливать разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, реальную, виртуальную, межличностную и др.) для руководства командой и достижения поставленной</p>

	письменную, вербальную, невербальную, реальную, виртуальную, межличностную и др.) для руководства командой и достижения поставленной цели	ностную и др.) для руководства командой и достижения поставленной цели	цели
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	------

Критерии оценивания:

«Зачтено» выставляется студенту, если набрал от 51 баллов и выше по тестовым заданиям. Дополнительно учитывается активность студента в течении семестра, т.е. как студент на устном ответе излагал материал: последовательно и правильно, полно и аргументировано по теме; мог обосновать свои суждения и применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные, имел конспекты по лекциям, проявлял активность на семинарских занятиях.

«Не зачтено» выставляется студенту, если студент излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил, не использует необходимую научную терминологию, не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях изучаемой дисциплины, отсутствие ответа на поставленные вопросы, не набрал баллы по тестовым заданиям.

Промежуточная аттестация по результатам семестра проходит в форме зачета, который по желанию студентов проводится как в письменной форме, так и в форме тестирования.

Рубежная аттестация студентов производится по окончании модуля в следующих формах: тестирование; контрольная работа в конце модуля продолжительностью 1 академический час (2 расчетных задания) – 25%.

1) *Методические рекомендации для обучающихся и преподавателей по использованию ФОС*

Оценка работы с тестовыми заданиями

0-20% правильных ответов оценивается как "неудовлетворительно";
 30-50% - "удовлетворительно";
 60-80% - "хорошо";
 80-100% - "отлично"

Критерии оценки реферата

Оценка «неудовлетворительно» - (отсутствие баллов) студент может получить в следующих случаях:

1. Текст реферата не раскрывает тему

2. Реферат является не самостоятельной работой (плагиат).

Оценка «удовлетворительно» ставится, если имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата. Степень оригинальности текста при проверке в программе «Антиплагиат» меньше 50 %.

Оценка «хорошо» выставляется, если носит характер самостоятельной работы, основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются некоторые упущения в оформлении. Степень оригинальности текста при проверке в программе «Антиплагиат» от 50 % до 65 %.

Оценка «отлично» выставляется студенту, если реферат носит характер самостоятельной работы; а также, если выполнены все требования к написанию: обозначена проблема и обоснована её актуальность, поставлены цель и задачи работы. Сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к оформлению реферата. Степень оригинальности текста при проверке в программе «Антиплагиат» от 65% и выше.

Защита реферата. Подготовленный реферат (письменный) защищается на практическом занятии или специально выделенное время (5 минут) в форме устного доклада с презентацией.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

№ п/п	Автор	Название	Место издания	Наименование издательства	Год изд.	Место нахождения	Кол. экз.
Основная литература							
1.	Балдин К.В., Бердяев А.А., Голов Р.С. и др.	Иновационный менеджмент: Учеб. пособие	Москва	Изд-во	2020		
2.	Бондаревская Е.В.	Введение в педагогическую культуру.	Ростов-на-Дону.	Изд-во РГПУ	2006		
3.	Веснин В.И.	Управление человеческими ресурсами. Теория и практика	Москва	Академия	2011	Библ. ДГПУ	

4.	Гвишиани Д.М.	Организация и управление.	Москва	Изд-во МГТУ им. Баумана	1998		
5.	Джоус Г.Р., Джордж Дж., Джоунс Г.Р.	Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов	Москва	Изд-во ЮНИТИ-ДАНА	2015	Библ. ДГПУ	
6.	Кибанов А.Я..	Основы управления персоналом	Москва	ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»,	2014	Библ. ДГПУ	
7.	Кричевский Р. Л.	Если Вы – руководитель ...	СПб	Изд-во: Дело	1998	Библ. ДГПУ	2
8.	Лихачев Б.Т.	Педагогика: Учеб. пособие	Москва	Изд-во: Юрайт	2001	Библ. ДГПУ	10
9.	Пугачев В.П.	Руководство персоналом: учебник	Москва	Изд-во: Аспект Пресс	2008	Библ. ДГПУ	10
10.	Пугачев В.П.	Руководство персоналом: практикум	Москва	Изд-во: Аспект Пресс	2008	Библ. ДГПУ	10
11.	Исаев И.Ф.	Профессионально-педагогическая культура преподавателя: Учебное пособие	Москва	Изд-во: Академия	2004	Библ. ДГПУ	5
12.	Шадриков В.Д.	Психология деятельности и способности человека.	Москва	Изд-во: Логос	1996	Библ. ДГПУ	2
13.	Шейнов В.П.	Психология и этика делового контакта	Минск	Изд-во: Амалфея	1997	Библ. ДГПУ	5
14.	Шепель В.М.	Управленческая антропология: Человековедческая компетентность менеджера	Москва	Изд-во: Народное образование	2000	Библ. ДГПУ	5
15.	Липсиц И. В.	Секреты умелого руководителя	Москва	Изд-во: Экономика	2007	Библ. ДГПУ	3
16.	Спивак В. А.	Организационное поведение и управление персоналом.	СПб	Изд-во: СПб: Питер	2000	Библ. ДГПУ	3

Дополнительная литература							
17.	Карташова Л. В.	Организационное поведение.	Москва	Изд-во: Инфра	2001	Библ. ДГПУ	3
18.	Спивак В. А.	Корпоративная культура.	СПб	Изд-во: СПб: Питер	2001	Библ. ДГПУ	2
19.	Веселова Н. Г.	Социальное управление и элементы его культуры. Обобщение и рекомендации	Москва	Изд-во: Дашков и К.	2002	Библ. ДГПУ	1
20.	Ромашов О.В., Ромашова Л.О.	Социология и психология управления. Учебное пособие для вузов	СПб	Издательство: Экзамен	2002	Библ. ДГПУ	2
21.	Виханский О.С., Наумов А.И.	Менеджмент: Учебник.	Москва	Изд-во.: Гардарики	2001	Библ. ДГПУ	5
22.	Аграшенков А.А.	Психология на каждый день ...день : советы, рекомендации, тесты	Москва	Изд-во: Вече: АСТ,	1997	Библ.Д ГПУ	1
23.	Поташник М.М.; Вульффов Б.З.	Педагогические ситуации	Москва	Изд-во: М.: Педагогика	1983	Библ.Д ГПУ	1

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
5. Электронная гуманитарная библиотека <http://www.gumfak.ru/>
3. Российская государственная библиотека. (<http://www.rsl.ru>)
4. Электронно-библиотечная система – ЭБС - iprbookshop.ru
5. Фундаментальная библиотека ДГПУ - <http://lib.dspu.ru>
6. Федеральный институт развития образования- <http://www.firo.ru/>
7. Научная электронная библиотека - elibrary.ru
8. Открытая электронная библиотека. – URL: <http://orel.rsl.ru>
9. Электронно-библиотечная система – ЭБС - iprbookshop.ru

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приступая к изучению дисциплины, обучающимся целесообразно ознакомиться с ее рабочей программой, учебной, научной и методической литературой, имеющейся в библиотеке университета, а также с предлагаемым перечнем заданий.

Рекомендации по подготовке к аудиторным занятиям

Лекционные занятия

Умение сосредоточенно слушать лекции, активно воспринимать излагаемые сведения – это важнейшее условие освоения данной дисциплины. Каждая из лекций сопровождается компьютерной презентацией. Кроме того, в конце каждой лекции с целью создания условий для осмысления содержания лекционного материала обучающимся предлагается ответить на вопрос для размышления. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить материал. Поэтому в ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала, обращая внимание на самое важное и существенное в нем. Имеет смысл оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки, замечания, дополнения. Целесообразно разработать собственную "маркографию" (значки, символы), сокращения слов.

Практические занятия

В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом важно учитывать рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Важно также опираться на конспекты лекций. В ходе занятия важно внимательно слушать выступления своих однокурсников. При необходимости задавать им уточняющие вопросы, активно участвовать в обсуждении изучаемых вопросов. В ходе своего выступления целесообразно использовать как технические средства обучения, так и традиционные, то есть доску и мел (при необходимости).

Организация внеаудиторной деятельности обучающихся

Внеаудиторная деятельность обучающегося по данной дисциплине предполагает самостоятельный поиск информации, необходимой, во-первых, для выполнения заданий самостоятельной работы (инвариантной и вариативной частей) и, во-вторых, подготовку к текущей и промежуточной аттестации. Успешная организация времени по усвоению данной дисциплины во многом зависит от наличия у обучающегося умения самоорганизовать себя и своё время для выполнения предложенных домашних заданий.

Подготовка к зачету (экзамену)

В процессе подготовки к зачету (экзамену) обучающемуся рекомендуется так организовать свою учебу, чтобы все виды работ и

заданий, предусмотренные рабочей программой, были выполнены в срок. Основное в подготовке к зачету (экзамену) - это повторение всего материала учебной дисциплины. В дни подготовки к зачету (экзамену) необходимо избегать чрезмерной перегрузки умственной работой, чередуя труд и отдых. При подготовке к сдаче зачета (экзамена) старайтесь весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки к зачету, контролировать каждый день выполнения работы. Лучше, если можно перевыполнить план. Тогда всегда будет резерв времени. При подготовке к зачету (экзамену) целесообразно повторять пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных вопросов, заданий, которые выносятся на зачет (экзамен) и содержащихся в данной программе.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Microsoft Power Point, Microsoft Word

12. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Реализация дисциплины требует наличия лекционной аудитории, экран, мультимедийный проектор, ноутбук, раздаточный материал. Комплект лабораторных работ и карточек заданий из расчета два экземпляра на одного бакалавра.

12. Специальные условия для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Специальные условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее - обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

- Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- Федерального закона от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

- приказа Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 5 апреля 2017 г. № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по

образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

- методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса, утвержденных Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких студентов, включающие в себя использование при необходимости адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего необходимую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Обучение в рамках учебной дисциплины обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется институтом с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Обучение по учебной дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах.

В целях доступности обучения по дисциплине обеспечивается:

1) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- наличие альтернативной версии официального сайта института в сети «Интернет» для слабовидящих;

- весь необходимый для изучения материал, согласно учебному плану (в том числе, для обучающихся по индивидуальным учебным планам) предоставляется в электронном виде на диске.

- индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;

- обеспечение возможности выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

- обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-проводника, к зданию института.

2) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- наличие микрофонов и звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования (аудиоколонки);

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

условия должны обеспечивать возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, столовые, туалетные и другие помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и других приспособлений).

Перед началом обучения могут проводиться консультативные занятия, позволяющие студентам с ограниченными возможностями адаптироваться к учебному процессу.

В процессе ведения учебной дисциплины профессорско-преподавательскому составу рекомендуется использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социокультурной реабилитации с целью оказания помощи обучающимся с ограниченными возможностями здоровья в установлении полноценных межличностных отношений с другими обучающимися, создании комфортного психологического климата в учебной группе.

Особенности проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и другое). При необходимости предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

