

Автономное образовательное учреждение Вологодской области
дополнительного профессионального образования
«Вологодский институт развития образования»



УТВЕРЖДАЮ

Проректор
по образовательной деятельности

М.Н. Крутцова

2021 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Совершенствование управленческих компетенций
руководителей системы образования»**

Решение Экспертного совета
Протокол № 5
«16» апреля 2021 г.

Вологда

2021

Содержание

	Стр.
1. Общая характеристика (ДПП)	
1.1. Нормативные документы для разработки ДПП	3
1.2. Актуальность ДПП	4
1.3. Взаимосвязь ДПП с профессиональными стандартами	5
1.4. Цель ДПП и планируемые результаты освоения ДПП	5
1.5. Категория слушателей и требования к уровню подготовки	7
1.6. Срок освоения ДПП	7
1.7. Форма обучения	7
1.8. Формы промежуточной и итоговой аттестации	7
1.9. Документ, который выдается слушателю по результатам освоения ДПП	7
2. Учебный план	7
2.1. Учебно-тематический план	8
3. Календарный учебный график	9
4. Рабочие программы разделов	10
5. Организационно-педагогические условия реализации ДПП	26
5.1. Требования к квалификации педагогических кадров, представителей организаций, обеспечивающих реализацию образовательного процесса	26
5.2. Требования к материально-техническим условиям	26
5.3. Требования к информационным и учебно-методическим условиям	26
5.4. Общие требования к организации образовательного процесса	29
6. Формы аттестации	29
7. Оценочные и методические материалы	30
7.1. Паспорт комплекта оценочных средств	30
7.2. Комплект оценочных материалов	30

1. Общая характеристика дополнительной профессиональной программы повышения квалификации (далее – ДПП)

1.1. Нормативные документы для разработки ДПП:

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Совершенствование управленческих компетенций руководителей системы образования» разработана в соответствии с нормативными актами **федерального** уровня:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими изменениями);

- приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с последующими изменениями);

- приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования" (зарегистрировано в Минюсте РФ 06.10.2010 N 18638);

а также **методическими рекомендациями:**

- письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»);

- письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.03.2015 № АК-821/06 «О направлении методических рекомендаций по итоговой аттестации слушателей»;

- письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 21.04.2015 № ВК-1013/06 «О направлении методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ» (вместе с «Методическими рекомендациями по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме»);

- Методические рекомендации по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы и организации оценки на соответствие указанным требованиям, разработанными Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации.

Нормативными актами **регионального** уровня: локальные нормативные акты АОУ ВО ДПО «ВИРО»:

- Положение об организации и осуществлении образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденное ректором АОУ ВО ДПО «ВИРО» 04.12.2017;

- Положение о нормах времени для расчета объема учебной работы и основных видов учебно-методической и других работ, выполняемых профессорско-преподавательским составом, научными работниками, иными педагогическими работниками, а также руководителями структурных подразделений. Утвержденное ректором АОУ ВО ДПО «ВИРО» 19.02.2018 (с последующими изменениями);

- Положение о дополнительных профессиональных программах, утвержденное ректором АОУ ВО ДПО «ВИРО» 03.04.2018.

1.2. Актуальность ДПП

Происходящие в нашей стране социально-экономические изменения требуют модернизации системы образования, охватывая все ее сферы деятельности, в том числе и управление.

Бурно развивающемуся обществу необходимы образованные люди, которые способны самостоятельно принимать ответственные решения, прогнозируя возможные последствия этих решений, способные к сотрудничеству, отличающиеся мобильностью, конструктивностью, инновационностью. Перед современным образованием ставится задача повышения его качества для успешной адаптации выпускника на последующей ступени образования и его социализации в обществе.

Повышение качества образования рассматривается сегодня как «управление качеством образования», охватывающее такие виды деятельности как разработка качественных программ, повышение качества образовательного процесса, его инновационной составляющей, совершенствование качества управления организацией. Повышение качества управления актуально на всех уровнях образования и, в частности, в отдельно взятой образовательной организации.

В такой ситуации многие руководители образовательных организаций осознают, что повышение качества образования возможно через создание управленческих команд, объединенных в одну иерархическую структуру и решающих задачи проектирования и развития образовательного учреждения коллегиально и согласованно.

При разработке и реализации дополнительной профессиональной программы использован **практико-ориентированный подход**.

В рамках реализации программы управленческие команды разрабатывают реальный продукт - проект, разработанный для их конкретной образовательной организации и который они могут реализовать, то есть проект, решающий значимые для его разработчиков проблемы, а также решают кейсы, опираясь на деятельность своей образовательной организации.

1.3. Взаимосвязь ДПП с профессиональными стандартами

Наименование программы	Наименование выбранного профессионального стандарта, ОТФ и (или) ТФ	Уровень квалификации и ОТФ и (или) ТФ
1	2	3
«Совершенствование управленческих компетенций руководителей системы образования»	отсутствует	-

1.4. Цель ДПП и планируемые результаты освоения ДПП

Цель ДПП – повышение доступности качественного образования через обучение управленческих команд региональной системы образования, совершенствование и (или) получение новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности и (или) повышение профессионального уровня в сфере разработки, принятия и оценки управленческих решений с совершенствованием профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации.

Планируемые результаты освоения ДПП

Таблица

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
1	2	3	4	5

Руководство образовательным учреждением	<p>Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, эффективно планирует деятельность и реализовывает управленческие решения</p>	<p>Владеть способами анализа и критической оценки различных подходов к построению стратегий локальных и системных изменений.</p> <p>Владеть навыками разработки основных документов, сопровождающих инициацию, разработку, исполнение, контроль и завершение инновационного управленческого проекта</p>	<p>Определять приоритеты инновационного развития образовательных систем.</p> <p>Планировать и управлять инновационной деятельностью</p>	<p>Сущность стратегического мышления, предпосылки его возникновения, социальные аспекты, риски и возможности стратегического менеджмента для деятельности образовательной организации; особенности управления инновационным проектом и его внедрением</p> <p>Сущность инновационного управленческого проекта, его структура, основные этапы подготовки</p>
	<p>Принимает решения о планировании работы организации для совершенствования её деятельности и реализовывает управленческие решения</p>	<p>Владеть навыками анализа сущности проблемной ситуации</p> <p>Владеть навыками использования case-study как метода анализа проблемной ситуации и группового поиска варианта решения</p> <p>Владеть навыками применения различных моделей принятия управленческих решений</p>	<p>Анализировать сущности сложившейся проблемы</p> <p>Осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения</p> <p>Принимать решение в его проектной полноте</p>	<p>Сущностные признаки проблемной ситуации и управленческого решения</p> <p>Основные понятия, позволяющие осуществлять информационную и коммуникационную поддержку процесса реализации управленческого решения</p> <p>Особенности принятия управленческих решений</p>

1.5. Категория слушателей и требования к уровню подготовки

Категория слушателей: управленческие команды региональной системы образования (руководители общеобразовательных и дошкольных, профессиональных образовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования детей), педагогические работники образовательных организаций, имеющие среднее профессиональное образование.

1.6. Срок освоения ДПП – 16 часов.

1.7. Форма обучения – очно-заочная с применением ДОТ и ЭО.

1.8. Формы промежуточной и итоговой аттестации: промежуточная аттестация – зачет; итоговая аттестация – зачет.

1.9. Документ, который выдается слушателю по результатам освоения ДПП.

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации, образец которого установлен АОУ ВО ДПО «Вологодский институт развития образования».

2. Учебный план

№.п/п	Наименование разделов (модулей)	Трудоемкость, ч.				Формы промежуточной аттестации
		Всего	Аудиторная работа		Самостоятельная работа	
			Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7
1.	Раздел 1. Проектный менеджмент и инновационное развитие образовательной системы	7	4		3	зачет
2.	Раздел 2. Анализ управленческих ситуаций («Кейс-метод»)	8		6	2	зачет
3.	Итоговая аттестация	1		1		зачет
	Итого	16	4	7	5	

2.1. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование разделов, модулей, тем	Трудоемкость, ч.				Форма промежуточной аттестации
		Всего	Аудиторная работа		Самостоятельная работа	
			Лекции	Практич. занятия		
1.	Раздел 1. Проектный менеджмент и инновационное развитие образовательной системы	7	4		3	зачет
1.1	Стратегическое мышление в управлении образовательной организацией	2	2			
1.2	Управленческий инновационный проект: понятия, основные этапы создания, реализация	5	2		3	
2.	Раздел 2. Анализ управленческих ситуаций («Case-study»)	8		6	2	зачет
2.1	Анализ группы кейсов «Работаем на результат»	3		2	1	
2.2	Анализ группы кейсов «Решаем проблемы»	3		2	1	
2.3	Анализ группы кейсов «Эффективный менеджмент»	2		2		
3.	Итоговая аттестация	1		1		зачет

	Итого	16	4	7	5	
--	--------------	-----------	----------	----------	----------	--

3. Календарный учебный график

Наименование разделов, (модулей)	Количество часов, в том числе на промежуточную аттестацию	Виды учебной нагрузки		Период обучения
		Аудиторная	Внеаудиторная	
Раздел 1. Проектный менеджмент и инновационное развитие образовательной системы	7	4	3	В соответствии с планом-графиком
Раздел 2. Анализ управленческих ситуаций («Case-study»)	8	6	2	
Итоговая аттестация	1	1		

4. Рабочие программы разделов (модулей) ДПП Определение структуры «теоретической части» ДПП

Результаты обучения (компетенции)	Умения и знания	Учебные темы программы
Определяет стратегию, цели и задачи развития организации, эффективно планирует ее деятельность	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> сущность стратегического мышления, риски и возможности стратегического менеджмента для деятельности образовательной организации; особенности управления инновационным проектом и его внедрением; сущность инновационного управленческого проекта, его структура, основные этапы подготовки <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> определять приоритеты инновационного развития образовательных систем; планировать и управлять инновационной деятельностью 	Раздел 1. Проектный менеджмент и инновационное развитие образовательной системы
Принимает решения о планировании работы организации для совершенствования её деятельности и реализовывает управленческие решения	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> сущностные признаки проблемной ситуации и управленческого решения; основные понятия, позволяющие осуществлять информационную и коммуникационную поддержку процесса реализации управленческого решения; особенности принятия управленческих решений <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> анализировать сущности сложившейся проблемы; осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения; принимать решение в его проектной полноте 	Раздел 2. Анализ управленческих ситуаций («Case-study»)

Формирование содержания разделов программы

Результаты (освоенные компетенции)	Должен уметь	Темы и виды занятий	Должен знать	Темы теоретической части обучения
Определяет стратегию, цели и задачи развития организации, эффективно планирует ее деятельность	Определять приоритеты инновационного развития образовательных систем.	Стратегическое мышление в управлении образовательной организацией <i>(лекция)</i>	Сущность стратегического мышления, предпосылки его возникновения, социальные аспекты, риски и возможности стратегического менеджмента для деятельности образовательной организации	Стратегическое мышление в управлении образовательной организацией
	Планировать и управлять инновационной деятельностью	Управленческий инновационный проект: понятия, основные этапы подготовки, реализация <i>(лекция)</i> <i>Самостоятельная работа:</i> разработка управленческого инновационного проекта	Сущность инновационного управленческого проекта, его структура, основные этапы подготовки	Управленческий инновационный проект: понятия, основные этапы подготовки, реализация
Принимает решения о планировании работы организации для совершенствования её деятельности и реализовывает управленческие решения	Анализировать сущности сложившейся проблемы Осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения Принимать решение в его проектной полноте	Анализ группы кейсов «Работаем на результат» Анализ группы кейсов «Решаем проблему» Анализ группы кейсов «эффективный менеджмент» <i>(практические занятия)</i> <i>Самостоятельная работа:</i> изучение особенностей интерактивной технологии («Case-study»), подготовка к решению проблемных ситуаций	Сущностные признаки проблемной ситуации и управленческого решения; Основные понятия, позволяющие осуществлять информационную и коммуникационную поддержку процесса реализации управленческого решения; Особенности принятия управленческих решений	Анализ группы кейсов: «Работаем на результат» «Решаем проблему» «Эффективный менеджмент»

Содержание тем программы

Раздел 1. Проектный менеджмент и инновационное развитие образовательной системы
Всего – 7 час., из них: лекции – 4 часа, сам. раб. – 3 час.

Входная диагностика:

Цель: выявление уровня знаний и подготовки слушателей к управлению инновационной деятельностью и принятию управленческих решений.

1.1. Стратегическое мышление в управлении образовательной организацией

Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент как компетенция. Стратегический менеджмент как часть технологии управления. Признаки эффективной организации. Риски и возможности

1.2. Управленческий инновационный проект: понятия, основные этапы создания, реализация

Понятие «инновационный проект», его классификация. Структуризация проекта. Базовые стадии управления проектом. Характеристика подсистем функционирования и управления проектом. Технологии разработки проектов в организации.

Самостоятельная работа:

Цель: умение разработать управленческий инновационный проект в сфере образования, направленный на решение в определенные сроки одной - нескольких существенных проблем организации/системы образования, на апробацию и внедрение значимых инновационных идей и решений.

Задание: подготовить управленческий инновационный проект с учетом предложенных направлений, либо выбрать самостоятельно направление проекта с учетом специфики своей организации

Раздел 2. Анализ управленческих ситуаций («Case-study»)

Всего – 8 час., из них: практич. – 6 часа, сам. раб. – 2 час.

Практическое занятие:

Для подготовки к практическому занятию слушатели курсов делятся на группы, осуществляют анализ предложенной ситуации (case), проблемы с целью выработки общего решения и представляют результат в письменном виде.

Группа кейсов «Работаем на результат»: решение проблемных ситуаций связанных с реализацией государственной политики в области модернизации образования в Российской Федерации.

Группа кейсов «Решаем проблемы»: решение конкретной локальной, ситуативной проблемы, возникшей в ходе функционирования организации, в том числе образовательного процесса.

Группа кейсов «Эффективный менеджмент»: решение управленческой ситуации, связанной с практической деятельностью.

Самостоятельная работа:

Цель: знакомство с особенностями интерактивной технологии («Case-study») для подготовки к решению проблемных ситуаций

Задание: с опорой на прочитанный материал (<https://viafuture.ru/katalog-idej/metod-case-study>), а также основываясь на собственных размышлениях, подумайте и запишите достоинства и недостатки «Case-study» как технология обучения управленческой команды. Ответ оформите в виде таблицы или схемы

5. Организационно-педагогические условия

Создание системы организационно-педагогических условий призвано способствовать эффективному освоению и реализации дополнительной профессиональной программы:

- организация обучения как целостного педагогического процесса;
- проектирование содержания учебного материала на основе компетентностного подхода;
- использование оценочных материалов различных видов;
- ориентация слушателей в ходе обучения на взаимосвязанную учебную, методическую деятельность.

5.1. Требования к квалификации педагогических кадров, представителей организаций, обеспечивающих реализацию образовательного процесса

Реализацию дополнительной программы повышения квалификации обеспечивают специалисты при наличии высшего образования.

5.2. Требования к материально-техническим условиям

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория	Лекции	Мультимедийный проектор
Компьютерный класс	Практические занятия	Персональный компьютер, выход в Интернет

При реализации программы с применением дистанционных технологий каждому слушателю необходим доступ в сеть Интернет, доступ к сервису ZOOM-конференции, системе дистанционного обучения Moodle.

5.3. Требования к информационным и учебно-методическим условиям

Реализация программы предполагает возможность применения электронного обучения через проведение вебинаров, использования в качестве сетевого ресурса материалов сайтов:

Сайт Национальной Лиги кейсов (<https://challengelenge.com>)

Сайт сообщество успешных практиков (<http://businesscasestudy.ru/about>)

Кейс-портал-кейс-метод в образовании (<https://caseportal.ucoz.ru/>)

А также необходимой литературы:

Библиотечный фонд АОУ ВО ДПО «Вологодский институт развития образования»:

Авраамова Е.М. Директор школы и управленческая команда в контексте реформ образования / Е.М. Авраамова, В.Н. Титов // Управление образованием. – 2015. - № 1. – С. 83-91

Губанова Е.В. Управленческая команда школы: работа в условиях стандартизации образования / Е.В. Губанова. – М.: Сентябрь, 2017. – 144 с. – (Библиотека журнала «Директор школы». – 2017. - № 3).

Губанова Е.В. Где формировать управленческие компетенции / Е. Губанова // Справочник заместителя директора школы. – 2016. - № 8. – С. 88-92.

Дегтярева О.В. Управление персоналом образовательной организации в рамках регионального проекта / О.В. Дегтярева // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2016. - № 5. – С. 84-87

Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 704 с.

Рощина Н.Л. Формирование управленческой команды по развитию кадрового ресурса в условиях создания образовательного комплекса / Н.Л. Рощина // Справочник заместителя директора школы. – 2015. - № 7. – С. 71-80.

Яшкина Н.В. Проблемы формирования коллективных управленческих решений / Н.В. Яшкина // Менеджмент и кадры. – 2010. - № 3. – С. 17 – 23.

Интернет-ресурсы:

Алямкина Е.А., Красильникова И.Н., Красильникова М.Н. Управленческая команда как условие эффективного управления образовательной организацией // Современные проблемы науки и образования.–2016.–№3.–URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=24739>

Исаков С.В. Управленческая команда в образовательном учреждении// Инновационная наука. - 2016. - № 3.–URL <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-komanda-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii/viewer>

Лисицинская А.В. Проектное управление развитием образовательной организации как профессиональная компетентность современного руководителя// Проблемы современного педагогического образования .- 2018.- № <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-razvitiem-obrazovatelnoy-organizatsii-kak-professionalnaya-kompetentnost-sovremennogo-rukovoditelya/viewer>

Попова О.В. Управление качеством проекта: роль человеческого ресурса // СибАДИ.- 2014.- №3 (37) .–URL <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kachestvom-proekta-rol-chelovecheskogo-resursa/viewer>

Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. Учебно-методическое пособие-СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ-Санкт-Петербург, 2011 .-148с.
<https://spb.hse.ru/data/2013/01/10/1302431164/10.pdf>

Стрекалова, Н. Д., Беляков, В. Г. Разработка и применение учебных кейсов: практическое руководство / Н.Д. Стрекалова, В.Г. Беляков ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013. —80с.
<https://www.hse.ru/data/2014/03/04/1333184440/strekalova-belyakov.pdf>

5.4. Общие требования к организации образовательного процесса

Процесс повышения квалификации по данной программе носит компетентностно - ориентированный характер. Поэтому обучение осуществляется с применением технологии активного обучения через следующие формы: лекции, практические занятия, работа в подгруппах, самостоятельная исследовательская работа.

Программа направлена на формирование основных управленческих компетентностей: определения стратегии, цели и задач развития организации, эффективного планирования ее деятельности; принятия решений о планировании работы организации для совершенствования её деятельности и реализации управленческих решений. Определении стратегии органи-

зации рассматривается через инновационные процессы в образовании и управленческий инновационный проект. Принятие управленческого решения в курсе рассматривается через призму метода оценки конкретной ситуации (Case-study).

Программа носит теоретико-прикладной характер. Прикладной характер курсу придают освоение слушателями различных методик принятия управленческих решений; анализ конкретных ситуаций; разработка проектов управленческих решений и сценарных планов развития в ситуации принятия различных вариантов решений.

6. Формы аттестации.

Форма **промежуточной** аттестации – **зачет**.

Оценка освоения слушателями каждого раздела осуществляется в форме зачета по результатам выполнения всех предусмотренных практических работ.

Итоговая аттестация по завершении дополнительной профессиональной программы проводится в форме теста.

К итоговой аттестации допускается слушатель, не имеющий задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план по ДПП.

Подготовкой к итоговой аттестации является 1.2, а также темы раздела 2.

7. Оценочные и методические материалы.

Оценочные материалы для проведения промежуточной и итоговой аттестации по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Совершенствование управленческих компетенций».

7.1. Паспорт комплекта оценочных средств.

I.	Входная диагностика (материалы для анкеты)
II.	Промежуточная аттестация (зачет): по итогам раздела 1 – оценочные средства – критерии оценки полноты и качества выполнения управленческого инновационного проекта. По итогам раздела 2 – оценочные средства-критерии оценки решения управленческих ситуаций
III.	Итоговая аттестация (зачет) (Материалы для выполнения зачета)

7.2. Комплект оценочных материалов

I. Входная диагностика

Входная диагностика

Осуществляется в начале прохождения курсов повышения квалификации, на первой лекции, в течение 15 минут, проводится в форме тестирования

Оценочные материалы для проведения входной диагностики по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Совершенствование управленческих компетенций руководителей системы образования»

Общеобразовательные организации

1. Выберите из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важные, которые желательно учитывать при определении подчиненным целей их деятельности.

а). Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют для достижения целей организации.

б). По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнения подчиненных.

в). Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным.

г). Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь их, сколько ни старайся.

д). Можно достигнуть любых целей, если учитывать способности подчиненных.

е). При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.

2. Как руководитель должен отреагировать на заявление работника о том, что он не получает удовлетворения от своей работы?

а). Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, постараться изменить направления деятельности.

б). Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в реальных условиях предоставить такого рода работу для всех ее работников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в организации есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

в). Нужно разъяснить работнику, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение.

3. Вам как руководителю нужно организовать и определить основные этапы проведения внутришкольного контроля. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия:

а) подготовка решения педагогического совета по усовершенствованию учебно-воспитательного процесса; **7**

б) определение целей контроля; **1**

в) доведение результатов контроля до педагогического коллектива; **6**

г) сбор фактического материала; **4**

д) личная подготовка руководителя к контролю и изучению нормативных документов; **2**

е) определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений; **3**

ж) составление плана контроля и педагогический анализ фактического материала. **5**

4. Совокупность профессиональных моральных норм, которая определяет отношение человека к своему профессиональному долгу, называется:

а) ситуативной этикой;

б) этикой межличностного общения;

в) профессиональной этикой;

г) нормативной этикой;

д) прикладной этикой.

5. В каком предложении допущена грамматическая ошибка?

а). Благодаря управленческой команде и педагогическому коллективу школа сохранила стабильные результаты обучения.

б). Согласно приказу № 5 от 01.09.2020 года уроки в школе начинаются с восьми часов.

в). Согласно распоряжения администрации города проезд на территорию запрещен.

г). Благодаря постановлению мэра в городе объявлен масочный режим.

Образовательные организации дошкольного образования:

Лидер - это:

а) человек, способный использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения реальности;

б) человек, обладающий большой харизмой;

в) человек, помогающий людям полностью раскрывать их способности, умеющий создавать идеал и стремиться к нему;

г) все ответы верны.

2. Наступило время начала педагогического совета, который проводите Вы. На мероприятии должны присутствовать все педагогические работники организации. Всего ожидается 20 человек. Время начала педагогического совета уже наступило, но еще не все участники мероприятия подошли. Ваши действия?

- а). Вы начинаете педагогический совет вовремя, никого не дожидаясь.**
- б). Вы информируете собравшихся, что педагогический совет не начнется, пока не подойдут все участники.
- в). Вы информируете собравшихся, что совещание начнется через 5 минут в любом случае.
- г). Вы позвоните участникам мероприятия, которые опаздывают, выясните причины их отсутствия и только после это начнете педагогический совет.
- д). Вы переносите педагогический совет на более поздний срок.

3. Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить руководителю, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

- а). Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.**
- б). В срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.
- в). Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

4. Расположите основные этапы планирования своего рабочего времени в нужном порядке:

- а) письменное фиксирование своих действий при выполнении всех задач; **4**
- б) определение временных норм для каждой задачи; **3**
- в) составление списка задач; **1**
- г) установление приоритетов каждой задачи. **2**

5. При приближении к Солнечной системе командир космического корабля получил сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на Земле произошли необратимые изменения, привычной для людей формы цивилизации больше не существует. Разумная жизнь на планете существует в другой форме - энергетической. Команде корабля предлагается перейти в энергетическую форму. Командиру предлагается проинформировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении. Какое решение вы приняли бы в данной ситуации, будучи командиром корабля?

- а). Принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершившемся фактом.
- б). Поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех.
- в). Собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение.
- г). Вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех.
- д). Собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение.**

Образовательные организации дополнительного образования:

1. Кадровый резерв - это:

- а) специалисты, оказывающие консультационные услуги по вопросам работы с кадрами;
- б) группа работников потенциально способных к определенной профессиональной деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку;
- в) руководители и специалисты, владеющие современными формами и методами работы;
- г) все ответы верны.

2. Ваш сотрудник пришел к Вам с проблемой. Какие требования Вы к нему предъявите?

- а). Сотрудник должен знать все детали проблемы. Мы на месте выработаем нужное решение.
- б). Сотрудник не должен знать все детали проблемы. Мы на месте разберемся в деталях и выработаем нужное решение.
- в). Сотрудник должен проанализировать проблему и предложить различные варианты ее решения.
- г). **Сотрудник должен проанализировать проблему, рассмотреть различные варианты и предложить лучшее, на его взгляд, решение.**
- д). Сотрудник не должен участвовать в решении проблемы, для этого есть руководители.

3. Какие, по вашему мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для создания атмосферы взаимовыручки, взаимодействия между подчиненными?

- а). **В организации следует создавать своего рода атмосферу соперничества (соревнования) между рабочими группами, что будет способствовать объединению людей.**
- б). Определить объем работы в рамках организации, распределить ее между всеми подчиненными, сделать так, чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником.
- в). Провести неофициальные мероприятия, например, дружеские встречи или экскурсии, что будет способствовать созданию корпоративной культуры, наряду с организацией рабочих совещаний с разъяснением направлений работы каждого работника.

4. В каких случаях, делегирование недопустимо, даже если Вы, как руководитель, и очень загружены?

- а) Когда для квалифицированного выполнения задачи у вас недостаточно знаний, умений и опыта.
- б) Когда задание рутинное и отнимает у Вас совсем немного времени.
- в) **Когда задание затрагивает вопросы, влияющие на результат организации.**
- г) Когда задание связано с подбором исполнителей.

5. Расположите основные этапы планирования своего рабочего времени в нужном порядке:

- а) письменное фиксирование своих действий при выполнении всех задач; **4**
- б) определение временных норм для каждой задачи; **3**
- в) составление списка задач; **1**
- г) установление приоритетов каждой задачи. **2**

Образовательные организации профессионального образования:

1. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?

- а). На круг его обязанностей.
- б). На область приложения усилий.
- в). **На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий.**
- г). Все ответы верны.

2. Укажите, какие из групп умений и навыков требуются непосредственно руководителю образовательной организации:

- а) умение спланировать подчиненных;
- б) **умение определять миссию организации;**
- в) умение воспитывать подчиненных;
- г) технологические навыки;
- д) **мотивация персонала;**
- е) **управление ресурсами организации.**

3. Вы проводите неформальное совещание со своими сотрудниками и в это время звонит Ваш телефон. Ваши действия?

- а). **Вы продолжите совещание и не будете отвлекаться на телефонный звонок.**
- б). Вы сразу возьмете телефонную трубку и поговорите со звонившим.
- в). Вы извинитесь перед коллегами, сообщите им, что ждете важный звонок и только после этого возьмете телефонную трубку.
- г). Вы объявите перерыв на 5 минут и после этого возьмете телефонную трубку.
- д). Вы закончите совещание, сказав, что Вас ждут срочные и важные дела.

4. Расположите основные этапы планирования своего рабочего времени в нужном порядке:

- а) письменное фиксирование своих действий при выполнении всех задач; **4**
- б) определение временных норм для каждой задачи; **3**
- в) составление списка задач; **1**
- г) установление приоритетов каждой задачи. **2**

5. Совокупность профессиональных моральных норм, которая определяет отношение человека к своему профессиональному долгу, называется:

- а) ситуативной этикой;
- б) этикой межличностного общения;
- в) **профессиональной этикой;**
- г) нормативной этикой;
- д) прикладной этикой.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Перечень ориентировочных направлений управленческих инновационных проектов, выполняемых слушателями по итогам освоения раздела 1 «Проектный менеджмент и инновационное развитие образовательной системы» дополнительной профессиональной программы «Совершенствование управленческих компетенций руководителей системы образования»

1. Совершенствование управления образовательной организацией, муниципальной образовательной системой. Создание инновационных функциональных структур, в т.ч. сетевых. Развитие корпоративной организационной культуры. Процессный подход в управлении. Реинжиниринг и интеграция ключевых процессов. Повышение качества управления. Развитие компетенций членов административной команды.
2. Повышение кадрового потенциала образовательной организации, муниципальной системы образования, кадровый менеджмент. Внутрифирменное повышение квалификации. Овладение педагогическими работниками новыми компетенциями. Сетевые профессионально-педагогические сообщества. Реализация профессиональных стандартов для педагогических работников. Создание эффективной системы мотивации педагогических работников, в т.ч. на основе принципов эффективного контракта. Наставничество над молодыми педагогами.
3. Создание современной, безопасной образовательной среды.
4. Организация эффективного функционирования образовательной организации, находящейся в сельской местности, в отдаленной территории, имеющей сложный социальный контекст и ограниченные ресурсы.
5. Цифровизация управления образовательной организацией, муниципальной системой образования, образовательным процессом. Развитие цифровых навыков современного педагога.
6. Управление инновационными процессами. Совершенствование образовательного процесса на новых технологических принципах.
7. Улучшение качества образовательного процесса, качества образовательных результатов, в т.ч. по отдельным предметным областям. Объективность оценивания образовательных результатов.
8. Более полное использование потенциала внешней социокультурной среды. Партнерство. Сетевое взаимодействие.
9. Организация профильного обучения, профориентационной работы и профессионального обучения. Использование в целях профориентации потенциала движений WorldSkills и JuniorSkills.
10. Создание эффективной воспитательной системы с обучающимися.
11. Повышение открытости и демократизация управления образовательной организацией, муниципальной системой образования. Вовлечение родительской общественности в процессы социализации и воспитания обучающихся.
12. Повышение конкурентоспособности образовательной организации. Востребованности ее образовательных услуг.
13. Реализация значимых социальных проектов, инициатив.
14. Индивидуализация образования. Инклюзивное образование.
15. Решение вопросов кибербезопасности и кибергигиены обучающихся.
16. Развитие направленностей дополнительного образования. Интеграция общего и дополнительного образования.
17. Организация работы с одаренными детьми.
18. Волонтерство и детские (молодежные) общественные объединения.

**Требования к управленческому инновационному проекту,
разрабатываемого слушателями курсов повышения квалификации дополнительной
профессиональной программы «Совершенствование управленческих компетенций
руководителей системы образования»**

Слушатель выполняет проектное задание по выбору в рамках одной из предложенных тем, либо выбирает самостоятельно тему с учетом специфики и запросов своей организации.

Управленческий проект должен быть новый, ранее не представленный и не реализованный, направленный на решение в определенные сроки одной - нескольких существенных проблем образовательной организации/системы образования, на апробацию и внедрение значимых инновационных идей и решений. Содержание управленческого проекта должно соответствовать теме с учетом ориентировочных направлений/самостоятельно выбранного направления. Проект должен носить управленческий характер.

Структура инновационного проекта:

Наименование проекта
Цель и задачи управленческого проекта
Предполагаемые сроки реализации проекта
Обоснование актуальности решения той задачи, проблемы, которые предполагаются управленческим проектом
Нормативная правовая база, обязательные требования, составляющие основу и учитываемые при разработке и реализации управленческого проекта
Обоснование новизны управленческих решений, предлагаемых в рамках проекта
Механизм реализации проекта, описание проекта, в том числе календарный план-график реализации проекта с этапами, датами, сроками и ответственными
Ожидаемые результаты, целевые индикаторы эффективности реализации управленческого проекта
Необходимое финансирование проекта
Ограничения и риски, связанные с реализацией проекта
Дополнительные данные о проекте (при необходимости)

Технические требования к оформлению инновационного управленческого проекта:

Редактор Word; формат А4; гарнитура Times; размер шрифта – 14-й кегель, межстрочный интервал – 1,5; поля: левое – 2,5, правое – 1,0, верхнее 2,5, нижнее – 2,0; номера страниц – сверху, по центру. Объем – до 10 стр., включая титульный лист. Приложения до 3 стр. не входят в объем проектного задания.

Материалы должны быть направлены на электронную почту куратору курсов ПК.

**Критерии оценивания управленческого инновационного проекта,
разрабатываемого слушателями курсов повышения квалификации дополнительной
профессиональной программы
«Совершенствование управленческих компетенций
руководителей системы образования»**

Критерий	Уровень выраженности показателя	Баллы
<i>Конкретность:</i> понятны результаты, которые должны быть получены в итоге	Показатель соответствует полностью	3
	Показатель в целом соответствует	2

реализации проекта	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
<i>Измеримость:</i> можно измерить результаты проекта	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
<i>Достижимость:</i> насколько возможна реализация проекта с учетом имеющихся ресурсов	Показатель соответствует полностью	3
	Показатель в целом соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
<i>Практическая значимость (полезность):</i> результаты реализации проекта могут применяться широким кругом пользователей	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
<i>Инновационность:</i> в проекте используются новые, не применяемые ранее технологии и (или) принципы организации, основанные на опережающих решениях	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
<i>Обоснование экономической или социальной эффективности</i>	Проект экономически/социально эффективен	3
	Проект экономически/социально неэффективен	0
Максимальное количество баллов - 15		

Группы кейсов, выполняемых слушателями по итогам освоения раздела 2 «Анализ управленческих ситуаций («Case-study») дополнительной профессиональной программы «Совершенствование управленческих компетенций руководителей системы образования»

В группе кейсов «Работаем на результат» управленческая команда решает кейсы, связанные с реализацией национального проекта «Образование».

В группе кейсов «Решаем проблемы» управленческая команда решает один из кейсов, связанных с решением конкретной локальной, ситуативной проблемы, возникшей в ходе функционирования образовательной организации и организации образовательного процесса.

В группа кейсов «Эффективный менеджмент» управленческая команда выполняет анализ решения управленческих ситуаций, ответов на внешние вызовы, имевших место в управленческой практике и связанных со взаимоотношениями и трудовой мотивацией работников, их трудовой дисциплиной, процессами делегирования полномочий, возложения ответственности и т.п.

Форма представления командой-участницей решения кейса

Проблема:
Варианты решения проблемы (алгоритм, несколько вариантов по приоритетности):
Ожидаемый результат:
Сопутствующие условия:
Ограничения в решении ситуации:
Риски и последствия:

Управленческие команды общеобразовательных организаций

Кейс «Работаем на результат»

В ходе плановой проверки по контролю качества образования одной из школ было установлено несоответствие качества подготовки обучающихся ряда имеющих государственную аккредитацию образовательных программ требованиям федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования. В том числе, по предмету «Русский язык», 5 А класс: успеваемость - 75%, качество успеваемости - 16%; выполняли проверочную работу - 24 обучающихся, из них на «Отлично» - нет, «Хорошо» - 4 обучающихся, «Удовлетворительно» - 14 обучающихся; «Неудовлетворительно» - 6 обучающихся (учитель XXXXX).

Кейс «Решаем проблемы»

В одной из СОШ области на уроке истории в 6-м классе произошел конфликт между учителем и учениками класса. Подавляющее большинство учеников не выполнило домашнего задания. Учитель попросила объяснений, но сколько-нибудь внятного ответа не получила. Напротив, один из учащихся повел себя вызывающе, заявив, что ему было некогда заниматься пустяками, т.к. он посещает спортивную секцию и вообще учитель ничего не задавала. Учитель обратила внимание нарушителей учебной дисциплины на тот факт, что несколько человек из класса задания выполнили, т.к. учебное поручение было сделано. Всем не выполнившим задание учитель поставила неудовлетворительные оценки, чем вызвала бурю возмущения накануне окончания четверти. Ситуация накалилась и стороны перешли к взаимным оскорблениям. В ходе перепалки учитель допустила неллицеприятные высказывания не только в адрес неисполнительных учеников, но и в адрес их родителей. Один из учащихся, не выполнивший домашнее задание, сделал аудиозапись этой части конфликта. На перемене ученик отправился к директору школы и продемонстрировал запись, пригрозив придать ее огласке.

Кейс «Эффективный менеджмент»

Директор школы ушла в отпуск. Исполнение обязанностей директора было возложено на заместителя директора школы по УВР. Уходя в отпуск, директор отдала устное распоряжение о проведении в ее отсутствие очередного педагогического совета. На заседании педагогического совета было принято решение об исключении из школы двоих учеников, отличавшихся хулиганским поведением, сроком на 10 дней.

Управленческие команды образовательных организаций дошкольного образования

Кейс «Работаем на результат»

В детском коллективе дошкольной образовательной организации совместно обучаются дети с нормальным и нарушенным развитием. Из 18 детей трое имеют ОВЗ. Один ребенок с ОВЗ систематически оказывается инициатором конфликтных ситуаций в детском коллективе. Это вызывает негативную реакцию со стороны родителей

Кейс «Решаем проблемы»

У ребенка средние способности, но семья задалась целью сделать из него вундеркинда. Каждый день у него расписан по минутам: вечером его водят в прогимназию, на курсы английского языка и т.п., даже во время дневного сна в детском саду малыша ведут на занятия спортивной секции. Дома его заставляют слушать серьезную классическую музыку. Играть дошкольнику просто некогда. На все увещевания педагогов родители отвечают, что желают ребенку только добра

Кейс «Эффективный менеджмент».

Вы решили узнать мнение сотрудников своей ДОО на предмет оценки уровня организации управленческого труда. Вы провели анонимное анкетирование и узнали, что эффективность вашего управленческого труда оценивается гораздо ниже, чем вы предполагали. Хотя, в общем-то, сотрудники относятся к вам доброжелательно

Управленческие команды образовательных организаций дополнительного образования детей

Кейсов «Работаем на результат»

В соответствии с контрольными точками и результатами регионального проекта «Успех каждого ребенка», анализ результатов обеспечения вовлечения в различные формы сопровождения и наставничества на 1 сентября 2020 года составляет менее 10% обучающихся в Вашей организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам.

Кейс «Решаем проблемы»

Педагоги дополнительного образования неоднократно жаловались вам на то, что методист проверяет их дополнительные общеобразовательные программы, дает им низкую оценку, но не в состоянии оказать какую-либо методическую помощь по корректировке, доработке и обновлению программ.

Кейс «Эффективный менеджмент»

Модель развития муниципальной системы дополнительного образования детей, разработанная на основе целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей, направлена на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся путем увеличения охвата дополнительным образованием в вашем муниципальном районе до уровня не менее 80% от общего числа детей в возрасте от 5 до 18 лет.

Вас назначают руководителем учреждения, которое участвует в реализации модели развития муниципальной системы дополнительного образования детей. На данный момент охват дополнительным образованием в вашем муниципальном районе менее 80% от общего числа детей в возрасте от 5 до 18 лет.

Что вы как руководитель будете делать?

Управленческие команды образовательных организаций профессионального образования

Кейс «Работаем на результат»

Исследования качества общеобразовательной подготовки 1 курса в колледже/техникуме, проведенные в 1 семестре учебного года показали, что оценку «2» - получили 76 % всех обучающихся, оценку «3» - 24 %. При этом 54 % обучающихся снизили свой показатель на две единицы и 19 % на три единицы по сравнению с оценками в аттестате об основном общем образовании. Низкая общеобразовательная подготовка не позволит студентам освоить профессиональный цикл в соответствии с требованиями ФГОС СПО.

Кейс «Решаем проблемы»

Студенты колледжа/техникума за хорошую и отличную учебу поощрены администрацией трехдневной экскурсией в город Ярославль. Группу в количестве 40 человек возглавляет заместитель директора по учебно-воспитательной работе. С одним из студентов произошел несчастный случай – он сломал ногу. Руководителя группы в это время рядом не было.

Кейс «Эффективный менеджмент»

Колледж/техникум имеет свои богатые традиции. В течение года после его реорганизации путем присоединения к нему другой профессиональной образовательной организации в педагогическом коллективе сложились и постоянно враждуют две группировки, что существенно затрудняет решение производственных задач, создает ненормальную психологическую атмосферу. Директор присоединенной профессиональной образовательной организации на данный момент работает заместителем руководителя колледжа/техникума.

Критерии оценивания решения управленческих решений (Case-study), слушателями курсов повышения квалификации дополнительной профессиональной программы «Совершенствование управленческих компетенций руководителей системы образования»

Критерий	Показатель	Баллы
Группа кейсов «Работаем на результат»		
Соответствие действующему законодательству и паспортам региональных проектов, входящих в структуру национального проекта «Образование»	Показатель соответствует полностью	3
	Показатель в целом соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
Системность подхода	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
Прогнозирование и учет рисков	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
Реализуемость/достижимость предлагаемых мер	Показатель соответствует полностью	3
	Показатель в целом соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
Максимальное количество баллов- 10		
Группа кейсов «Решаем проблемы»		
Оригинальность идеи	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
Соответствие действующему законодательству	Показатель соответствует	1
	Показатель не соответствует	0
Системность подхода	Показатель соответствует	1
	Показатель не соответствует	0
Прогнозирование и учет рисков	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
Реализуемость предлагаемых мер	Показатель соответствует	1
	Показатель не соответствует	0
Максимальное количество баллов 7		
Группа кейсов «Эффективный менеджмент»		
Оригинальность подхода	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0

Соответствие действующему законодательству	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
Системность анализа, учет всех факторов и условий	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
Четкость и конкретность предложенных мер	Показатель соответствует	2
	Показатель соответствует частично	1
	Показатель не соответствует	0
Максимальное количество баллов 8		

Оценочные материалы для проведения итоговой аттестации слушателей по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Совершенствование управленческих компетенций руководителей системы образования»

1. Проект – это...

- совокупность действий (процессов), приносящих социальный эффект как по качественным, так и по количественным показателям
- совокупность действий (процессов), приносящих результат, во время которых людские, финансовые и материальные ресурсы определенным образом организуются с тем, чтобы результат соответствовал требованиям как по качественным, так и по количественным показателям
- совокупность действий (процессов), приносящих результат по финансовым и материальным ресурсам

2. Вычеркните лишнюю, на Ваш взгляд, характеристику проекта:

- конкретность цели и задачи
- неограниченность ресурсов
- инновационность
- определенные сроки начала и окончания проекта

3. В чем состоит инновационность содержания проекта?

- в его соответствии требованиям законодательства
- в его способности решить проблему
- в его способности предложить новый научный подход
- в его мотивационном воздействии на людей

4. Инновационный менеджмент – это...

- система подготовки и принятия решений, направленных на формирование, поддержку и развитие инновационного потенциала организации
- способ развития творческого потенциала коллектива организации
- процесс разработки и внедрения инноваций

5. Как Вы считаете, управленческое решение – это...

- конечный продукт управленческой деятельности
- промежуточный продукт управленческой деятельности

6. Как Вы считаете, эффективная групповая работа при решении управленческих си-

туаций (кейсов) проявляется?

- в зависимости результатов принятых решений от количества участников группы
- в зависимости результатов принятых решений от стиля управления руководителя группы
- в зависимости результатов принятых решений от степени однородности группы

7. Как Вы считаете, преимущества групповой формы решения управленческих кейсов проявляются:

- в демократизации принятия решений
- в большей возможности реализовать свой потенциал
- в меньших затратах времени
- в большей возможности решать сложные проблемы

8. Допишите недостающий этап при решении управленческих ситуаций (кейсов)

1. проблема
2. ожидаемый результат
3. ограничения в решении ситуации
4. _____