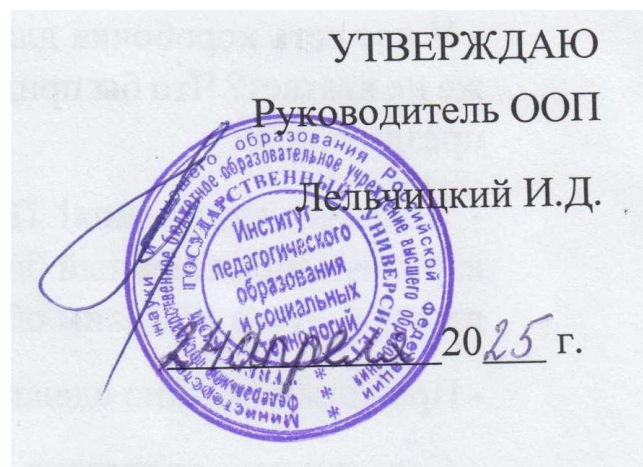


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич
Должность: врио ректора
Дата подписания: 16.07.2025 14:38:50
Уникальный программный ключ:
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fec3ad1bf35f08

УП: 44.04.01 ПО
Менедж в обр
2025.plx

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
ФГБОУ ВО «ТВЕРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»



Рабочая программа дисциплины

Психология управленческой деятельности в образовании

Закреплена за кафедрой:	Педагогики и психологии начального образования
Направление подготовки:	44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль):	Менеджмент в образовании
Квалификация:	Магистр
Форма обучения:	очная
Семестр:	2

Программу составил(и):

канд. психол. наук, доц., Павлова Людмила Станиславовна

Тверь, 2025

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели освоения дисциплины (модуля):

Формирование у обучающихся готовности к осуществлению функций управленческой деятельности путем овладения современной системой знаний о психологических механизмах и закономерностях решения сложных профессиональных управленческих задач

Задачи :

- формирование у обучающихся знаний о психологическом содержании и структуре управленческой деятельности, психологических особенностях личности руководителя и психологических закономерностях совместной деятельности людей по достижению организационных целей;
- формирование практических навыков психологического сопровождения управленческой деятельности в области образования.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Цикл (раздел) ОП: Б1.В

Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Комплексное взаимодействие специалистов в системе образования

Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Педагогическая практика

Основы менеджмента в образовании

Маркетинг образовательных услуг

Формирование корпоративной культуры образовательной организации

Преддипломная практика

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость	2 ЗЕТ
Часов по учебному плану	72
в том числе:	
самостоятельная работа	48

4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

ПК-1.1: Формулирует проблемы образовательного менеджмента

ПК-1.2: Определяет принципы, методы и ресурсы управления образовательными организациями

УК-1.1: УК-1.1.Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

УК-1.2: УК-1.2. Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению

УК-1.3: УК-1.3. Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников.

УК-1.4: УК-1.4. Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов

УК-1.5: УК-1.5 Строит сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения

УК-6.1: УК-6.1. Оценивает свои ресурсы и их пределы (личностные, ситуативные, временные), целесообразно их использует

УК-6.2: УК-6.2. Определяет образовательные потребности и способы совершенствования собственной (в т.ч. профессиональной) деятельности на основе самооценки

УК-6.3: УК-6.3 Выбирает и реализует с использованием инструментов непрерывного образования возможности развития профессиональных компетенций и социальных навыков

УК-6.4: УК-6.4. Выстраивает гибкую профессиональную траекторию, с учетом накопленного опыта профессиональной деятельности, динамично изменяющихся требований рынка труда и стратегии личного развития

5. ВИДЫ КОНТРОЛЯ

Виды контроля в семестрах:

6. ЯЗЫК ПРЕПОДАВАНИЯ

Язык преподавания: русский.

7. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№	Наименование разделов и тем	Вид занятия	Сем.	Часов	Примечание
	Раздел 1. Введение в курс.				
1.1	Теоретические основы психологии управленческой деятельности	Лек	2	1	
	Раздел 2. Теоретические основы психологии управленческой деятельности				
2.1	Управление как социальный феномен	Лек	2	1	
2.2	Управление как социальный феномен	Ср	2	2	
2.3	Типы подчинения. Классификация сотрудников по реакции на основные функции руководителя	Лек	2	2	
2.4	Типы подчинения. Классификация сотрудников по реакции на основные функции руководителя	Пр	2	1	
2.5	Типы подчинения. Классификация сотрудников по реакции на основные функции руководителя	Ср	2	2	
	Раздел 3. Личность руководителя.				
3.1	Руководство и лидерство как социальные феномены. Соотношение понятий — «управление» и «руководство»	Лек	2	2	

3.2	Основные теории лидерства: «теория черт» («харизматической» теория); теории «элиты и толпы»; «ситуационная теория»; «синтетическая концепция лидерства».	Лек	2	1	
3.3	Подходы к определению профессионально важных качеств руководителя.	Пр	2	1	
3.4	Особенности кризисов профессионального становления.	Пр	2	1	
3.5	Руководство и лидерство как социальные феномены	Ср	2	6	
	Раздел 4. Психология индивидуального стиля управления.				
4.1	Стиль управления как устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя	Лек	2	1	
4.2	Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Пр	2	2	
4.3	Стиль управления как устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя	Ср	2	6	
	Раздел 5. Подготовка и принятие управленческих решений.				
5.1	Подготовка и принятие решения как психологический процесс.	Лек	2	1	
5.2	Подходы к принятию решений	Лек	2	1	
5.3	Причины невыполнения управленческих решений.	Пр	2	1	
5.4	Делегирование полномочий.	Пр	2	1	
5.5	Виды задач управленческой деятельности для делегирования полномочий подчиненным.	Ср	2	6	
	Раздел 6. Социализация личности как социальный феномен				
6.1	Институты социализации.	Ср	2	2	
6.2	Социально-психологические механизмы социализации: идентификация, подражание, внушение, социальная фасилитация, конформность.	Ср	2	4	
6.3	Понятие о психосоциальных кризисах и их виды	Ср	2	4	
	Раздел 7. Система регуляции поведения и деятельности личности.				
7.1	Воздействие внутренних и внешних факторов на характер поведения. Компоненты системы социальной регуляции поведения и деятельности.	Ср	2	2	
	Раздел 8. Управленческое общение в деятельности руководителя.				

8.1	Особенности управленческого общения. Функции, средства, разновидности управленческого общения	Лек	2	1	
8.2	Стороны общения: перцептивная, коммуникативная, интерактивная.	Пр	2	1	
8.3	Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении.	Ср	2	4	
	Раздел 9. Психология управления конфликтами				
9.1	Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя	Лек	2	1	
9.2	Компоненты конфликта: познавательные, эмоциональные, волевые, мотивационные. Динамика возникновения и развития конфликта. Типологии конфликтов.	Пр	2	2	
9.3	Поведенческие реакции при наличии личностного конфликта и причины личностного конфликта.	Ср	2	2	
9.4	Интриги в организациях и меры противодействия им.	Ср	2	2	
9.5	Способы управления конфликтами («сетка Томаса»). Возможные пути разрешения конфликта. «Кодекс поведения» в конфликте.	Ср	2	4	
	Раздел 10. Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя				
10.1	Здоровье и его составляющие: физическое; психическое; духовное.	Пр	2	2	
10.2	Управление и профилактика стрессов.	Ср	2	2	

Список образовательных технологий

1	Игровые технологии
2	Проектная технология
3	Дискуссионные технологии (форум, симпозиум, дебаты, аквариумная дискуссия, панельная дискуссия, круглый стол, фасилитированная и т.д.)
4	Активное слушание
5	Метод case-study

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

Кейсы, тематика творческих сообщений для самопроверки, обсуждений, дискуссий, практических занятий

Кейс. «Эффективное управление школой в современных условиях»

Объективные условия кейса: Город Москва, январь 2019 года. Общеобразовательная школа (Средняя общеобразовательная школа). Расположение школы - Западный

административный округ. Организационно-правовая форма - Государственное бюджетное образовательное учреждение. Размер школы - 500 учеников, 1 здание. Начальная школа - 150 учеников. Средняя школа - 275 учеников. Старшая школа - 75 учеников (3 гуманитарных профиля). Средний балл Единого государственного экзамена (2013 год) - 60. Структура управления - традиционная для российской школы (директор, 4 заместителя, педагогические работники, методические объединения, технический персонал, собственная столовая), наличествует управленческий совет (носящий формализованный характер).

Описание проблемы

1. Наблюдается отток учеников в средней школе, что вызывает проблемы с финансированием.
2. Перед директором стоит задача удержать финансирование на прежнем уровне.
3. Учитывая тенденции, происходящие в области менеджмента московского среднего образования (политика Департамента образования города Москвы (далее ДОГМ) по объединению школ в крупные образовательные комплексы), для сохранения своего поста директор стремится добиться положительной динамики в части контингента обучающихся, повысить инвестиционную привлекательность школы, сохранить педагогический состав.
4. К весне грядет общешкольная проверка со стороны ДОГМ, ходят слухи, что по итогам предыдущего учебного года будет объявлено о присоединении к школе еще одной общеобразовательной организации (400 человек, средний балл ЕГЭ - 58) и 2 детских садов.

Вопросы по кейсу:

1. Предложите директору школы комплекс управленческих мер по разрешению обозначенных проблем (с экономической и управленческой точек зрения) и указанием сроков, ресурсов, исполнителей.
2. При подготовке решения учтите требования современного законодательства и тренды государственной политики в области общего образования (укажите в решении ссылки).
3. Предложите свою структуру управления школой.

Кейс. Функциональные направления деятельности руководителей организации

Описание проблемы: Вас назначили руководителем школы, которая в районе считается благополучной, имеет хорошие показатели успеваемости. За учебным заведением не числится ни преступлений, ни приводов в милицию. Между тем выпускники школы плохо адаптируются к жизни и на производстве после окончания школы. Половина из них не выдерживает конкурсных экзаменов в вузы, многие не подтверждают знания при проведении единых контрольных работ. Как Вы будете действовать?

Вот некоторые из возможных действий:

- ☐ посещаю уроки и анализирую их;
 - ☐ разбираюсь со своими заместителями;
 - ☐ провожу педсовет и выслушиваю членов коллектива;
 - ☐ встречаюсь с выпускниками школы и беседую с ними;
 - ☐ знакомлюсь с работой лучших школ и лучших учителей;
 - ☐ сам провожу открытые уроки и совместно с учителями анализирую их.
- Вопросы по кейсу: проанализируйте предложенные варианты действий, чтобы определить, достаточно ли этих шагов для менеджера или они неправомерны, и нужно предпринимать, совсем другие усилия. Обоснуйте последовательность ваших управленческих действий.

Кейс. «Распределение функциональных обязанностей между руководителями учебного заведения».

Описание проблемы: Перед коллективом вновь созданного учебного заведения ставится многолетняя стратегическая цель — создать гимназию для всестороннего развития учащихся с последующей их специализацией в области экономики и менеджмента. Для этого предусматривается:

1. Организация учебного процесса на межпредметной основе; преподавание вариативных дисциплин по запросам учащихся и их родителей; постепенное внедрение новых, в том числе и вузовских, форм и методов работы с учащимися.
2. Создание новых учебных программ и совершенствование имеющихся.
3. Создание учебных кабинетов с соответствующим методическим обеспечением

и техническим оснащением.

4. Организация работы с вузами экономического профиля с целью подключения их к учебному процессу.

5. Организация развитой опытно-экспериментальной и методической службы, состоящей из методического совета, профильных кафедр, межпредметных методических объединений и творческих групп.

6. Создание в гимназии психологической службы с целью систематической диагностики способностей и возможностей учащихся.

Вопросы по кейсу: определите, сколько заместителей нужно иметь директору гимназии для реализации данной программы. Обоснуйте их функциональные обязанности. Найдите место педагогического совета, методических структур и

других органов руководства учебным заведением в решении поставленных задач.

Кейс. Определение оптимальных управленческих действий в сложившейся ситуации.

Описание проблемы: Вас назначают руководителем учебного заведения, в котором учителя не привыкли работать в полную силу, предоставлены самим себе, в штыки воспринимают любые попытки изменить характер их работы. Что Вы как руководитель будете делать?

Вопросы по кейсу: определите многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых менеджером, и кратко обоснуйте их последовательность.

Кейс. «Основные этапы действий руководителя в организации нового дела».

Описание проблемы: Вам как руководителю нужно организовать и определить основные этапы проведения внутри-школьного контроля. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия:

- ☐ сбор фактического материала;
- ☐ личная подготовка руководителя к контролю, изучению нормативных документов;
- ☐ определение целей контроля;
- ☐ подготовка выводов, предложений и рекомендаций для усовершенствования учебно-воспитательного процесса;
- ☐ составление плана контроля;
- ☐ педагогический анализ фактического материала;
- ☐ определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений;
- ☐ доведение результатов контроля до педагогического коллектива.

Вопросы по кейсу: обоснуйте последовательность этапов управленческих действий и выявите определенную закономерность в организации контроля за деятельностью персонала

Кейс. «Основные этапы действий руководителя в процессе подведения итогов дела».

Описание проблемы: Вам как руководителю нужно осуществить педагогический анализ деятельности преподавателя с целью улучшения качества учебно-воспитательного процесса. Покажите, в какой последовательности Вы будете осуществлять такой педагогический анализ:

- ☐ планирование руководства и контроля за работой преподавателя;
- ☐ индивидуальная методическая работа преподавателя;
- ☐ планирование учебного процесса;
- ☐ состояние преподавания предмета;
- ☐ результаты обучения и воспитания;
- ☐ оснащение учебного процесса;
- ☐ участие в коллективной методической работе;
- ☐ выявление уровня интереса учащихся к предмету.

Вопросы по кейсу: обоснуйте последовательность избранных вами этапов анализа и выявите определенную закономерность в проведении анализа работы исполнителя деятельности.

Кейс. «Осуществление сбора, переработки и передачи информации о работе коллектива».

Описание проблемы: Одна из основных функции руководителя — постоянно

осуществлять сбор, переработку и передачу информации о работе коллектива. Какую, с Вашей точки зрения, обязательную информацию должен иметь руководитель учебного заведения в конце каждого учебного дня, конце недели, в конце месяца? Например, некоторые опытные руководители школ считают, что к концу месяца они должны знать успеваемость по предметам и классам, выполняемость планов воспитательной работы, финансово-хозяйственное состояние школы, положение дел в семьях неуспевающих и неблагополучных учащихся, основные провалы и достижения школы.

Вопросы по кейсу: поясните, в какой степени Вы согласны с таким мнением. Всесторонне обоснуйте свою позицию по этому вопросу.

Кейс. «Учет взаимодействия управленческих понятий в процессе принятия и реализации решений».

Описание проблемы: Вдумайтесь в определение некоторых управленческих понятий.

Проблема в управлении - ситуация неопределенности, при которой с момента выдвижения идеи до получения результата далеко не все структурные составляющие и связи между ними известны.

Принятие решения - творческий процесс выделения из числа возможных решений одного, принимаемого к исполнению.

Коммуникативность в управлении - способность системы управления оперативно реагировать на внешние воздействия, изменяя в соответствии с новыми требованиями каналы циркуляции информационных потоков, структуру звеньев и существующие между ними взаимодействия.

Координация - функция управления, нацеленная на то, чтобы связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия в организации.

Вопросы по кейсу: подтвердите примерами из своего жизненного опыта правомерность этих определений. Выделите главные элементы взаимодействия между этими понятиями в процессе принятия и реализации решений.

Кейс. «Принятие альтернативных управленческих решений»

Описание проблемы: Класс отказался посещать уроки учителя физики. Учащиеся объяснили это тем, что они не понимают объяснений учителя и он несправедливо ставит им двойки. Учитель считает, что класс совершенно вышел из-под контроля, не хочет учиться; учитель требует наказать зачинщиков. Завуч стал на сторону учителя, молодые преподаватели, работающие в этом классе, взяли сторону ребят.

Вопросы по кейсу: обдумайте и решите, как должен действовать в этой ситуации руководитель учебного заведения. Обоснуйте последовательность его управленческих шагов.

Кейс. «Альтернативы в процессе принятия и реализации управленческих решений».

Описание проблемы: Изучив работу учителей естественно-математического цикла в среднем учебном заведении, руководитель пришел к выводу, что знания большинства учащихся — на уровне воспроизведения учебника. Многие учащиеся с трудом применяют знания на практике. Учителя имеют разное представление об уровне оценки знаний учащихся.

Вопросы по кейсу: решите, что Вы как руководитель учебного заведения будете делать? Какое место в своих решениях Вы отведете педагогическому совету, совету руководства, методическим службам, функции контроля за учебным процессом.

Тематика творческих сообщений

1. Типы темперамента. Учет темперамента подчиненного.
2. Моббинг в педагогическом коллективе.
3. Профессиональное выгорание педагога и его последствия.
4. Стереотипизация в педагогике как предпосылка конфликта.
5. Эмпатия в педагогическом процессе.
6. Специфика труда руководителя и работника образовательной организации.
7. Вербальная агрессия и её последствия.
8. Крик как предпосылка педагогических конфликтов.
9. Стресс и стрессоустойчивость педагога.

10.Педагогический консерватизм и его последствия.

11.Умение слушать как способ профилактики педагогических конфликтов.

12.Стили поведения в конфликте и их влияние на его разрешение.

13.Толерантность как принцип педагогической деятельности.

*Моббинг (от англ. mob — толпа) — форма психологического насилия в виде травли сотрудника в педагогическом коллективе, как правило, с целью его последующего увольнения.

Задача

Практика показывает, что стабильность и работоспособность трудового коллектива тем выше, чем прочнее авторитет руководителя.

Дайте определение понятия «авторитет» руководителя. Укажите психолого-педагогические факторы становления и

укрепления авторитета руководителя.

Дайте сравнительный анализ понятий «руководитель» и «лидер». Какие стили руководства Вам известны? Охарактеризуйте их. Какой стиль более подходит Вам? Почему?

Задача

В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен разрешать возникающие конфликты? Например:

- вести работу, не обращая внимания на споры и конфликты;
- попытаться привлечь на свою сторону тех, кто противится нововведениям;
- поручить общественным и административным органам разрешать возникающие разногласия.

Обоснуйте свой выбор.

Какие стратегии разрешения конфликтов Вам известны? Как можно предотвратить конфликты в организации? Укажите типы конфликтов.

Дайте определение понятия «конфликт».

Задача

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше общаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Выберите ответ, который, на Ваш взгляд, наиболее соответствует Вашей точке зрения:

- а) "чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности";
- б) "все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено";
- в) "успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его";
- г) "лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

Объясните ваш выбор.

Проанализируйте:

Задача

Первое впечатление о другом человеке в силу сложившихся обстоятельств оказалось отрицательным. При дальнейшем взаимодействии в сознание воспринимающего попадает лишь та информация о воспринимаемом, которая по преимуществу отрицательна.

Как называется этот эффект?

Задача

Вы высказываете критические замечания в адрес своей подчиненной, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить ее до конца, вот и сейчас, после ваших замечаний она расплакалась. Как донести до нее свои соображения?

1. Выберите прием социально-психологического воздействия, наиболее соответствующий ситуации.

2. Охарактеризуйте внушение как прием социально-психологического воздействия и укажите условия его использования.

Задача

Как Вы организуете благоприятное первое впечатление о себе? Какие действия Вы предпримете с целью разрешения конфликта? Дайте определение понятия «конфликт» и укажите структуру

конфликта.

Выберите стратегию поведения при конфликте и обоснуйте свой выбор.

Задача

Как Вы постройте отношения с подчиненными: - на основе ролевых позиций;
- на основе сложившихся межличностных отношений? Обоснуйте свой выбор.

Что представляет собой управленческое решение?

Какие функции управленческой деятельности Вам предстоит осуществлять?

Задача

Один из Ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело.

Как Вы отреагируете на подобное заявление? Что такое удовлетворенность трудом?

Укажите факторы, позитивно и негативно влияющие на степень удовлетворенности трудом?

Перечислите мотивы трудовой деятельности.

В чем особенности мотивации трудовой деятельности, по сравнению с другими видами деятельности?

Задача

В сложившийся коллектив пришел работник, личность которого характеризуется рядом особенностей: завышенная самооценка, стремление доминировать во что бы то ни стало, упрямство, излишняя прямолинейность.

Осуществите психологический анализ направленности личности нового работника и спрогнозируйте его поведение в новом коллективе.

Укажите закономерности и показатели профессиональной адаптации нового сотрудника.

Укажите показатели социальной адаптации нового сотрудника. Что такое психологический климат коллектива?

Перечислите характеристики благоприятного психологического климата.

✓ Кейс 1: Новый руководитель в старом коллективе

Ситуация:

Молодой специалист назначен руководителем отдела, где работают опытные сотрудники старшего возраста. Он пытается внедрить новые методы работы, но сталкивается с сопротивлением.

Вопросы для анализа:

1. Какой стиль управления в данной ситуации будет наиболее эффективен?
2. Какие психологические трудности могут возникнуть у руководителя?
3. Какие шаги можно предпринять, чтобы преодолеть сопротивление?

✓ Кейс 2: Творческая команда без дисциплины

Ситуация:

Вы управляете группой дизайнеров. Команда креативна и талантлива, но часто нарушает дедлайны и не соблюдает установленные правила.

Вопросы для анализа:

1. Какой стиль управления использовался до этого?
2. Как изменить стиль управления, чтобы повысить дисциплину, не подавляя инициативу?

3. Какие мотивационные подходы можно применить?

✓ Кейс 3: Конфликт в команде

Ситуация:

В команде возник конфликт между двумя ключевыми сотрудниками, влияющий на атмосферу и продуктивность. Руководитель — сторонник либерального стиля и не хочет вмешиваться.

Вопросы для анализа:

1. Насколько уместен либеральный стиль управления в данной ситуации?
2. Какие риски возникают при невмешательстве?
3. Как должен действовать руководитель, если он хочет сохранить нейтралитет, но разрешить конфликт?

✓ Кейс 4: Управление в условиях кризиса

Ситуация:

Компания переживает кризис: падают продажи, клиенты уходят, сотрудники демотивированы. Руководитель ранее придерживался демократического стиля.

Вопросы для анализа:

1. Стоит ли менять стиль управления в условиях кризиса?
2. Какой стиль будет наиболее эффективен в текущей ситуации?
3. Как обеспечить быструю мобилизацию команды и сохранить её вовлечённость?

✓ Кейс 5: Многонациональная команда

Ситуация:

Руководитель управляет международной командой, в которой сотрудники из разных культур. Одни ожидают жёсткого контроля, другие — свободы и гибкости.

Вопросы для анализа:

1. Какой стиль управления следует выбрать в такой ситуации?
2. Как учитывать культурные различия при формировании управленческого подхода?
3. Что поможет наладить эффективную коммуникацию в команде?

Шаблон для письменного анализа кейсов

Инструкция студентам:

Проанализируйте предложенную управленческую ситуацию, используя приведённые ниже пункты. Ответы пишите чётко, обоснованно, опираясь на теоретические знания и личный опыт (если применимо).

Анализ кейса

1. Краткое описание ситуации (вашими словами):

Что происходит? В чём суть управленческой проблемы?

2. Определение ключевых проблем:

Какие основные трудности/конфликты/вызовы вы видите? Кто участники ситуации?

3. Предполагаемый стиль управления в кейсе:

Какой стиль, на ваш взгляд, использует руководитель? Обоснуйте выбор.

4. Оценка эффективности выбранного стиля управления:

Какие есть плюсы и минусы в контексте ситуации? Какие могут быть последствия?

5. Предложение альтернативного подхода:

Какой стиль управления или действия вы бы предложили? Почему это может сработать лучше?

6. Психологические аспекты:

Какие личностные особенности руководителя и подчинённых могли повлиять на ситуацию? Какую роль играют мотивация, эмоции, доверие?

7. Выводы и рекомендации:

Какие управленческие выводы можно сделать из кейса? Как бы вы поступили на месте руководителя?

Гайд по оценке ответов студентов

Оценка может быть как в баллах, так и в форме зачёт/незачёт. Ниже — система балльной оценки (по 5-балльной шкале)

Критерий/Комментарий	Баллы/	
Понимание сути кейса/ проблемы, описать ситуацию ясно	0–1 /	Умение выделить суть
Выявление ключевых проблем/ управленческие или психологические затруднения	0–1/	Указаны конкретные
Анализ стиля управления/ теоретически	0–1/	Определён стиль, обоснован
Аргументация предложенных решений/ логичны, учитывают ситуацию	0–1/	Решения обоснованы,
Психологический анализ участников/ особенности, эмоции, мотивация, коммуникативные аспекты	0–1/	Учитываются личностные
Итог:		
• 5 баллов – глубокий, обоснованный анализ, все аспекты раскрыты		
• 4 балла – хороший уровень, есть незначительные упущения		
• 3 балла – частичное понимание ситуации, слабая аргументация		
• 2 балла и ниже – поверхностный разбор, мало теории, нет анализа		

8.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Задания для проверки УК -1, УК-6, ПК -1

Равнодушное подчинение – это когда:

а) Работник воспринимает подчинение как вынужденное и внешне навязанное отношение;

б) Работник вполне удовлетворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений; исповедуется принцип «пусть думает начальник»

в) Работник осознает необходимость подчинения, чувство долга у него пере-ходит в привычку, но не заглушает инициативу.

О каком типе подчиненного идет речь?

Создает помехи руководителю, начинает всячески его отвлекать и придумывать разные «срочные» вопросы. При доведении порядка стремится сохранить свое право на незнание. Во время донесения порядка отвлекается, а потом, когда что-то упускает в работе, оправдывается, что «не знал».

а) неисполнительный;

б) недовольный.

в) перехватывающий управление.

г) воюющий.

К теориям лидерства относятся (выберите правильный ответ или несколько ответов):

а) Харизматическая теория.

б) Ситуационная теория.

- в) Теория «элиты и толпы».
- г) Теория потребностей.
- д) Теория перспектив.
- ж) Все ответы верны.

Цель управленческого решения заключается в:

- а) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
- б) Принятии верного управленческого решения.
- в) В достижении поставленных перед организацией целей.
- г) Удовлетворении потребностей сотрудников.

Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный, – это:

- а) решение, основанное на суждении.
- б) интуитивное решение.
- в) рациональное решение.
- г) профессиональное решение.

Направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств – это:

- а) руководство.
- б) управление.

Определите описанный алгоритм: «подготовить подчиненного - объяснить задачу - показать, как ее решать и что делать - доверить дальнейшее ее решение под наблюдением - передать сотруднику работу целиком» — это:

- а) алгоритм процесса делегирования полномочий.
- б) алгоритм процесса разрешения конфликта.
- в) алгоритм принятия управленческого решения.
- г) алгоритм планирования процесса постановки целей и определения способов их достижения.

Перечислите причины невыполнения управленческих решений.

Охарактеризуйте стиль «Приспособление» в конфликте и опишите случаи его использования.

О каких требованиях идет речь?

Требования _____ должны:

- иметь ясную цель
- быть обоснованным и непротиворечивым
- быть правомочным
- быть конкретным
- быть своевременным и эффективным

Определите вид управленческого решения

Это выбор решения, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Логика этих решений просматривается слабо, однако, достоинством этого подхода является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Используя знания и опыт, опираясь на здравый смысл, руководитель выбирает тот вариант, который приносил наибольший успех в аналогичной ситуации ранее. Если же в прошлом опыте руководителя не было аналогичной ситуации, то этот подход, как правило, не срабатывает.

О какой компетенции идет речь?

Совокупность знаний, умений, навыков, способов и опыта деятельности, необходимых для сознательного целенаправленного воздействия руководителя на деятельность образовательной организации с целью достижения такой организацией результатов, определенных законодательством об образовании и ее уставом.

Процесс сбора и анализа информации о себе, которая включает знания и навыки, интересы, что нравится и что не нравится, сильные и слабые стороны называется

- А) Самооценка;
- Б) Рефлексия;
- В) Анализ

Персональная эффективность – это...(выберите правильный ответ)

- А) достижение результата (цели) или решение задачи с наименьшими затратами;
- Б) достижения цели или решение задач в профессиональной или личной сфере каждым индивидуумом с наименьшими затратами: временными, материальными, интеллектуальными и т.д.

Перечислите принципы постановки карьерных целей (не менее 4-х).

Перечислите факторы, влияющие на персональную эффективность работника (не менее 4).

Дайте определение социально-психологического климата организации.

Какие две основные цели имеет управление педагогическим коллективом ?

Ситуационные задачи и задания:

1. В соответствии с принципами, на основе которых строится управленческая деятельность:

- разработайте алгоритмы деятельности управленца по реализации каждого из принципов;
- произведите отбор указанных принципов и реализуйте их при подготовке выступления (сообщения) перед группой. Обоснуйте, что данные положения оптимально использованы Вами на практике.

2. «Сам увидишь, что из этого получится...»

Директор Иванова Ольга Петровна дает задание заместителю по административно-хозяйственной работе (АХР) Петровой Ирине Вадимовне приобрести оборудование определенной марки для школы. Заместитель по АХР пытается объяснить директору почему этот тип оборудования покупать не стоит. Но Ольга Петровна, за которой осталось последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Ирину Вадимовну в его правильности. Заместитель по АХР соглашается: «Хорошо, если Вы приняли такое решение, то я его выполню и закуплю это оборудование», но одновременно дает понять директору на скрытом уровне, что она не согласна с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Спустя некоторое время мнение заместителя директора по АХР подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда директор вызывает к себе заместителя, чтобы проанализировать причину неудачи, та отвечает: «Вы же сами приняли такое решение. Ляс самого начала предупреждала Вас, что оборудование низкого качества». Таким образом, скрытая конкурентная коммуникация становится явной и порождает напряженность в общении.

1. Сформируйте группы в 4—6 человек исходя из профессиональных интересов.
2. Распределите роли между членами группы (генератор идеи, организатор, делопроизводитель, эксперт).
3. Ознакомьтесь с конкретной ситуацией «Сам увидишь, что из этого получится...»
4. Ответьте на вопросы:
 - ☐ о каких функциях менеджмента идет речь в ситуации;
 - ☐ охарактеризуйте кратко их содержание.
5. Определите способы разрешения проблемной ситуации в случае, когда вы находитесь в роли руководителя — директора образовательного учреждения (группы 1,2); в роли подчиненного — заместителя директора по АХР (группы 3,4).
6. Предложите рекомендации в помощь руководителю (заместителю) по

предотвращению сложившейся ситуации.

7. Представьте результаты групповой работы (доклад делает генератор идей или организатор).

Задание. Определение собственной роли в команде по Белбину.

Выполните следующее:

1. Выполните тест Белбина
2. Подумайте, какую роль Вы склонны выполнять в команде.
3. Ответьте, смогли бы Вы подобрать среди Ваших коллег потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбином.
4. Укажите, на какую роль труднее всего подобрать человека и почему.

Задание-тест: «Как создать идеальную команду?»

Выберите основные отличительные признаки управленческой команды:

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде один за всех и все за одного.
3. Все члены команды — единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила ее жизни.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят
6. Команда включает оптимальный состав по распределению ролей: генераторы — критики-организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полноценная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
10. В команде присутствует культ власти. Авторитет утверждается по должности, а не по заслугам.
11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом. Умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

8.3. Требования к рейтинг-контролю

Рейтинг-контроль не предусмотрен.

9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Рекомендуемая литература

Основная

Шифр	Литература
Л.1.1	Акимова, Психология управления, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-00630-8, URL: https://urait.ru/bcode/536444
Л.1.2	Каменская, Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-05617-4, URL: https://urait.ru/bcode/540297

Дополнительная

Шифр	Литература
Л.2.1	Чернова, Соломина, Хмяляйнен, Психология управления, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-10468-4, URL: https://urait.ru/bcode/541257

Л.2.2	Селезнева, Психология управления, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-9916-8378-4, URL: https://urait.ru/bcode/536247
Л.2.3	Рогов, Жолудева, Науменко, Панкратова, Рогова, Скрынник, Шевелева, Психология управления персоналом, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-03827-9, URL: https://urait.ru/bcode/536223
Л.2.4	Кочеткова, Кочетков, Прикладная психология управления, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-9916-7962-6, URL: https://urait.ru/bcode/536296
Л.2.5	Водопьянова, Старченкова, Психология управления персоналом. Психическое выгорание, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-07711-7, URL: https://urait.ru/bcode/539006
Л.2.6	Авдулова, Психология управления, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-05717-1, URL: https://urait.ru/bcode/539874
Л.2.7	Акимова, Психология управления, Москва: Юрайт, 2021, ISBN: 978-5-534-00630-8, URL: https://urait.ru/bcode/468893
Л.2.8	Чернова, Соломина, Хмяляйнен, Психология управления, Москва: Юрайт, 2021, ISBN: 978-5-534-08657-7, URL: https://urait.ru/bcode/474663
Л.2.9	Кочеткова, Кочетков, Прикладная психология управления, Москва: Юрайт, 2021, ISBN: 978-5-9916-7962-6, URL: https://urait.ru/bcode/469305

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	«Психея»: psycheya.ru
Э2	«Познай себя и окружающих»: follow.ru
Э3	: Psychology OnLine.Net

Перечень программного обеспечения

1	Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows
2	Adobe Acrobat Reader
3	Google Chrome
4	OpenOffice
5	Многофункциональный редактор ONLYOFFICE

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы)
2	ЭБС ТвГУ
3	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	ЭБС «ЮРАИТ»
5	ЭБС «ZNANIUM.COM»

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Аудит-я	Оборудование
1-111	комплект учебной мебели, компьютеры

11. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Рекомендации по организации самостоятельной работы

3.1. Изучение теоретического материала

Ознакомьтесь с основными понятиями курса: управленческая деятельность, лидерство, мотивация, организационная культура, коммуникация, конфликт.

Используйте учебники, научные статьи и лекции для углубленного понимания тем.

Составляйте конспекты, схемы и ментальные карты для систематизации информации.

3.2. Практические задания

Анализ кейсов – разбирайте реальные управленческие ситуации в образовании.

Деловые игры и тренинги – участвуйте в моделировании управленческих процессов.

Наблюдение и интервью – проведите исследование стилей руководства в образовательных учреждениях.

Для подготовки к практическим занятиям:

При подготовке к практическому занятию необходимо ознакомиться с его планом, изучить соответствующие конспекты лекций, главы учебников и методических пособий, разобрать примеры, ознакомиться с дополнительной литературой.

К наиболее важным и сложным вопросам темы рекомендуется составлять конспекты ответов.

Следует готовить все вопросы соответствующего занятия: необходимо уметь давать определения основным понятиям, знать основные положения теории, правила и формулы, предложенные для запоминания к каждой теме.

В ходе практического занятия надо давать конкретные, чёткие ответы по существу вопросов, доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведённых расчётов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

3.3. Подготовка к семинарам и зачету/экзамену

Активно участвуйте в дискуссиях на семинарах.

Готовьте презентации и доклады по ключевым темам.

Повторяйте материал по вопросам для самопроверки (примеры ниже).

Для самостоятельной работы:

Рекомендуется выполнять задания по составлению подробного структурированного плана исследования управленческой ситуации.

Нужно искать ответ на заранее поставленные к тексту вопросы.

Следует отвечать на конкретные вопросы по социальной ситуации, направленные на выявление понимания основных понятий, умений сравнивать, анализировать, синтезировать, обобщать.

Необходимо составлять краткий конспект текста.

Можно составлять опорную графическую схему раздела с текстовыми пояснениями.

4. Вопросы для самоконтроля

1. Теоретические основы психологии управления в образовании

Дайте определение понятию «управленческая деятельность» в контексте образования.

Каковы основные функции управленца в образовательной организации?

Назовите ключевые психологические теории управления и их применение в образовании.

В чем особенности психологического подхода к управлению педагогическим коллективом?

2. Личность руководителя и стили управления

Какие личностные качества важны для эффективного руководителя в сфере образования?

Охарактеризуйте основные стили руководства (авторитарный, демократический, либеральный) и их влияние на коллектив.

Как эмоциональный интеллект влияет на эффективность управленца в образовании?

В чем разница между лидерством и управлением в образовательной среде?

3. Мотивация и профессиональное развитие педагогов

Какие теории мотивации наиболее применимы в управлении педагогическим коллективом?

Как можно повысить профессиональную мотивацию учителей?

Какие методы нематериальной мотивации эффективны в образовательных учреждениях?

Как руководитель может способствовать профессиональному росту сотрудников?

4. Коммуникация и конфликты в управлении образованием

Каковы основные барьеры коммуникации в образовательной организации и как их преодолеть?

Опишите эффективные стратегии разрешения конфликтов в педагогическом коллективе.

Какую роль играет обратная связь в управлении образовательным процессом?

Каковы психологические особенности взаимодействия с родителями и учениками с точки зрения управленца?

5. Организационная культура и психологический климат

Что включает в себя понятие «организационная культура» школы/вуза?

Как руководитель может формировать благоприятный психологический климат в коллективе?

Каковы признаки неблагоприятного психологического климата и как его скорректировать?

Как ценности и традиции образовательной организации влияют на эффективность управления?

6. Принятие управленческих решений

Какие психологические факторы влияют на процесс принятия решений в образовании?

Опишите этапы управленческого решения и возможные ошибки на каждом из них.

Как избежать когнитивных искажений при принятии решений?

Какие методы коллективного принятия решений наиболее эффективны в образовательной среде?

7. Инновации и изменения в управлении образованием

Каковы психологические аспекты внедрения инноваций в образовательном учреждении?

Как преодолеть сопротивление персонала изменениям?

Какие технологии коучинга и наставничества можно использовать в управлении образованием?

Как оценить эффективность управленческих решений в условиях изменений?

8. Саморазвитие и профессиональная рефлексия руководителя

Почему для управленца важно развивать навыки саморегуляции и стрессоустойчивости?

Какие методы самоанализа и рефлексии могут помочь руководителю в профессиональном росте?