

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Методические указания
по выполнению практических работ
по дисциплине**
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ

для студентов направления подготовки
Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) «Менеджмент в образовании»
Квалификация выпускника магистр

Ставрополь, 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	
Раздел I. Методологические основы менеджмента.....	
Практическое занятие № 1. Организация как социально-психологический феномен	
Практическое занятие № 2. Формы управленческой деятельности.....	
Практическое занятие № 3. Основные функции менеджмента в образовании	
Практическое занятие № 4. Маркетинговые стратегии и планирование.....	
Практическое занятие № 5. Руководитель как субъект деятельности в формальной структуре организации.....	
Раздел II. Характеристика менеджмента в образовании.....	
Практическое занятие № 6. Характеристика управленческой деятельности в образовательной организации.....	
Практическое занятие № 7. Менеджер в системе управления образованием.	
Практическое занятие № 8. Социально-психологический климат в образовательной организации	
Практическое занятие № 9. Особенности управление организационными изменениями в образовательных организациях.....	
Раздел III. Технологии менеджмента в образовании.....	
Практическое занятие № 10. Социально-психологические методы управления образовательной организацией.....	
Практическое занятие № 11. Паблик рилейшнз в управленческой деятельности	
Практическое занятие № 12. Формирование здорового образа жизни в образовательной организации	

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Основы менеджмента в образовании» направлена на овладение базовыми психолого-педагогическими знаниями, формирование устойчивой потребности в самопознании и самосовершенствовании личности магистранта.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у магистрантов набора универсальных УК-3, профессиональных ПК-3 компетенций по направлению 44.04.01 Педагогическое образование.

Задачи дисциплины:

- формирование потребности в овладении содержанием курса как личностно значимого в процессе индивидуального и профессионального развития магистров;
- овладение системой современных научных знаний в области менеджмента в образовании;
- формирование и развитие системы конструктивных умений по использованию методов менеджмента в образовании;
- формирование и развитие исследовательских умений по организации инновационной педагогической деятельности.

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений. Ее освоение происходит во 2 семестре.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

- способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3);
- способен организовывать взаимодействие участников образовательного процесса между собой, а также с социальными партнерами в соответствии с целями развития образовательной организации (ПК-3).

Объем материала, который следует изучить, определяется рабочей программой по дисциплине «Менеджмент дополнительного профессионального образования «Основы менеджмента в образовании», предусмотренной учебным планом.

Раздел I. Методологические основы менеджмента

Практическое занятие № 1. Организация как социально-психологический феномен

Цель занятия:

социально-психологический анализ образовательной организации.

Актуальность темы семинара:

основана на умении осуществлять стратегическое планирование развития образования разрабатывать инновационные проекты и программы

1. Познакомьтесь с кратким содержанием темы

Термин «организация» (от лат. organize – придаю стройный вид, устраиваю) имеет три основных аспекта использования этого термина с различным понятийным содержанием (А. И. Пригожин).

Пока существует организация, она всегда будет обладать философией, независимо от того, осознается это руководителями или нет. Как правило, в организации культивируются системы смыслов, обладающих наивысшей ценностью для ее основателей и высшего руководства, в чьих руках находятся многочисленные властные средства для поддержания элементов организационной философии, избранных именно ими. То, что каждый человек выделяет для себя наиболее значимые, ценимые им объекты, идеи и принципы, закономерно; также закономерно, что люди, обладающие реальной властью в организации, будут осознанно или неосознанно распространять в ней свои ценности. Так как существование ценностных ориентиров закономерно, организация, пока она существует, всегда обладает определенной философией. Другое дело, какой она является – созидательной, перспективной для организации или разрушительной, тупиковой.

Смыслы существования успешных организаций, как правило, вынесены за их пределы и обладают достаточной социальной направленностью, т. е. поддерживаются общественными потребностями.

Выделяются следующие функции философии организации:

- порождение солидарности (осознаваемые и принимаемые персоналом смыслы и ценности деятельности согласовывают активность сотрудников, дают уверенность во взаимодействии, вызывают требуемый резонанс во внешней среде);

- создание универсальных ориентиров в поведении и деятельности персонала (ценности и смыслы могут быть конкретизированы и применены к самым различным практическим ситуациям, даже к тем, которые не предусмотрены организационными стандартами);

- порождение глубинной осознанности деятельности каждого сотрудника и организационных субъединиц (отделов и служб);

- создание непротиворечивого и узнаваемого облика организации во внешней среде;

- получение оснований для определения обоснованных и целесообразных критериев при найме, аттестации, мотивации и стимулировании персонала; принятия решений о создании новых продуктов, управлении качеством и т. д.

Как зарубежные, так и отечественные исследователи уделяли рассмотрению функции организации большое внимание. Как следствие, мы имеем достаточно четко сформулированные принципы и правила построения организационных структур. Интересно, что представители различных научных школ в выделении этапов организационной деятельности оказывались удивительно солидарными.

Необходимым условием выполнения функции организации является правильное общение руководителя с исполнителями. Процессы управления и организации деятельности всего персонала и руководителей не могут существовать изолированно друг от друга, органически переплетаясь между собой.

В каждой организации работа разделяется на составляющие части, поэтому для успешности ее работы необходима координация действий.

Деятельность по координации работы других людей и составляет сущность управления.

Во всех организациях, за исключением малых, управление занимает очень много времени, и поэтому оно вычленяется в особый вид деятельности.

Независимо от того, насколько тщательно продумана структура организации (рис. 4), деятельность будет определяться в первую очередь людьми, входящими в состав этой организации, их способностями и мотивацией к труду.

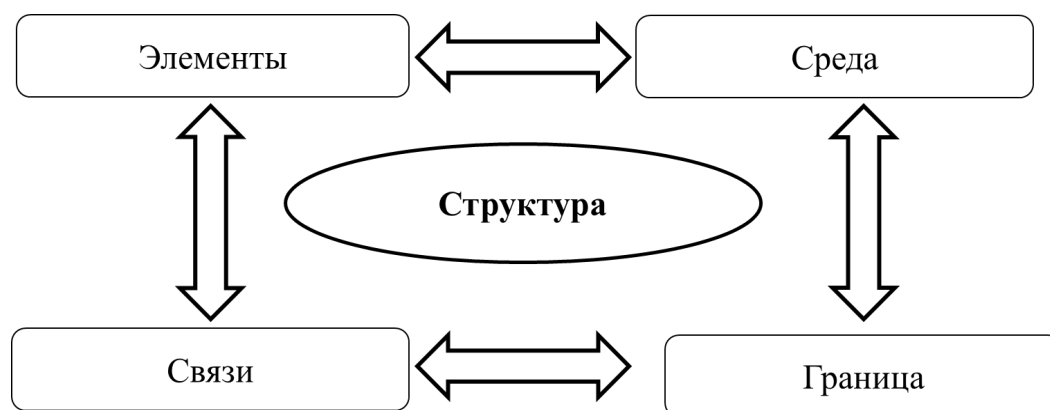


Рисунок 1 – Структура организации

Деятельность по координации работы других людей и составляет сущность управления.

Среди конкретных форм организации деятельности можно выделить:

- регламентирование – создание организационной структуры предприятия, закрепление функций или работ за определенными исполнителями;
- делегирование полномочий;
- инструктирование и консультирование работников;
- принятие управленческих решений, выдача распоряжений, командование.

Адаптацию (производственную и социально-психологическую) нельзя рассматривать иначе как процесс включения личности в производственные персонифицированные отношения или, что одно и то же, – в отношения с другими людьми, выполняющими совместные трудовые функции.

Профессионально-производственная адаптация имеет два основных аспекта: профессионально-трудовой (технологический) и организационный. Профессионально-трудовой аспект адаптации связан с чисто человеческой стороной отношений в производстве, проявляющихся по типу «человек – человек». Организационный аспект адаптации связан с правильным распределением выполняемых функций, их последовательности и взаимосвязи.

Для человека положительными результатами социально-психологической адаптации являются: возможность выживания и удовлетворения своих социальных и биологических потребностей и приведение их в соответствие с социальными требованиями в результате формирования необходимых средств общения и поведения в целом. Показателями достижения этих результатов могут быть:

- высокий социальный статус человека в социальной среде;
- психологическая удовлетворенность этим статусом, социальной средой в целом и ее наиболее значимыми для него элементами, например, работой.

Для общества значимость социальной адаптации заключается в получении возможности воспроизведения своей социальной структуры.

Об уровне социально-психологической адаптации личности свидетельствуют как объективные, так и субъективные критерии.

Объективными критериями являются: продуктивность деятельности; реальное положение в коллективе; авторитет как социальная реальность, отражающая устойчивое принятие членами группы приоритета личности в какой-либо деятельности.

Субъективными – удовлетворенность личности (осознанная или неосознанная) различными аспектами пребывания в новой или изменившейся социальной среде; положительное отношение к различным аспектам и условиям деятельности и общения и к себе самой.

Для успешной адаптации в изменившейся социальной среде человеку, как правило, необходимо проявлять такие личностные качества, как активность усилий, направленных на преодоление жизненных трудностей, чувство личной ответственности за происходящие события, связанное с верой в успешное будущее.

Важнейшие признаки социальной активности – сильное и устойчивое (а не ситуативное) стремление влиять на социальные процессы; реальное участие в общественных делах, диктуемое стремлением изменить, преобразовать или, напротив, сохранить и укрепить существующий социальный порядок, его формы и стороны.

В зависимости от уровня социально активной личности можно выделить два вида социально-психологической адаптации: активную и пассивную. Активная социально-психологическая адаптация имеет место тогда, когда человек стремится воздействовать на социальную среду, с тем чтобы переработать, изменить в ней то, что его по каким-либо причинам не устраивает. Пассивная, когда он не стремится к такому взаимодействию и изменениям.

Приверженность сотрудника своей организации, компании, фирме формируется под влиянием ряда факторов:

- помощи, получаемой от других работников в процессе выполнения профессиональных обязанностей;
- заинтересованности выполняемой работой;
- связанности в сознании сотрудника успеха в работе с ощущением жизненного успеха;
- достаточного уровня информированности о положении дел в организации;
- принятия сотрудника рабочей группой;
- удовлетворенности сотрудника тем статусом, который дает работа;
- чувства справедливости обменов, совершаемых между сотрудником и организацией;

- возможности удовлетворения важнейших потребностей (особенно тех, которые определили выбор данной работы);
- ощущения психологического комфорта и безопасности;
- снижение «психологической цены» (затраты сил, усталость, стресс) работы в организации;
- благоприятных отношений с руководством (степень доверия, взаимопонимания и уровень получаемой поддержки).

Следует также отметить, что в целях оказания помощи вступающим в должность для лучшей адаптации их в новой трудовой среде можно предложить для осознания своих реакций и своего поведения в целом и управления им принять во внимание некоторые рекомендации психологического характера.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

Как Вы понимаете понятие «организация»?

Функции философии организации.

Смысл существования успешных организаций.

Создание организационной модели.

Условия выполнения функции организации.

Формы организации деятельности.

Как можно определить социально-психологические методы?

Дайте определение социально-психологической адаптации.

Как можно обеспечить гармоничное и эффективное включение сотрудников в жизнь организации?

3. Обсудите практическую ситуацию

Каждый менеджер заинтересован в повышении производительности труда. Менеджеры стремятся, чтобы отдача от инвестиций была максимальной. Но инвестиция – понятие весьма широкое. Это – не только вложенные деньги. Это – и возможности самого работника, его удовлетворенность трудом, руководителем, отношениями с сотрудниками фирмы и т.д.

Измерить удовлетворенность трудом – дело совсем не простое. Но большинство менеджеров следят не за человеческими потребностями и особенностями, а за успехами своего бизнеса. И во многом от этого проигрывают.

Если бы вы были руководителем фирмы, задачей которой является выживание на рынке, какую стратегию вы выбрали бы?

- 1). Принуждать работников к более интенсивной работе?
- 2) Наказывать за сбой в их работе?
- 3) Стимулировать деньгами?
- 4) Обучать их новым методам работы?
- 5) Постоянно находиться в человеческих контактах с ними?
- 6) Предоставлять им возможность принимать участие в решении проблем фирмы?
- 7) Заинтересовать их не только денежным вознаграждением?
- 8) Какие нетрадиционные формы вы можете предложить? [3].

4. Выполните практические задания

1. Заполните таблицу:

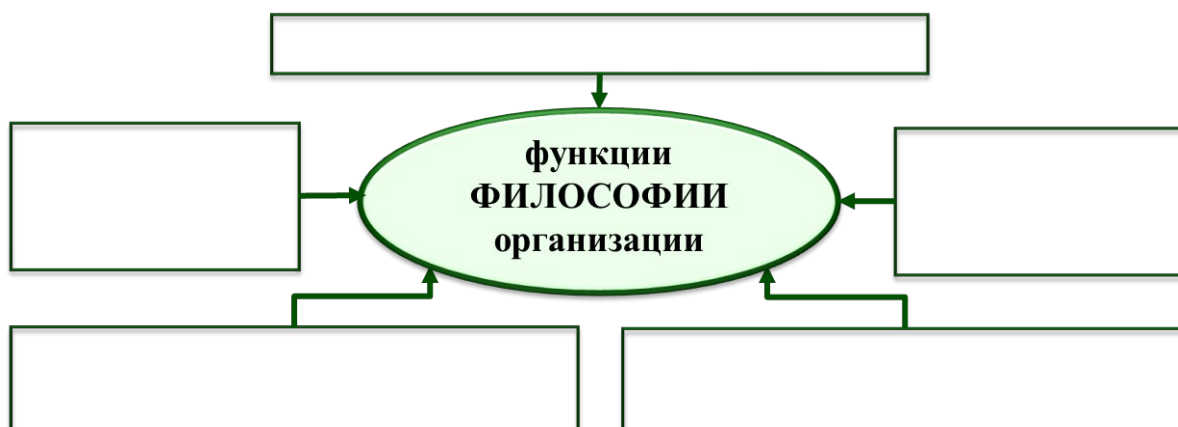


Рисунок 2 – Функции философии организации

2. Заполните таблицу:

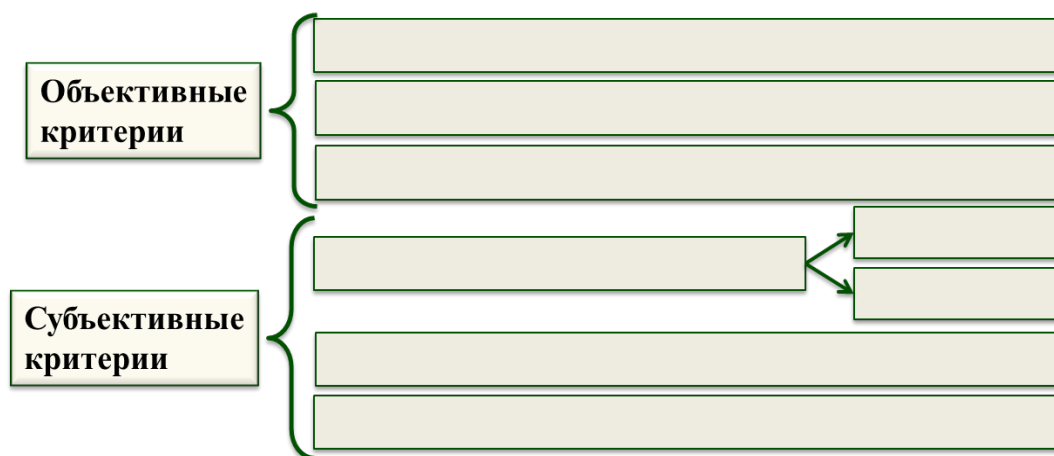


Рисунок 3 – Критерии социально-психологической адаптации личности в организации

3. Заполните таблицу:

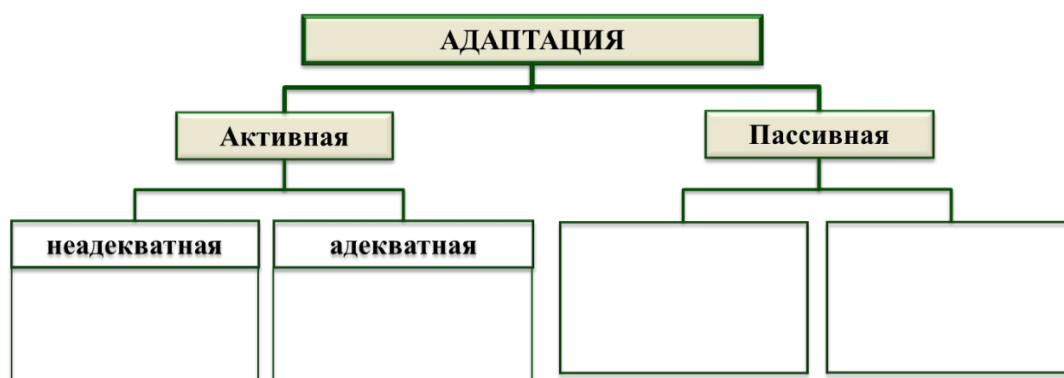


Рисунок 4 – Социально-психологическая адаптация

4. Проанализируйте управленческие процессы в понимании А. К. Гастева.

5. Подготовьте сообщение на тему: «План социально-психологической адаптации новых сотрудников», «Модель «Вашей» организации».

5. Организуйте проведение тренингового занятия

1 этап. – Создание мотивации на занятие

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – организация как социально-психологический феномен;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

II этап. – Психологическая разминка

Упражнение «Квадрат»

Для игры нужна веревка длиной 3 – 4 м, завязанная в кольцо. Все встают в круг и берутся двумя руками за веревку, равномерно распределяясь по ней. Тренер дает команду закрыть глаза и затем встать так, чтобы получился квадрат, треугольник, ромб. При построении фигур можно разговаривать, но глаза открывать нельзя [Error: Reference source not found].

Упражнение 5. Выбор по рукопожатию

Один человек становится в центр, закрывает глаза. К нему подходят все по очереди и пожимают руку. Водящий, если хочет, чтобы данный человек стал его начальником, посылает его направо, если не хочет – налево. Возможна модификация: если хочет сотрудничать с ним как с партнером – направо, если не хочет – налево.

Рекомендации. Упражнение выполняется молча. Потом выполняющий упражнение член группы открывает глаза и смотрит, кого куда он направил. По желанию участников упражнение можно выполнить несколько раз. Обычно не обсуждается.

В качестве резюме делается заключение о том, что тактильный контакт дает неосознаваемую информацию, а причины, по которым сделан выбор, объяснить трудно [3].

III этап. – Обучающий

Упражнение «Карусель»

Группа разбивается на две равные части. «Концентрирующиеся» рассаживаются в круг и готовятся к полной концентрации на задании. Задание может заключаться в мысленном решении задачи, заучивании стихотворения, концентрации на мысленном образе, на одной из частей тела и т.д. «Мешающие» становятся лицом к «концентрирующимся» – каждый напротив своей «жертвы». По команде «Начали!» «концентрирующиеся»

приступают к заданию, а «мешающие» начинают мешать им (в пределах, оговоренных ведущим). По хлопку ведущего «мешающие» сдвигаются на одного человека вправо так, чтобы каждый из них сменил свою «жертву», и игра продолжается дальше. После нескольких «поворотов» ведущий останавливает «карусель». Все переходят к обсуждению.

Ведущий имеет возможность наблюдать столкновения стремлений «концентрирующихся» и «мешающих», которые в этом упражнении приобретают характер единоборства. На первых порах силы в этом единоборстве не будут равными: ведь «мешающие» располагают богатейшим арсеналом средств. Если игра начинается сразу с применения ими самых жестких мер, то это может обескуражить «концентрирующихся», сломить их веру в свои возможности. Ведущий должен следить за работой каждого и по мере надобности давать «мешающим» указания ослабить помехи, для того чтобы «концентрирующиеся» не проявляли признаков отвлечения по крайней мере в 2/3 случаев. Такая пропорция успеха обеспечит наиболее подходящие условия для роста способности к самоконтролю.

Особенность этого упражнения – персонифицированность источника помех. Причиной отвлечения является конкретный живой человек: может случиться так, что для спортсмена Егорова единственным эффективным мешающим окажется Сидоров. Тогда задача сосредоточения переходит в область общения. Упражнение за упражнением Егоров невозмутимо игнорирует хлопки и крики всех участников, отвечая неудержимым приступом смеха на любую реплику Сидорова. Что делать? Общего рецепта нет, однако почти всегда осознание и признание этого факта Егоровым оказывается отправной точкой для существенных изменений. Пусть, например, он попробует в очередной раз, когда Сидоров начнет приближаться к нему, оставить свои безуспешные попытки сосредоточиться и прямо обратиться к своему «мешающему»: «Я знаю, что до сих пор мне ни разу не удавалось сконцентрироваться в твоём присутствии. Твоя способность мешать превосходит мое умение сосредоточиваться. Что бы ты

мне посоветовал?» Если Сидоров примет искреннее участие в затруднениях Егорова, то его ответ окажется полезным независимо от конкретного содержания.

Другим важным моментом упражнения «Карусель» является овладение умением внушать и противодействовать чужому внушению. Каждый «мешающий» стремится подобрать прием, с помощью которого можно было бы пробить брешь в броне, ограждающей сознание «концентрирующегося» от внешних воздействий.

Упражнение «Инфракрасные лучи»

В достаточно тихом помещении, подогрев предварительно утюг, ведущий говорит: «Ваши руки способны ощущать тепловое инфракрасное излучение. Попробуйте почувствовать тепло этого утюга на расстоянии. (Проносит утюг перед участниками, давая каждому убедиться, что это возможно.) У всех получилось? А теперь попытайтесь почувствовать тепло собственных рук. (Показывает, что кисти рук нужно расположить вертикально, ладонями друг к другу и параллельно, на минимальном расстоянии.) Получается? Теперь ваша задача – найти самое большое расстояние, на котором вы будете ощущать это тепло. (Показывает, как сближаются и расходятся ладони.) Ясно? Работайте самостоятельно. (Проходят 2 – 4 минуты.) Есть вопросы? Теперь попробуйте проделать это в парах. (5 – 6 минут, во время которых позволено обмениваться впечатлениями.) Теперь расскажем, что получилось».

Известно, что при расслаблении и успокоении слабые сигналы с большей легкостью достигают сознания: неслышимый днем будильник ночью гремит громче трактора. Поэтому задачи на обострение чувствительности подталкивают обычно к мягкому стилю концентрации [2].

Упражнение «Самосуд»

Участникам группы предлагается взвесить на символических весах правосудия свои достоинства и недостатки. Заранее готовятся карточки, на каждой из которой написано по одному личностному качеству –

положительному или отрицательному (всего 25 – 30 качеств). На большом листе ватмана ведущий делает символическое изображение весов (можно сделать чаши весов по типу кармашков). На правую чашу весов предлагается складывать свои достоинства, которые он, как ему кажется, сумел продемонстрировать группе за время тренинга, а на левую – свои отрицательные черты, которые тоже проявились в тренинге.

Игрок выбирает поочередно карточки с положительными и отрицательными качествами, громко зачитывает надпись и крепит карточку к листу с изображением весов правосудия. Остальные участники по сигналу ведущего демонстрируют свое решение (согласны ли они с мнением игрока или нет): рука с поднятым вверх большим пальцем означает согласие, рука с опущенным вниз большим пальцем – отрицание. Выбранный заранее «судебный секретарь» ведет подсчет и фиксирует количество голосов «за» и «против» каждого качества в протоколе.

Игрок, осуществляющий «самосуд», вправе остановиться в любой момент и уступить свое место другому добровольцу.

IV этап – заключительный

Игроки делятся своими чувствами. Упражнение жесткое, но оно может дать очень многое основному участнику. В любом случае, решившись на «самосуд», он уже совершил смелый поступок и поэтому – победитель, даже если получил подтверждение проявлению им отрицательных качеств. Он «выстрадал истину» и достоин уважения. Ведущему есть смысл сказать об этом в конце игры. По окончании сеанса группа обсуждают свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие, снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>
2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Практическое занятие № 2. Формы управленческой деятельности

Цель занятия:

анализ форм управленческой деятельности.

Актуальность темы семинара:

заключается в умении использовать формы управления образовательными организациями.

1. Познакомьтесь с кратким содержанием темы

Формы управленческой деятельности – внешнее практическое выражение управленческой деятельности (функций) в конкретных действиях, совершаемых руководителем в пределах компетенции и вызывающих определенные последствия.

Формы деятельности субъектов многочисленны и разнообразны. Их классификация позволяет более определенно пользоваться ими, учитывать соотношение форм, знать сферу применения каждой.

Классификация форм управленческой деятельности:

по характеру действий:

правовые – издание правовых актов – нормативных и индивидуальных (принятие решений); совершение иных юридически значимых действий;

неправовые (организационные) – проведение непосредственно организационных мероприятий; осуществление материально-технических операций;

по целенаправленности:

внутренняя (используется для решения внутриорганизационных вопросов);

внешняя (используется в целях выполнения задач и функций органа).

по способу выражения:

словесная (письменная, устная);

конклюдентная (выражается в жестах работника милиции, регулирующего уличное движение; в световых и звуковых сигналах, знаках).

Основной формой управленческой деятельности является принятие решений. Вообще решение в психологии – формирование мыслительных операций, снижающих исходную неопределенность проблемной ситуации. В процессе решения выделяют стадии поиска, принятия и реализации.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, т. е. способа решения. Оно является существенной и неотъемлемой частью общей работы каждого руководителя. Выбор должен сделать сам руководитель, для того чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой им должности

Конкретизация принятия решения зависит: 1) от уровня исследования – системного, функционального, личностного, деятельного; 2) от области исследования – решение познавательное, творческое, оперативное, управленческое; 3) от психологических механизмов решения – решение волевое, интеллектуальное, эмоциональное, вероятностное [2].

Различают несколько видов управленческого решения:

решения, характеризующиеся наличием или отсутствием гарантии получения правильного результата: механизмы точные (аналитические, логические) и механизмы эвристические (приближенные, интуитивные);

индивидуальные и коллективные решения;

запрограммированные и незапрограммированные решения.

Принятие решения – психологический процесс, где не всегда срабатывает только логика или интуиция. В самом ходе решения переплетаются и социальные установки, и личностные переменные, и интуиция, и эмоции.

Самыми сложными управленческими ситуациями являются такие, где действует человеческий фактор. В содержание человеческого фактора вплетаются мотивационные, личностные и иные субъективные переменные. Предвидеть действие этих переменных в их сложных сочетаниях невозможно. Для принятия решений в ситуациях действия человеческого фактора недостаточно одних только суждений.

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации, является делегирование полномочий. При помощи делегирования управленцы подбирают людей для работы и принимают решение, кто из них будет работать, вступая в отношения «начальник – подчиненный».

Вообще делегирование полномочий это передача руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам, позволяет освободить руководителя от менее сложных, рутинных дел и способствует повышению квалификации, чувства ответственности и самостоятельности сотрудников [4].

Поиск ответов на вопрос о том, сколько полномочий передавать, приводит к тем проблемам, с которыми встречаются многие организации и отдельные руководители при делегировании полномочий в организациях. Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем:

- определение целей, политики организации;
- принятие принципиальных решений;
- долг первого лица принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска;
- ситуации, когда управленческое решение может вызвать необратимые последствия;
- уровень и структура заработной платы;
- рынки;
- количество персонала;
- капиталовложения и т. д.

Главная задача руководителя – не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами подчиненных, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели. Для этого необходимо соблюдать следующие условия, в которых персонал может расти и развиваться, которые образуют систему. В этой системе как можно меньше ограничений и рамок, что дает максимум гибкости и изменений. Предоставить людям возможность снять контролирующее воздействие – это, наверное, самый трудный барьер для руководителя. Доверие развивается по мере передачи контроля другим. Это не утрата контроля, а скорее поручение его другим, которые поймут смысл контроля по-своему. Доверие это основа методологии, «делегирование полномочий», вокруг которой находятся все остальные условия: полномочия, ответственность, участие, поддержка, удовлетворение ожиданий.

Руководители одновременно с делегированием полномочий должны иметь механизмы контроля. Процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей, – одна из основных управленческих функций. Он состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок, если полученные результаты в существенной степени отличаются от установленных стандартов. Если контроль плохой или отсутствует, то в целом снижаются результаты работы коллектива, предприятия, но, с другой стороны, контроль – не панацея от безответственности и неспособности управлять (если принять неверное управленческое решение, то контроль не поможет достичь успеха).

Руководящий работник должен внимательно относиться к этому и определить, насколько допустим такой путь подчиненного, так как выбранный работник может приложить максимум усилий для независимых действий. С другой стороны, может возникнуть ситуация, когда выбранный работник осторожничает, избегая принимать решения, так как боится сделать ошибку и не желает критики.

Для нормальной, эффективной организации деятельности, для управления этой деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, передачей и переработкой информации, то есть коммуникационными связями. В процессе коммуникации ежедневно участвуют все субъекты организации, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их [1].

Информация – это некие сведения об окружающем мире и идущих в нем процессах – объект хранения, переработки и передачи – воспринимаемые человеком или специальными устройствами. В социальной психологии управления является предметом труда, средством коммуникации между людьми.

Процесс активного обмена между партнерами по общению знаниями, суждениями, представлениями, отношениями и переживаниями, направленный на достижение ими определенного уровня взаимопонимания, называется коммуникация. Основная функция коммуникативных процессов – обеспечение социально-психологической общности при сохранении индивидуального своеобразия каждого из участников коммуникации. Коммуникация составляет смысловой аспект любого социального взаимодействия.

Цели коммуникаций:

обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления;

достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента;

совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;

создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
регулирование и рационализация информационных потоков.

Коммуникативное взаимодействие можно классифицировать по разным основаниям:

- с точки зрения особенностей психического отражения (интеллектуальное, эмоциональное, образное, ассоциативное);
- с точки зрения сосредоточения интересов сторон (противоборство, компромисс, сотрудничество, уход, нейтралитет);
- по числу, характеру и степени вовлеченности субъектов в процесс взаимодействия (монолог, диалог, полилог);
- по организационным формам коммуникативного воздействия (деловая беседа, совещание, прием по личным вопросам, пресс-конференция).

Коммуникация в организации выполняет четыре основных функции:

- управленческую (осуществляется при помощи побудительных сообщений);
- информативную (осуществляется при помощи информативных сообщений);
- эмотивную (осуществляется при помощи экспрессивных сообщений, передающих возбуждение, эмоциональные переживания);
- фатическую (нацеленную, на установление и поддержание контактов) [2].

При движении информации внутри организации вверх и вниз смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий

модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Сообщения, отправляемые вверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет сообщать начальнику плохие новости».

К межличностным проблемам в коммуникациях можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

Эффективные коммуникации менеджера являются обязательным условием успешности управленческой деятельности в целом, неэффективные рассматриваются как одна из главных причин плохого руководства.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вложил отправитель.

Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективней в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Эффективная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении как организационной системой в целом, так и её частными подсистемами. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с

подчинённым, подчинённые друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределённостью и двусмысленностью.

Успех коммуникационных процессов органически связан с нормами этического поведения, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации.

Протестировать эффективность коммуникаций можно при помощи опроса случайной выборки работников. Другой способ узнать об идеях, предположениях людей – фокус-группы. Трудность такой оценки состоит в самих задачах наблюдения – необходимо зафиксировать и измерить изменения в поведении сотрудников. Например, определить, больше или меньше усилий люди стали прилагать для выполнения работы и что изменилось в их восприятии компании за выбранный промежуток времени.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

Почему принятие решения является основной формой управленческой деятельности?

Виды управленческих решений.

Стратегии и тактики принятия управленческих решений.

Почему делегирование полномочий является эффективной формой управления?

Проанализируйте положение о предоставлении подписи подчиненным.

Какие факторы влияют на успех передачи полномочий?

Информация, используемая для коммуникационного управления.

Каковы цели коммуникации в управлении?

Роль коммуникаций в эффективной работе руководителя.

3. Обсудите практическую ситуацию

В секторе № 2 проектного учреждения «Гидроприбор» работали, в основном, инженеры соответствующего профиля. Их было 8 человек. Работали слаженно, успешно, работу свою любили. Руководителем их был

О.С. И-в, кандидат технических наук. Многие решения в этой группе принимались коллективно, и всем это нравилось. Но случилось так, что их руководитель решил в поисках лучшей жизни уйти из учреждения. Сотрудники к этому событию отнеслись по-разному. Вскоре «сверху» был назначен новый руководитель сектора Человек сравнительно молодой, подающий надежды на хорошее руководство и дальнейший профессиональный рост

Некоторое время сектор работал по инерции слаженно и дружно. Но наступил отчетный период, и нужно было составлять новые планы по усложненной тематике как и прежде, сотрудники сектора хотели внести свои предложения для постановки новых задач, но не тут-то было. Новый руководитель дал понять, что работать они будут только по принятым им самим решениям. Каждому из инженеров он дал конкретные задания, которые лишали их инициативы и творчества. Это резко сказалось на отношениях внутри группы. Оцените ситуацию и ответьте, пожалуйста, на вопросы:

- прав ли новый руководитель по отношению к своим новым подчиненным?
- в чем состояла его основная ошибка?
- как бы поступили вы в данной ситуации, если бы оказались: руководителем, членом этой группы? [3].

4. Выполните практические задания

1. Заполните таблицу:



Рисунок 5 – Классификация форм управленческой деятельности

2. Заполните таблицу:



Рисунок 6 – Модель решения организационных проблем (М. Басадур)

3. Заполни таблицу:

ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	экспериментирование	
	генерирование	
	размышление	
	оценка	

4. Заполните таблицу «Основные условия делегирования полномочий»:

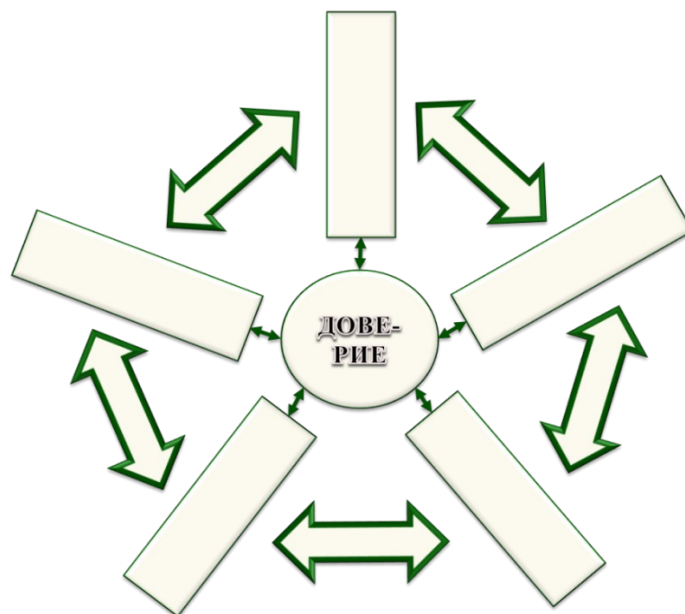


Рисунок 7 – Основные условия делегирования полномочий

5. Заполните таблицу:



Рисунок 8 – Преграды в организационных коммуникациях

6. Заполните таблицу:



Рисунок 9 – Условия межличностной коммуникации

7. Подготовьте сообщение на тему: «Делегирование полномочий, как эффективной формой управления», «Способы передачи управленческой информации».

5. Организуйте проведение тренингового занятия

***I этап.* – Создание мотивации на занятие**

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – формы управленческой деятельности;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

***II этап.* – Психологическая разминка**

Упражнение «Завязать узел»

Для данной игры нужна веревка длиной 2 – 3 м. Все встают в шеренгу и берутся за веревку двумя руками, равномерно распределяясь по ней. Задача – завязать на веревке узел ровно посередине, но при этом отрывать от веревки рук или перемещать их по веревке нельзя [Error: Reference source not found].

***III этап.* – Обучающий**

Упражнение «Рефлексия»

Эта игра рассчитана на двоих. Для ее проведения каждой паре участников необходимо запастись семиклеточным игровым полем и фишкой. Они располагаются друг против друга по обе стороны игрового поля, на центральной клетке которого устанавливается фишка. По сигналу ведущего или самостоятельно играющие начинают в унисон и нараспев произносить: «СА– МО–...» Третьим слогом может быть «...КАТ» (слово «самокат») или «...ЛЕТ» (слово «самолет»). Задача одного из участников – подстраиваться под партнера, то есть добиваться совпадения своего третьего слога с его третьим слогом. Задача другого участника – уходить от подстройки,

добиваться несовпадения. После каждого такта игры фишка перемещается на одну клетку в сторону победившего в этом такте игрока. Окончательную победу одерживает тот, кому удастся перетянуть фишку на свой конец игрового поля.

При разъяснении правил этой игры ведущий обращает внимание участников на то, что третий слог они обязаны произносить строго одновременно. Каждый должен ориентироваться не на уже вырвавшийся из уст партнера звук – это было бы нарушением правил, – а на анализ тактики его игры. Контролировать соблюдение правила одновременности здесь очень просто, поскольку малейшее промедление одного из игроков безошибочно «засекается» его партнером.

Эта игра моделирует рефлексивную работу руководителя в наиболее простой и оперативной форме. Допустим, к какому-то моменту времени «ускользающий» игрок три раза подряд завершал свое слово слогом «КАТ» и выигрывал. «Подстраивающемуся» естественно предположить, что уж в четвертый-то раз партнер не осмелится применить свой излюбленный ход и сменит «КАТ» на «ЛЕТ». Однако «ускользающий», предвидя такой ход мысли противника, может произнести «КАТ» и выиграть в четвертый раз. Но этот маневр может быть предусмотрен «подстраивающимся». И тогда «ускользающему», чтобы не быть застигнутым врасплох, следовало бы сменить слог, и т.д. и т.п. Возможна ли в такой ситуации закономерная победа? Оказывается, да. Так как здесь есть свои сильнейшие и свои слабейшие. И на полях сражения в самых различных видах спорта мы нередко наслаждаемся «почерком» виртуозов рефлексивного маневра. Удивительным талантом застигать врасплох обладал, например, советский рапирист Герман Свешников. Дерзкая, непостижимая для «здорового смысла» соперника тактика многократного использования одного и того же приема принесла немало побед этому выдающемуся спортсмену.

Сильной стороной «Рефлексии» и других подобных ей игр является возможность приобретения спортсменами опыта рефлексивной борьбы в

сжатые сроки и в концентрированной форме. Психологическая подготовка здесь как бы абстрагирована от конкретного вида спорта, не отягощена его инвентарем, его доспехами, его физической трудоемкостью. Шлифовке подвергается одна-единственная грань мастерства спортсмена – его способность побеждать соперника в рефлексивной борьбе. Работа с рефлексивными методиками не зависит от физической выносливости участников, что позволяет в принципе вести подготовку на грани их психологической выносливости.

В предложенной игре столкновения рефлексий скоротечны и требуют мгновенного принятия решений. Во время работы у некоторых из участников возникает психологический дискомфорт, связанный с постоянным ощущением зыбкости принятого решения, с чувством неуверенности в том, что ход сделан правильно. Такие люди, как правило, чаще других проигрывают «рефлексию» и вообще склонны теряться в ситуациях, требующих мгновенных оценок и решений. В некоторых случаях эта особенность связана с недостаточной сформированностью навыков рефлексивного расчета и, в частности, с неумением вовремя «поставить точку» в своих оценках и рассуждениях.

Упражнение «Невербальное выражение эмоций»

Участники группы разбиваются на пары, становятся в круг. По команде тренера всем нужно начать испытывать то или иное эмоциональное состояние, эмоцию или чувство. Тренер может неожиданно командой «стоп» остановить всех в тех позах, в каких они находятся. Можно выделить одну пару, тогда остальные наблюдают их. Пары можно менять, чтобы охватить большее количество участников и эмоций.

Тренер может предложить передать невербально переживания следующих ситуаций, эмоций и чувств:

- 1) друг не позвонил и не пришел на день рождения;
- 2) неожиданный сюрприз, подарок;
- 3) гордость за себя;

- 4) высокомерие;
- 5) подозрительность;
- 6) враждебность;
- 7) гнев;
- 8) любовь;
- 9) радость;
- 10) обида.

После выполнения упражнения проводится обсуждение. Можно сделать обобщения о том, каким образом выражаются те или иные чувства [2].

IV этап. – Заключительный

По окончании сеанса группа обсуждают свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие, снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>

2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Практическое занятие № 3. Основные функции менеджмента в образовании

Цель занятия:

анализ основных функций управления.

Актуальность темы семинара:

основана необходимости определения основных функций управления.

1. Познакомьтесь с кратким содержанием темы

В теории менеджмента выделяют следующие основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Эти четыре первичные функции объединены процессами коммуникации и принятия решений. Такой процессный подход к определению функционального состава менеджмента принят среди специалистов всех сфер деятельности. Применительно к школе функции менеджмента имеют специфические особенности и подфункции.

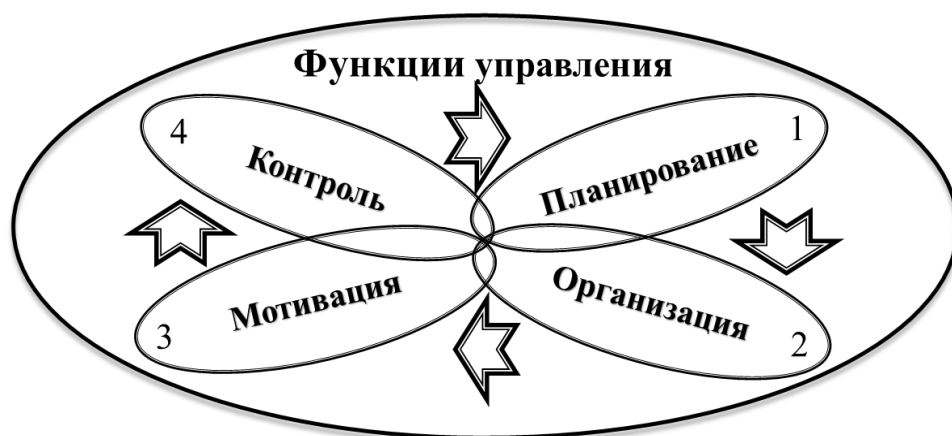


Рисунок 10 – Цикл управления образовательными организациями

Процесс управления для всех самоуправляющихся систем, сводится к тому, что функциональные звенья управления рассматриваются как относительно самостоятельные виды деятельности. Между тем все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл.

Принципы управления – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Основным в менеджменте является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении, оптимального распределения (делегирования) полномочий при принятии управленческих решений;

- принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Коллегиальность предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений;

- принцип научной обоснованности управления, т. е. все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;

- принцип плановости, т. е. установление основных направлений, задач, планов развития организации в перспективе;

- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности, т. е. каждый в организации наделяется конкретными делами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач;

- принцип мотивации, т. е. чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к деятельности для достижения целей организации и личности;

- принцип демократизации управления – участие в управлении организацией всех сотрудников.

Г. Кунц и С. О'Доннел в книге «Принципы управления: анализ управленческих функций» выделяют 10 принципов планирования, 15 – организации, 10 – мотивации и 14 – контроля.

Обновление управления образовательной организацией связывается, прежде всего с формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления.

Для каждой из подсистем – управляющей и управляемой – выделяют три уровня информации.

Для школы:

- административно-управленческой (директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по внеклассной и внешкольной работе, заместитель по административно – хозяйственной части, диспетчер и др.);

- уровень коллективно-коллегиального управления (совет школы, педсовет, методсовет, общественные организации);

- уровень ученического самоуправления.

Таким образом, одна из важнейших функций в управлении образовательным учреждением является информационно-аналитическая, главная суть, которой состоит в систематической работе с управленческими и педагогическими кадрами.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

1. Чем отличается контроль за осуществлением деятельности персонала и контроль за получением результатов?

2. На какие стадии можно разделить контроль за результатами?

3. Почему контроль за получением результатов считают наиболее слабым местом в системе управления?

4. С помощью каких мер можно достигнуть благожелательного контроля? Какова роль руководителя в этом процессе?

5. Какие формы приобретает настойчивость в процессе контроля?

6. Что такое мотив и что такое стимул?

7. Что должен делать менеджер для правильного мотивирования подчиненных?

8. Какую роль выполняет контроль в управлении?

3. Обсудите практическую ситуацию

Если вы руководитель сборочного цеха и отвечаете за работу конвейера, что вы станете делать, если произошли сбои в работе, на длительное время остановившие его работу?

Каким образом вы будете осуществлять текущий контроль?

Что будете делать с операторами, по вине которых был остановлен конвейер?

Каковы будут ваши первые слова, адресованные им?

Как в дальнейшем вы поступите с несправившимися с работой операторами, если в действительности виноваты в этих сбоях они, а не техника?

Будете ли вы использовать соответствующие санкции или замените их другими мерами воздействия? [2].

4. Выполните практические задания

1. Заполните таблицу:

У п р а в л е н и е	Выполнять	
	Осуществлять воздействия	
	Упорядочить и подчинить	

Рисунок 11 – Управление в широком смысле

2. Проанализируйте содержания понятия «управленческая деятельность» раскрывая его социально-психологическое значение и общетеоретические позиции заполнив таблицу:

как наука	
как искусство	
как функция	
как процесс	
как культура	
как творчество	
как аппарат	
как система взаимодействия	
как социотехническая система	
как социальный процесс	
как социально-психологические отношения	

Рисунок 12 – Анализ понятия «Управленческая деятельность»

3. Заполните таблицу «Инструменты управления цивилизованного рынка»:



Рисунок 13 – Инструменты управления цивилизованного рынка

4. Проанализируйте работы Ч. Бернарда и ответьте на вопрос: Какое влияние работы Ч. Бернарда оказали на современные концепции управления?

5. Подготовьте сообщение на тему: «Управленческая деятельность в экстремальных условиях».

6. Разработайте основные положения «делового этикета».

5. Организуйте проведение тренингового занятия

1 этап. – Создание мотивации на занятие

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – характеристика управленческой деятельности;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга.

II этап. – Психологическая разминка

Упражнение «Аллитерация имени»

Участники по очереди называют свое имя с каким-нибудь прилагательным, начинающимся на первую букву имени. Следующий по кругу должен назвать предыдущих, затем себя. Таким образом, каждый следующий должен назвать предыдущих, затем себя. Значит, каждый следующий должен будет называть все больше имен с прилагательными.

Упражнение «Робот»

Создается игровое поле – обширное пространство с разбросанными спичками. Участники разбиваются на пары («робот» и «оператор»). Задача «оператора» – с помощью своего «робота» собрать как можно больше спичек. Для этого он подает «роботу» словесные команды, стремясь детально и точно управлять движениями его рук, ног, туловища. Задача «робота» – беспрекословно и точно выполнять команды своего «оператора». Глаза «робота» во время игры закрыты.

При разъяснении инструкции тренеру следует подчеркнуть, что «робот» не должен подыгрывать своему «оператору». «Робот» лишен собственной воли, желаний и страстей. Исход игры ему глубоко безразличен; он всего лишь послушный, безынициативный инструмент в руках «оператора».

Проведение игры требует соблюдения элементарных правил безопасности. «Робот», если он хорошо исполняет свою роль, действует бездумно и негибко. Вся ответственность за избежание столкновений со стенами, предметами и другими «роботами» лежит на «операторе». Кроме того, за всем происходящим на игровом поле обязан внимательно наблюдать

ведущий. Для дополнительной подстраховки устройство всех «роботов» программируется таким образом, что они застывают неподвижно по аварийной команде «Стоп!», которую ведущий может дать в случае опасности.

Для того чтобы успешно управлять «роботом», «оператор» должен тонко чувствовать все его движения, буквально вживаться в него. При хорошем включении в игру «оператор» начинает воспринимать неточности в движениях «робота» не как ошибки партнера по игре, а как свои собственные. Для «робота» же игра служит хорошей тренировкой избирательного внимания, поскольку он должен выуживать из плотного словесного потока голос именно своего «оператора».

Вместо сбора спичек можно предложить любую другую двигательную задачу: начертить фигуру, завязать узел, пройти лабиринт, построить групповую скульптурную композицию и т.д. Возможны и другие модификации этой игры.

III этап. – Обучающий

Упражнение «Катастрофа в пустыне»

Вы в составе группы потерпели авиакатастрофу. Летчики погибли. Все члены группы живы и здоровы.

Вы находитесь в пустыне Сахара. 10 часов утра. Температура воздуха – 45 градусов по Цельсию, температура песка – 70 градусов по Цельсию. Последняя отметка на карте пилотов – 120 км к Ю-Ю-З от лагеря буровиков. Но из разговора пилотов незадолго до аварии вы знаете, что самолет отклонился от курса примерно на 100 км (неизвестно, в каком направлении).

В корпусе самолета и на месте аварии вам удалось найти предметы, перечисленные в таблице. Ваша задача: в колонке «Я» проранжировать перечисленные предметы, то есть расставить их по степени важности в сложившейся ситуации. [2]

		Я	Группа	Эксперт ы	Я- Эксперт	Группа – Эксперты
--	--	---	--------	--------------	---------------	----------------------

					Ы	
1	Электрический фонарь + 4 батарейки			4		
2	Перочинный нож			6		
3	Аэронавигационная карта			12		
4	Синтетический плащ большого размера			7		
5	Магнитный компас			11		
6	Набор марлевых перевязочных пакетов			10		
7	Пистолет 45 калибра			8		
8	Паращют красно-белый			5		
9	Банка с соляными таблетками			15		
10	По 1 литру воды на каждого			3		
11	Книга «Съедобные животные пустыни»			13		
12	Солнцезащитные очки на каждого			9		
13	2 литра водки			14		
14	По плотному драповому пальто на каждого			2		
15	Косметическое зеркальце			1		
					Разница	Разница

Упражнение «Наши проблемы»

Задание. Членам группы на отдельных листочках предлагается написать, какие проблемы в управленческой деятельности волнуют каждого.

На этом этапе задание выполняется индивидуально, на его выполнение дается 10 минут.

Затем тренер дает новую инструкцию: составить перечень тем или проблем, которые волнуют всех в группе, и проранжировать их. Всего в списке должно быть 10 (15) проблем. На первом месте указывается та проблема, которая является самой важной, актуальной, нужной для группы. На последнем месте – наименее важная, трудная, интересная тема или проблема, ситуация, все с ней справляются успешно. Дается 15 – 20 минут. Во время обсуждения ведется видеозапись.

После завершения рассматривается процесс обсуждения списка. Обращается внимание на то, кто сумел отстоять свои проблемы, внести их в групповой список, кто не сумел. Почему в группе слышали одних и не слышали других? Был ли лидер, организатор обсуждения? [1]

IV этап – заключительный

Упражнение «Дыхание»

Удобно устроиться в креслах или на стульях, расставленных по окружности. Расслабиться и закрыть глаза. По команде «Начали!» мягко следить за дыханием. Не управлять дыханием и не нарушать его естественный рисунок. Через 5 – 15 минут по команде «Стоп!» прекратить упражнение. Перейти к обсуждению.

Суть этого упражнения в том, что сконцентрировать внимание на чем-то и не вмешиваться в это невозможно, если сохранять жесткий стиль сосредоточения. А дыхание является очень чутким индикатором нашего напряжения: любые колебания психических состояний отражаются на способе дышать. Подобно тому, как желание исполнить движение на соревнованиях «как можно лучше» приводит к разрушению сложившейся техники, желание сохранить естественный рисунок дыхания посредством активной работы должно нарушить его [2].

По окончании сеанса группа обсуждают свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие,

снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>
2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Практическое занятие № 4. Маркетинговые стратегии и планирование

Цель занятия:

анализ и общие характеристики организации

Актуальность темы семинара:

основана на понятии роли маркетинга в управленческих структурах системы образования

1. Познакомьтесь с кратким содержанием темы

Основной вопрос применительно к маркетингу – это что он дает, такие возможности предоставляет для успешной и прибыльной работы в условиях конкурентного рынка; другой, еще более важный вопрос – какие выгоды он приносит покупателям (потребителям), какие проблемы позволяет им решать.

Маркетинг – это комплексная система организации производства и быта, ориентированная на возможно более полное удовлетворение быстро меняющихся и все более разнообразных потребностей конкретных групп покупателей посредством рынка и получение на этой основе устойчивой прибыли и конкурентных преимуществ.

Главное в маркетинге – это целевая ориентация на потребителя и комплексность решения рыночных задач, при которой вся деятельность товаропроизводителя сливается в единый «технологический» процесс. Маркетинг как система, включающая определенный набор взаимообусловленных элементов, – это своего рода «управленческий алфавит», в котором важны все буквы от А до Я.

Маркетинг нацелен на перспективу, поэтому в нем столь важно не просто знание текущей рыночной конъюнктуры, но и предвидение того, как будет развиваться рынок в перспективе. Отсюда важность как краткосрочного, так и среднесрочного и долгосрочного прогнозирования.

Маркетинг, нуждаясь в прогнозировании, сам выработал хорошо проверенные практикой методы проведения такой работы.

Практикой отработан и программно-целевой метод рыночной деятельности, при котором все нацелено на достижение главной цели, а текущая работа – это «кирпичики», из которых воздвигается здание, спроектированное главной целью.

Сущность метода программно-целевого планирования – общая ориентация на главную конечную цель и интеграция отдельных видов деятельности в единое целое для достижения этой цели. Такого рода программы охватывают все типы деятельности в их логической последовательности и взаимосвязи, адаптируют цели к прогнозу рынков, формируют у руководства фирм (предприятий) ясные рыночные перспективы, сопрягают цели и задачи рыночной деятельности с проводимыми исследованиями и разработками, производственными и сбытовыми возможностями фирмы.

Маркетинг учит, как сочетать наиболее полный учет нужд и требований покупателей с целенаправленным воздействием на них в интересах товаропроизводителя.

Маркетинг подсказывает и пределы затрат на его применение в зависимости от качества товаров. При низком их качестве нет смысла тратить средства на маркетинг. Высокое качество товаров и соответствующий имидж фирмы обеспечивают высокую прибыль даже при относительно невысоких затратах на маркетинг (около 6% от оборота). Более того, нередко существенное увеличение этих затрат дает лишь малое увеличение прибыли. Обычно нерационально вкладывать в маркетинг в среднем более 11% затрат от общего объема сбыта.

Российские хозяйственные руководители все еще явно недооценивают роль маркетинга в решении проблемы конкурентоспособности товаропроизводителя и его продуктов.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

Дайте анализ роли маркетинга в управлении образовательными организациями.

Проанализируйте принципы и методы маркетинга.

Особенности внешняя и внутренняя среда маркетинга.

Рассмотрите основные принципы и концептуальные подходы к проведению маркетинговых исследований.

Влияние маркетинга на конкурентоспособность организации.

3. Обсудите практическую ситуацию

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, в какой бы области он ни работал. Они все сводятся к интеграции ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему, направленную на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он

анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, благодаря которым становится возможным продвижение по служебной лестнице членов организации.

Вопросы

1. Все ли основные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной [2]?

4. Выполните практические задания

1. Подготовьте сообщение на тему: Предмет, функции и методы маркетинговых исследований.
2. Проанализируйте работу А. Файоля «Общее и промышленное управление», и обоснуйте его психологический подход к управлению.

5. Организуйте проведение тренингового занятия

***I этап.* – Создание мотивации на занятие**

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – особенность предмета социальной психологии управления;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

***II этап.* – Психологическая разминка**

Упражнение «Зоопарк просыпается»

Все встают в круг. Один выходит в центр и показывает какое-нибудь животное. Животное нужно изображать просыпающимся. А остальные за

ним повторяют. В центр круга выходят все по очереди [Error: Reference source not found].

Упражнение «Путанка»

Все встают в круг. Тренер дает задание: «Закройте глаза». Ждет, когда все закроют глаза, затем говорит: «Поднимите руки вверх под углом 45 градусов и идите в центр круга навстречу друг другу». Затем: «Найдите и возьмите в каждую свою руку – руку другого». Тренер ждет, пока участники выполняют задание, иногда помогает им найти руки. В результате получается запутанная масса людей. А затем следует последняя команда: «Не размыкая рук, не открывая глаз и не говоря ни слова, надо распутаться, то есть встать в ровный круг, держась за руки» [Error: Reference source not found].

III этап. – Обучающий

Упражнение «Выбор»

Участники рассаживаются в круг. По команде ведущего каждый из них должен указать пальцем на одного из своих товарищей по группе – допустим, на того, с кем он хотел бы составить пару в какой-то другой игре. Цель играющих – добиться в одной из попыток такого выбора, при котором группа распалась бы на пары взаимно выбравших друг друга участников.

Эта рефлексивная игра несколько сложнее предыдущих. Она требует от участников учета очень многих моментов и завершается обычно лишь после долгих и безуспешных попыток. Упорно возникают в каждом такте «роковые» многоугольники, и лишь постепенно «нащупывают» друг друга и обособляются в пары некоторые игроки. Вошедшие в такие пары, как правило, выключаются из дальнейшего общего поиска решения тем, что в каждой последующей попытке продолжают выбирать друг друга. Это значительно облегчает работу остальным участникам. Изредка случается так, что одна из сложившихся пар «разваливается» на очередном такте игры. На такие случаи следует обратить особое внимание.

Наиболее драматично игра протекает в тех случаях, когда число участников нечетное и кто-то из них заведомо должен остаться без пары. Следует иметь в виду, что такой вариант игры, особенно если он проводится в детских спортивных коллективах, может сопровождаться болезненными ударами по самолюбию участников. Поэтому здесь от ведущего требуются особая осмотрительность и понимание реальных взаимоотношений между членами группы. Игра в нечетном составе утрачивает характер только тренировки рефлексивного мышления и приобретает в глазах ее участников взаимоотношенческий смысл, не столь выраженный при четном количестве игроков.

Еще более отчетливую ориентацию на межличностные отношения «Выбор» приобретает в том случае, когда в качестве критерия при выборе партнера используется не участие в другой игре, а нечто более значимое, например совместное проживание в номере гостиницы. Модифицированная таким образом игра может дать ценный материал и послужить хорошим началом работы по коррекции психологического климата в команде. Но проводить ее следует только в случае действительной психологической необходимости и под руководством опытного психотерапевта или психолога, имеющего стаж работы в психотерапевтических группах [2].

Упражнение «Термометр»

Участники разбиваются на пары. Один из пары закрывает глаза и пытается вызвать ощущение тепла в своей правой или левой (по указанию ведущего) руке. По истечении некоторого времени партнер внимательно ощупывает обе его руки и пытается определить, какая из них теплее. После каждой такой попытки происходит смена ролей в парах или смена партнеров.

Как правило, участники, в достаточной мере овладевшие основами аутогенной тренировки, успешно справляются с этим заданием. Более уверенно и легко происходит отгадывание при нагревании правой руки (у правшей).

Первое правильное угадывание обычно действует на игроков ошеломляюще и подстегивает их интерес к дальнейшему практическому изучению приемов саморегуляции. В группе более опытных участников могут использоваться усложненные варианты упражнений: определение «более тяжелой» или «пульсирующей» руки.

При обучении релаксации большую роль играет способность человека чувствовать различные части своего тела. Известно, например, что глубокое расслабление может быть вызвано уже самой концентрацией внимания на соответствующей группе мышц [1].

IV этап – заключительный

По окончании сеанса группа обсуждают свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие, снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>

2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Практическое занятие № 5. Руководитель как субъект деятельности в формальной структуре образовательной организации

Цель занятия:

анализ деятельности руководителя как субъекта в формальной структуре образовательной организации.

Актуальность темы семинара:

основана на умении руководителя определять комплексное ресурсное обеспечение в структуре образовательной организации.

1. Познакомитесь с кратким содержанием темы

В XX веке подход управляющих к взаимоотношениям фирмы и общества основывался на трех фундаментальных положениях. Первое, сформированное в США Вильсоном, бывшим президентом «Дженерал Моторз», гласило: «Что хорошо для Дженерал Моторз, то хорошо для страны»; имелось в виду, что фирма является добросовестным и ответственным слугой своих покупателей. Второе положение гласило, что «дело бизнеса – бизнес», или, перефразируя М. Фридмана, «выдвижение к фирме требований заниматься чем-то другим, кроме целенаправленной деятельности по получению прибыли, является в принципе подрывной социальной доктриной». Третий тезис, основанный на теории А. Смита, утверждает, что общество обслуживается лучшим образом, когда стремления к прибыли осуществляются при минимальных возможных ограничениях со стороны общества, – принцип, известный в США как свободное предпринимательство.

Индивидуальная деятельность руководителя – важнейшее и определяющее звено функционирования организаций. Любая деятельность имеет две стороны: внешнюю (наблюдаемую, эксплицитную) и внутреннюю (скрытую от непосредственного наблюдения, имплицитную), объективную и субъективную. Первая не является в строгом смысле предметом собственно психологического изучения, а выступает таковым для теории управления.

Вместе с тем без рассмотрения объективного содержания управленческой деятельности ее психологическое изучение и понимание невозможны. Согласование внешне объективированной характеристики управленческой деятельности и характеристики ее внутреннего – собственно психологического – содержания может быть установлено на основе двух фундаментальных психологических принципов: единства психики и деятельности, согласно которому внешние и внутренние компоненты деятельности представляют собой нерасторжимую целостность и должны взаимообъясняться друг через друга, и принципа двухэтапности психологического изучения деятельности, согласно которому анализируются содержание деятельности и ее психологические механизмы.

Руководитель определенным образом влияет на формирование групповых норм, контролирует их, поскольку управляет групповыми процессами, используя при этом власть и авторитет. Его можно рассматривать как гаранта ответственности за деятельность формальной группы. Но его положение осложняется тем, что многие члены группы стараются бороться за личную автономию и ответственность.

Социальная ответственность руководителя соотносится с практикой стиля руководства. В социальной психологии известны авторитарный (автократический), демократический и либеральный (попустительский) стили руководства.

Руководитель определенным образом влияет на формирование групповых норм, контролирует их, поскольку управляет групповыми процессами, используя при этом власть и авторитет. Его можно рассматривать как гаранта ответственности за деятельность формальной группы. Но его положение осложняется тем, что многие члены группы стараются бороться за личную автономию и ответственность.

Социальная ответственность руководителя соотносится с практикой стиля руководства. В социальной психологии известны авторитарный

(автократический), демократический и либеральный (попустительский) стили руководства.

Руководитель в процессе своей работы выполняет определенную управленческую роль, требующую специфических знаний, умений и черт характера, те из них, которые имеют все данные для таких конкретных ролей, называем архетипами.

Архетип – термин аналитической психологии, ее центральное понятие. Обозначает суть, форму и способ связи наследуемых бессознательных первообразов и структур психики, переходящих из поколения в поколение. Архетипы обеспечивают основу поведения, структурирования личности, понимание мира, внутреннее единство и взаимосвязь культуры и взаимопонимания. Иначе – всеобщие априорные психические и поведенческие программы.

По К. Г. Юнгу архетипы – это гипотетические универсальные первообразы, выступающие как движущие силы коллективного бессознательного, связанные с инстинктами и наиболее архаическими интрапсихическими тенденциями и образующие наследуемую часть психики. Непредставимые сами по себе, они проявляются в сознании «следствиями самих себя», т. е. в качестве сформированных ими архетипических образов, мотивов и идей. Это универсальные коллективные паттерны (модели) или матрицы, которые являются составляющими коллективного бессознательного и определяют содержание религий, мифологий, легенд и сказок. На индивидуальном уровне архетипы появляются в сновидениях и грезах. Когда наблюдаются интенсивные эмоциональные переживания, регулярно воспроизводящиеся из поколения в поколение образцы поведения, символы или другие психические содержания, приобретающие надличностное (трансперсональное) значение, можно утверждать, что форму им придают архетипические паттерны. Предельно обобщенно архетипы можно определить как универсальные принципы организации психики или

структурирования психического материала, определяющие общие для всех способы восприятия (первообразы), реагирования и поведения (ритуалы) [4].

Можно выделить четыре архетипа управляющего: лидер, администратор, плановик, предприниматель.

Лидер играет свою роль в процессе реализации решений. Здесь особенно ценятся умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. В более ранних представлениях об управлении дар лидерства рассматривался как важнейшее (и почти единственное) требование к руководителю. Отсюда происходит и определение управления как «обеспечение выполнения людьми определенных заданий». Это, действительно, основное качество руководителя, без которого не могут быть успешно реализованы управленческие решения. Однако лидер – это лишь одна из нескольких ролей, необходимых для успешной деятельности современной фирмы.

В соответствии с типом управляющего выбираются и стили управления группой.

Указывание. Суть этого стиля в том, что руководитель тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи. В результате этого выявляется работа, не соответствующая требованиям, и неудовлетворительные образцы, на них указывается тем, кто за эту работу отвечает. Лидер, указывая на ошибки в работе, четко разъясняет их и показывает возможности для улучшения работы.

Популяризация. Лидер выдвигает новые инициативы и активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. С другой стороны, работники вовлекаются лидером в работу по установлению, определению образцов работы. Лидер вместе с подчиненными обсуждает соответствие работы образцам, формируя чувство гордости за результаты.

Участие в управлении. Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности.

Лидер ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно браться за решение проблем и предоставлением большой ответственности. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем. Руководитель поощряет личную ответственность и инициативу.

Передача полномочий. Лидер выступает в качестве последнего резерва и оставляет большую часть работы отдельным членам группы.

Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы. Эффективный руководитель должен ответить на следующие вопросы:

на каком уровне развития находится группа?

какой стиль управления использовать? В этом случае он сможет добиться лидерского взаимодействия с группой.

Потребность входить с другими людьми в продолжительные тесные взаимоотношения, гарантирующие позитивные переживания и результаты, обусловлена биологически-социальными причинами, которые способствуют выживанию человека.

Ситуация контакта двух и более людей может принимать различные формы – это:

простое соприсутствие;

обмен информацией;

совместная деятельность;

равная обоюдная или асимметричная активность, причем активность может быть разного типа: социальное влияние, сотрудничество, соперничество, манипуляция, конфликт и др.

Взаимодействие – это процесс непосредственного или опосредованного воздействия социальных объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.

Под взаимодействием в социальной психологии обычно понимается не только влияние людей друг на друга, но и непосредственная организация их

совместных действий, позволяющая группе реализовать общую для ее членов деятельность [6].

Существует несколько психологических теорий межличностного взаимодействия.

1. Теория бихевиоризма и теория обмена (Хоманс, Дойч, Блау, Тиббо) – люди взаимодействуют, обмениваясь друг с другом информацией, какими-то благами, следуют следующим принципам:

стремление к максимальному выигрышу;

вознаграждение, на которое рассчитывал, иначе агрессия становится более ценным для него, чем взаимодействие;

получение вознаграждения, ценность которого будет уменьшаться в зависимости от количества повторений для него этой награды;

заинтересованность в продолжение социальной ситуации обмена и общения;

монопольное право на некое вознаграждение, которое хотят получить другие участники обмена, то он навязывает им свою волю – отношения власти;

стремление к симметричному обмену, чтобы награды участников были пропорциональны их затратам.

2. Теория символического интеракционизма (Дж. Мид, Г. Блумер) состоит в том, что люди:

осмысливают намерения друг друга, ставят себя на место другого человека, приспособливают свое поведение к ожиданиям и действиям других людей;

реализуют социальные ожидания – «инспектации» друг друга, нормы поведения, права и обязанности своей социальной роли;

реализуют социальные роли через «подражание» в детстве, через «исполнение» и через «выбор» тех ролей и групп, где человека ценят.

3. Теория аттракции – люди взаимодействуют друг с другом, если испытывают друг к другу симпатию, расположение, аттракцию.

4. Теория этнометодологии (Гарфинкель) – взаимодействие людей регулируется законами, нормами, правилами, ценностями – это центр социального взаимодействия, они стремятся к установлению согласия и правил.

5. Психоаналитические теории (З. Фрейд и др.) – при взаимодействии людей воспроизводится их детский опыт (подчиняются лидерам группы подобно тому, как подчинялись в детстве отцу, конфликтуют с людьми, если в детстве протестовали против родителей).

6. Теория драматургического подхода (Э. Гофман) – люди как актеры разыгрывают роли, хотят произвести хорошее впечатление на других, скрывают свои недостатки и позор. Взаимодействие людей – это театральная пьеса.

7. Балансные теории (Хайдре, Ньюком) – взаимодействие людей зависит от того, насколько сбалансированы их мнения, установки по отношению к друг к другу и третьим объектам (предметам, людям).

8. Трансакционная теория (Э. Берн) – взаимодействие людей зависит от психологических позиций: взрослого, родителя, ребенка, а также форм взаимодействия людей: ритуалы, операции, времяпрепровождение, игры-манипуляции, уход, соревнование, конфликт.

9. Теория конфликтов (Парк, Рекс) – движущая сила взаимодействия людей – это конкуренция, которая может привести к конфликту (по Л. Д. Столяренко [2]).

Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен необходимой информацией. Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей. Любая организация, в том числе и на уровне малой группы, обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций (связей), которая обеспечивает обмен информацией между ее членами.

Различают следующие типы руководителей, ориентированных:
в большой степени на общение с подчиненными;

на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую при этом «восходящую» информацию;

на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания «целесообразности» такого общения;

на не общение с подчиненными.

Эффективность взаимодействия субъекта и объекта управления зависит:

от уровня удовлетворенности руководителей работой;

от количества информации, которую они получают от вышестоящих руководителей;

от того, насколько вышестоящие руководители понимают их производственные проблемы;

больше от информации, поступающей «сверху», чем «снизу»;

от того, насколько адекватно они понимают друг друга;

от межличностной перцепции.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

Рассмотрите подходы взаимодействия фирмы и общества.

Какие социально-психологические аспекты учитываются для эффективности деятельности руководителя?

Основные принципы деятельности руководителя.

Как Вы понимаете понятие «архетип»?

Какие типы можно выделить у руководителей?

Проанализируйте соответствие архетипа стилю руководства.

Проанализируйте теории межличностного взаимодействия.

Особенности взаимодействия субъекта и объекта.

От чего зависит эффективность взаимодействия субъекта и объекта?

3. Обсудите практическую ситуацию

Вы, как руководитель современной фирмы, поручили своему заместителю подобрать из состава специалистов фирмы кандидата, которого

можно было бы послать на стажировку в Гарвардский университет. Было выделено несколько кандидатур:

А. Компетентный в своей области, жесткий, авторитарный, не боящийся конфликтов, не считающийся с мнением подчиненных.

Б. Компетентный, доброжелательный, умеющий хорошо ладить с людьми, но очень боящийся конфликтов, склок и ссор между сотрудниками.

В. Четкий, умеющий логически мыслить и понимать задачи фирмы, требующий неукоснительно соблюдать функциональные обязанности, не боящийся лишней раз наказать сотрудников за просчеты в работе

Г. Неплохой специалист, намеренно и последовательно шагающий «наверх» к власти

Д. Специалист среднего уровня, являющийся близким родственником известного политического деятеля.

Ответьте на вопрос:

Кого и почему вы из этих пяти кандидатур послали на стажировку? [2].

4. Выполните практические задания

1. Заполни таблицу:

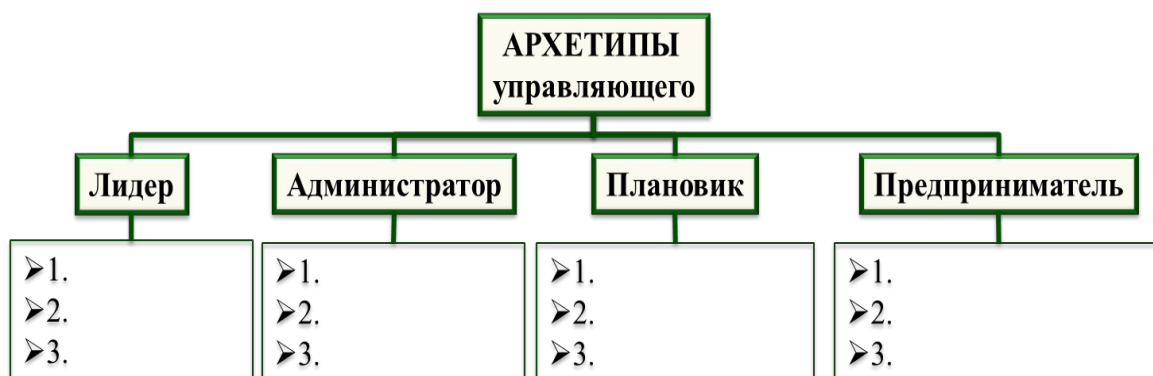


Рисунок 14 – Архитипы управляющего

2. Заполни таблицу:

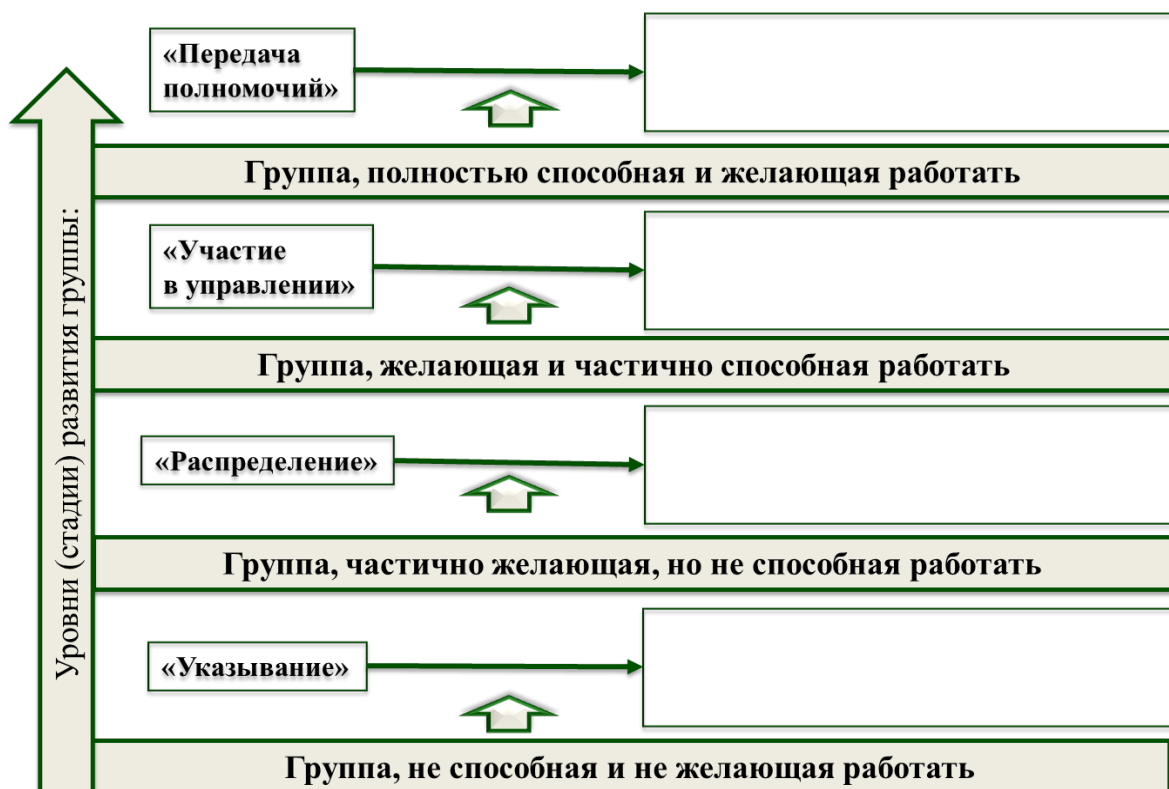


Рисунок 15 – Соответствие стиля управления уровню развития группы

3. Заполни таблицу

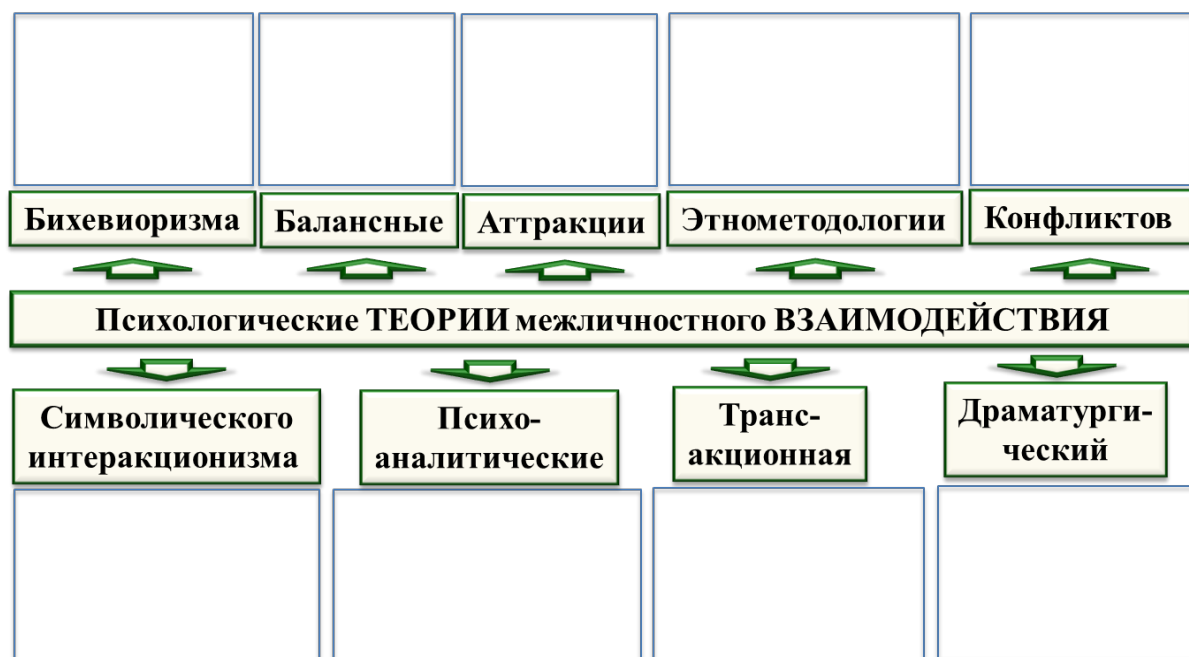


Рисунок 16 – Психологические теории межличностного взаимодействия

4. Проанализируйте работу К. Г. Юнга, Психологические типы и докажите какой по Вашему мнению подходит управленцу.

5. Подготовьте сообщение на тему: «Взаимодействия фирмы и общества (на примере любой организации)».

5. Организуйте проведение тренингового занятия

***I этап.* – Создание мотивации на занятие**

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – руководитель как субъект деятельности в формальной структуре организации;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

***II этап.* – Психологическая разминка**

Упражнение «Скала»

Все участники, изображая «скалу», встают в одну линию очень плотно, держась друг за друга. Ступни – как выступы на «скале». Каждый проходит по очереди «по краю пропасти, держась за скалу» и встает в конец линии. Проходить вдоль пропасти нужно ступая вплотную к ступням, поэтому у участников и возникает необходимость держаться за других [Error: Reference source not found].

Упражнение «Стыковка»

Игра проводится в четверках. Двое участников садятся друг против друга так, чтобы их колени соприкасались, и закрывают глаза. Указательные пальцы правых рук – «космические станции» – они вытягивают навстречу друг другу. Двое других игроков становятся позади сидящих. По сигналу каждый из стоящих участников начинает с помощью словесных команд или прикосновений управлять движениями правой руки сидящего перед ним. Цель стоящих за креслами игроков – свести концы указательных пальцев своих партнеров.

Возможен и конкурентный вариант игры: один из игроков стремится увести свою «мишень» – ладонь сидящего перед собой человека от

преследующей его «ракеты» – от указательного пальца сидящего напротив. При этом ладонь должна, конечно, всегда оставаться в пределах досягаемости пальца, а лицо из соображений безопасности – вне ее пределов [Error: Reference source not found].

III этап. – Обучающий

Упражнение «Антивремя»

Каждому из участников предлагается тема для небольшого рассказа. Например: «Театр», «Магазин», «Путешествие за город». Получивший тему должен раскрыть ее, описывая все относящиеся к ней события «задом наперед» – как если бы в обратную сторону прокручивалась кинолента. Игра может послужить прекрасной тренировкой для развития зрительного воображения. Ведь для того, чтобы заставить события течь вспять, необходимо очень детально и отчетливо представить себе их естественный ход. По тому, насколько успешно участник справляется с заданием, можно судить о степени развития у него этого качества.

Игра довольно необычна, и у неподготовленных участников, особенно если это взрослые люди, легко может вызвать настороженность и протест. Поэтому рекомендуется проводить ее со спортсменами, которые уже имеют опыт групповых психотехнических занятий и в достаточной мере заинтересованы в работе [Error: Reference source not found].

Упражнение «В гостях у Морфея»

Основную идею этого упражнения можно объяснить следующим образом. Обычно сон (богом которого является Морфей) приходит к нам сам – мы засыпаем в тот момент, когда он становится нашим гостем. Но можно попробовать и нечто противоположное: сознательно проникнуть в царство Морфея, войти в сонное состояние, не засыпая. Так как лаз, ведущий туда, чрезвычайно узок, то для подобного путешествия потребуются предельно сузить объем своего сознания – оставить у себя дома (в состоянии бодрствования) все мысли, оценки, слова. Нужно сконцентрироваться на одном: на звуке тикающих часов. Слушать бесконечное повторение «тик-

так» и не занимать себя никакими комментариями, описаниями, посторонними рассуждениями. Для того чтобы во время этого путешествия не заснуть, необходимо постоянно удерживать в поле своего внимания удары часов. Эта сотканная из монотонно повторяющихся звуков путеводная нить поможет пройти сквозь сплетение образов сна и не потеряться в нем. После разъяснений ведущего спортсмены переходят к упражнению. Место, где будет проводиться занятие, должно быть достаточно тихим, чтобы каждый участник мог отчетливо слышать звук часов (годятся ходики, будильник, таймер или даже метроном). Дается команда «Закрывать глаза. Сосредоточиться на звуке. Начали!». Через 5 – 15 минут упражнение прекращается командой «Стоп!», после чего группа переходит к обсуждению.

Упражнение «В гостях у Морфея» неизменно приводит к интересным находкам. При его добросовестном выполнении в любом случае будут наблюдаться изменения в восприятии и самочувствии участников. Если спортсмен проявлял повышенную бдительность и очень старался ни на что постороннее не отвлекаться, то, вероятно, он станет свидетелем изменяющейся громкости звучания и усиливающейся активности посторонних мыслей. Более интересных результатов он достигнет, если будет выполнять упражнение мягко, ненапряженно. Нередко случается, что после первых же минут слушания часов наступает обычный сон. Этот результат может быть закреплён повторением и в дальнейшем применяться вместо снотворного. При таком использовании упражнения большое значение имеет то, что человек не стремится заснуть и не ожидает засыпания. Ведущий легко может заметить, как некоторые спортсмены уже через две минуты после начала упражнения начинают «клевать» или мирно сопеть. Однако не следует обманываться и считать, что все они спят «обычным» сном. Даже тот, кто тихонько храпел на протяжении всего упражнения, возможно, постоянно сохранял контроль и «спал не засыпая». Это легко можно проверить, остановив часы.

Участники, нашедшие для себя способ «спать не засыпая», могут приводить самые разные описания этого состояния. Для кого-то это будет потеря ощущения собственного тела, видение ярких, разноцветных картин, «обрастание» простого тиканья тонкой музыкальной тканью. Другие будут указывать на то, что через некоторое время наступил сон, во время которого в сознании сохранялся своеобразный «сторожевой пост», занятый слушанием звука или же просто осознающий наступление сна. Но независимо от различий в переживаниях каждый из них будет свидетелем разрушения обычного бодрствующего сознания и перехода в новый режим работы психики. С особенной легкостью эти процессы происходят у того, кто не придает особенного значения наблюдаемым изменениям, не поглощен напряженным ожиданием будущего «скачка сознания». Словом, стать гостем Морфея легче всего тому, кто не обременен нетерпеливым желанием этой встречи [3].

IV этап – заключительный

После проведения упражнения участники обсуждают эмоции целевых персон и остальной аудитории. По окончании сеанса группа обсуждает свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие, снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин :

Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>

2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Раздел II. Характеристика менеджмента в образовании

Практическое занятие № 6. Характеристика управленческой деятельности в образовательной организации

Цель занятия:

знакомство с особенностями управленческой деятельности в образовательной организации

Актуальность темы семинара:

заключается методами анализа и проектирования управленческих структур и систем в образовательных организациях

1. Познакомьтесь с кратким содержанием темы

Рассмотрение научных основ менеджмента позволяет сделать вывод, что управление касается всех видов производительной и социальной (общественной) деятельности человека. Он управляет прежде всего собой, своими действиями, эмоциями, поведением и т.д. В быту и на производстве человек управляет приборами и механизмами, а также деятельностью других людей.

Во всех организациях, где имеет место коллективный труд, возникла необходимость еще одного вида управленческой деятельности – управление социально-психологическими вопросами совместной деятельности людей (социальное управление). На производстве появились специалисты – социологи и психологи, объектом работы которых стал морально-психологический климат в коллективе, психологическое состояние отдельных работников, решение социальных вопросов, организация отдыха, повышение культурного уровня трудящихся и т.д.

Хозяйственное, техническое и социально-психологическое управление как виды присущи внутрипроизводственной, внутренней жизни организаций.

Однако предприятия не изолированы от внешнего окружения, они связаны с деятельностью государственных, общественных и международных органов и организаций. Внешняя среда имеет свои виды управления:

государственное управление, управление общественными организациями и др.

Под воздействием научно-технического прогресса создаются условия еще для одного самостоятельного вида управленческой деятельности – креативно-эвристического менеджмента. Менеджеры, работающие в научных и опытно-конструкторских организациях, руководят исследованиями и разработкой инновационных проблем, применением на практике научных и технических открытий и изобретений, математическим моделированием, разработкой программ для компьютерной техники и другими видами научной и опытноконструкторской деятельности.

Организационно-управленческая деятельность является интегративным результатом организационной и управленческой деятельности. В качестве компонента организационно-управленческой деятельности организация имеет своей задачей упорядочение системы, то есть приведение структуры и способов ее внутренних и внешних связей в соответствие с целями управления. Решение организационной задачи теснее всего связано с анализом состояния системы и проектирования улучшенной модели, определением цели и программы действий.

Можно утверждать: Менеджмент = Организационно-управленческая деятельность.

Таким образом, в структуре организационно-управленческой деятельности педагогов профессионального обучения заложены следующие компоненты:

- организационные – обозначение познавательных целей, прогнозирование результатов, определение средств и методов обучения;
- управленческие – анализ, целеполагание и планирование, организация и мотивация, контроль и регулирование.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

Какие исторические события оказали влияние на формирование социально-психологической общности в регионе.

В чем своеобразие форм управления в образовательных организациях?

Каково влияние общероссийских процессов на изменения социально-психологического климата в образовательных организациях?

Какие трудности в образовательных организациях нужно преодолеть для достижения эффективного и результативного управления?

Какие личностные характеристики педагогов влияют на процесс управления?

Какие знания и умения необходимы руководителю для эффективного управления в образовательной организации?

3. Обсудите практическую ситуацию

Вы – руководитель группы, ответственный за постановку тактических целей в вашей фирме. Определите:

1. Три основные цели вашей работы с учетом действия человеческого фактора:

а) _____

б) _____

в) _____

2. В чем состоит действие человеческого фактора и почему его трудно учитывать?

3. Что для вас, как руководителя, самое трудное в работе?

4. Как, с вашей точки зрения, оценивают вас как руководителя президент фирмы?

5. Как к вам относятся ваши подчиненные?

6. Каковы ваши сильные стороны как руководителя?

7. Каковы ваши слабые стороны как руководителя? [2].

4. Выполните практические задания

Заполните таблицу:

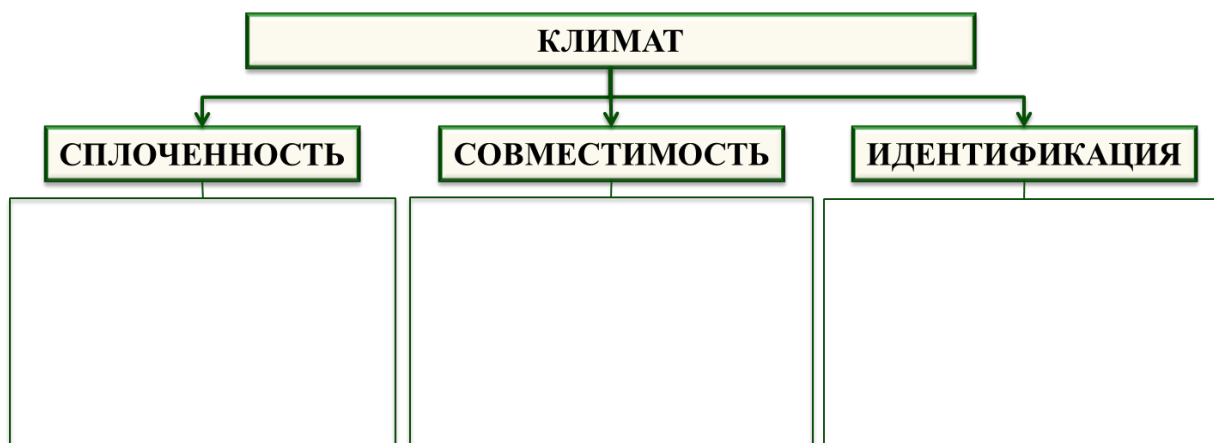


Рисунок 17 – Групповые эффекты социально-психологического климата

2. Заполните таблицу:

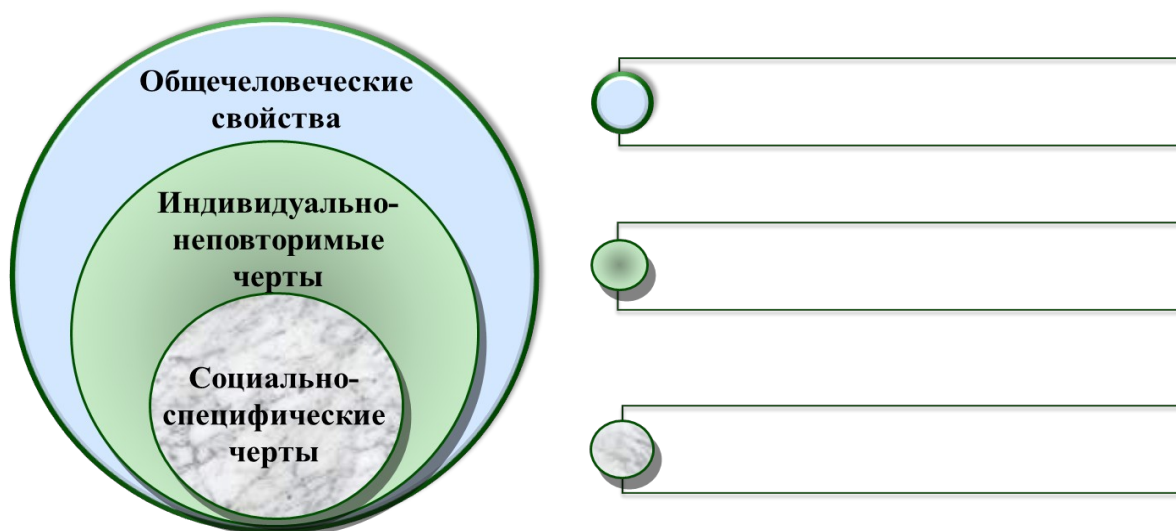


Рисунок 18 – Структура личности руководителя

3. Заполните таблицу:



Рисунок 19 – Руководитель в образовательных организациях

4. Составьте программу подготовки руководителя для работы в образовательных организациях.

5. Организуйте проведение тренингового занятия

***I этап* – создание мотивации на занятие.**

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – особенности управления организациями на Северном Кавказе;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

развитие согласованности внутригрупповых взаимодействий.

***II этап* – психологическая разминка.**

Упражнение «Голова великана»

Выбирается ведущий, остальные участники «играют» «голову великана». Для этого роли надо распределить следующим образом: один играет роль левого глаза, другой – правого, третий – носа, четвертый – уха и т. д. Затем надо скомпоновать такую мизансцену, чтобы образовалась фигура, напоминающая «голову великана». Если участников много, то имеет смысл дать кому-нибудь роли левой и правой рук. Перед «головой» становится ведущий и проделывает самые простые манипуляции. Например, он может подмигнуть, потом зевнуть, чихнуть, почесать ухо и т. д. «Голова великана» должна в точности воспроизвести все эти простейшие действия. Можно выполнять упражнение в несколько замедленном темпе [4].

Упражнение «Согласование ритма»

Это упражнение выполняется молча. У вас есть единственное средство его выполнения – звуки, точнее, ритм. Найдите в этой аудитории что-либо, чем можно отбивать ритм. Если ничего не найдете, можете просто хлопать в ладоши или постукивать по подлокотнику. Начнем с того, что каждый будет отстукивать свой собственный ритм. Если чей-то ритм покажется вам

привлекательным, можете присоединиться к нему». Рано или поздно вся группа начинает стучать, бренчать, позвякивать в одном ритме. В этот момент можно дать новую инструкцию: «А теперь попробуйте вернуться к тому ритму, с которого вы начали упражнение».

III этап – обучающий.

Упражнение «Шарик и гиря»

Участники встают в круг, повернувшись спинами к центру. Руки вытягиваются вперед так, чтобы кисти правой и левой рук находились на одном уровне. Глаза закрыты. Предлагается вообразить, что к кисти правой руки привязан воздушный шар, а к левой руке – тяжелая гиря. Через 1– 2 минуты дается команда открыть глаза. После того как освоены упражнения на внимание и воображение, это задание практически всегда приводит к тому, что кисть правой руки оказывается выше кисти левой. Если этот эффект налицо, то можно приступить к основному упражнению. Участникам предлагается выполнить то же упражнение, но с открытыми глазами. При этом даются две установки: «Как можно ярче вообразите шарик и гирю» и «Наблюдая за положением рук, не делайте намеренных движений».

Затем участники 3– 5 минут работают над упражнением. Результаты обсуждаются.

Как и многие другие психотехнические игры, это упражнение должно привести к открытию некоторых новых психических возможностей. Поэтому в ходе обсуждения ведущему следует обратить внимание прежде всего на то, в чем и каким образом участники вышли за границы старых представлений. Нужно также иметь в виду и возможные способы «уклонения» от нового опыта.

Простейший вариант неуспешного выполнения этого упражнения состоит в том, что участник получает в нем то же самое, что и в варианте с закрытыми глазами – руки раздвигаются силой воображения. Участник как бы нашел способ игнорировать свое зрительное восприятие, сигнализирующее о движении рук. Ему кажется, будто он успешно

справился с заданием, а он лишь повторил предыдущее упражнение. Единственно новое приобретение состоит в том, что он научился ничего не воспринимать с открытыми глазами. На это следует указать как на достижение, но подчеркнуть: за руками нужно следить на протяжении всего упражнения. После такого строгого напоминания отношение к упражнению меняется и становится возможным получение нового опыта.

Другой возможный исход: руки перестают расходиться (имеются в виду участники, успешно выполнявшие это упражнение с закрытыми глазами). На протяжении всего опыта происходила определенная внутренняя борьба между стремлением поддаться воображаемой картине и ясным восприятием малейших движений рук, которое возвращает к установке не двигать руками. Участник начинает сомневаться в разумности этого упражнения. Иногда это сомнение настолько действенно, что становится невозможным выполнять упражнение и с закрытыми глазами. Ведущий должен найти способ не дать превратиться возникающему в сознании спортсмена конфликту в бесплодный скепсис. Необходимо усилить внутреннюю борьбу двух установок и, подчеркивая игровой характер упражнения, подтолкнуть ученика к дальнейшему поиску. «Не относитесь слишком серьезно к вашим чувствам. Играйте с ними» – вот идея, которая может помочь выбраться из тупика.

Невозможно указать, какой именно результат этого опыта следует считать успехом. Но можно приблизительно описать ожидаемый выход из заложенного в упражнении противоречия. Желательно, чтобы участник нашел способ «размягчения» жесткой структуры своего бодрствования. Противоречие в инструкции существует до тех пор, пока рассматривается с позиций обычного состояния. Достаточно небольшого сдвига психики в сторону засыпания или другого изменения, чтобы это противоречие исчезло за счет своеобразного «расщепления» сознания. Именно благодаря этому «расщеплению», как полагают многие исследователи, становится возможным достижение различных феноменов гипноза. Действительно, если

загипнотизированному внушается обезболивание и он перестает испытывать боль от проколовшей его руку иглы, то это вовсе не означает, будто его нервы и мозг не воспринимают болевых импульсов. Просто за счет своеобразной внутренней игры ему удалось «расщепить» свое сознание, отделив его от восприятия боли. Нечто подобное происходит с каждым из нас, когда мы, поддавшись «гипнозу» режиссера, переживаем приключения киногероя как свои собственные. Мы как бы погружаемся в вымышленную действительность, «отщепив» от себя сознание того, что это всего лишь игра цветных теней на белом полотне экрана.

Цель упражнения «Шарик и гиря» – создать такие условия, в которых участник был бы вынужден искать способ «расщепления» своего сознания. При этом он может нащупать самые разные приемы. Например, ему будет казаться, что руки чужие; или он будет утверждать, что главное – перестать думать во время этого упражнения; или ему удастся настолько ярко вообразить шарик и гирю, что они начнут действовать как реальные внешние силы. Во всяком случае, найденный способ должен послужить начальной точкой для дальнейших экспериментов с изменением состояния сознания. А может быть, и средством управления состоянием во время соревнований.

Но если участнику по какой-либо причине не удалось найти решение этой задачи, отчаиваться не стоит: обратите его внимание на то позитивное, которого удалось достичь в проделанных попытках, и переходите к другим упражнениям [5].

IV этап – заключительный.

По окончании сеанса группа обсуждают свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие, снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>
2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Практическое занятие № 7. Менеджер в системе управления образованием

Цель занятия:

анализ профессионально-значимых качеств менеджера образования

Актуальность темы семинара:

основана на необходимости рассмотрения профессионально-значимых качеств менеджера

1. Познакомьтесь с кратким содержанием темы

Лидерство является одним из наиболее важных факторов групповой интеграции, способствующей достижению групповых целей с наибольшим эффектом. В современных условиях конкурентной среды существенно возрастает необходимость обеспечения эффективного руководства и управления группой (будь то организация, политическое объединение).

Проблема лидерства исторически наиболее выпукло проявляется в таких сферах как политика и управление. Поэтому ее осмысление издавна осуществлялось в рамках философии, а позднее – в политологических, психологических, социально-психологических подходах.

Л. И. Уманский и его сотрудниками описали следующие роли: лидер-организатор, осуществляющий функцию групповой интеграции; лидер-инициатор, задающий тон в решении групповых проблем; лидер-генератор эмоционального настроения (аналог роли эмоционального лидера); лидер-эрудит (одна из ролей интеллектуального лидера); лидер эмоционального притяжения (соответствует «социометрической звезде»); лидер-мастер, умелец (т. е. специалист в каком-то виде деятельности) [5].

Лидерство и руководство – два основополагающих понятия, с которыми связано эффективное управление организациями, они похожи по значению, поэтому часто употребляются как синонимы. Но они не тождественны. Лидерство – это психологический феномен, тогда как руководство – сугубо управленческий. Лидер спонтанно занимает

доминирующее положение в группе с явного или скрытого согласия большинства ее членов. Его влияние и авторитет имеют в основном неформальный характер. Руководитель – это формальный начальник, занимающий официальную должность [5].

Лидерство – комплексное понятие, которое включает в себя несколько составляющих:

- ассоциация с человеческими качествами;
- процессом, в котором «ведут ведомых»;
- результатом деятельности человека [3].

Сравнивая понятия, лидерства и руководства Б. Д. Парыгин в своих работах отметил общие и различающие черты лидеров и руководителей

Выделяют также следующие общие черты руководителя и лидера, которые:

исполняют роль координаторов и организаторов в социальной группе;
реализует социальное влияние в группе, только разными средствами;
используют субординационные отношения: в первом случае они четко регламентированы, во втором – заранее не предусмотрены;
полностью подчинены принятым в организации целям;
постоянно общаются с людьми;
осуществляют воздействие на членов группы для достижения поставленных общих целей;
положительно мотивируют персонал;
направлены на достижение успеха в деятельности группы и каждого отдельного работника.

Г. Минцберг в своих работах выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Роли не могут быть независимы одна от другой, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли

вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятых вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Роли, связанные с принятием решений. Руководитель определяет направление роста организации. При этом он изыскивает для этого возможности как внутри организации, так и за ее пределами; разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения; контролирует разработку определенных проектов. Когда организация сталкивается с неожиданными нарушениями, менеджер отвечает за корректировочные действия. Он отвечает за распределение всевозможных ресурсов организации. Представляет организацию на всех значительных и важных переговорах.

Информационные роли. Руководитель собирает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера о внешней и внутренней среде организации, которую использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внутренней и внешней информации, поступающей в организацию. Распределяет полученную информацию в виде фактов и нормативных установок между подчиненными, разъясняет политику и основные цели организации. Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.

Межличностные роли. Руководитель – символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового и социального характера. Отвечает за мотивацию и активизацию подчиненных на достижение целей организации, координирует их усилия, отвечает за набор, подготовку работников. Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги.

Чтобы успешно выполнять перечисленные роли, руководители должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно разделить на две группы. Первую составляют знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении. Они включают:

Умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;

Информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;

Способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;

Умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований связана со способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой. Руководители должны иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны других. В данную группу входят:

высокое чувство долга и преданность делу;

честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;

умение четко выражать свои мысли и убеждать;

уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;

способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

Наиболее желательным сочетанием в практике управления является соединение в одном лице лидера и руководителя.

В основе деятельности лидеров лежат два источника:

власть, которой пользуется лидер в связи с выполнением конкретных ролей;

личное влияние и власть (по М. Вудкоку и Д. Фрэнсису) [3].

Функция лидерства относится и к функциям личности. Причем, в факторам влияния относятся, весьма разнородные понятия, такие, например, как ожидания, характер выполняемой работы, законодательство и т. д.

В ситуациях, где лидер сталкивается с работой ранее сформированных групп, имеющих развитые навыки работы, с его стороны уделяется большое внимание инструктированию и контролю для дальнейшего развития умений и навыков работников. Лидер должен уделять должное внимание также моральному состоянию в группе и чувству принадлежности к ней. В такой атмосфере уменьшается доля приказов по сравнению с разъяснительной работой. Дальнейшие отношения лидеров с подчиненными строятся таким образом, что от них требуется большего проявления ответственности за выполняемую работу. При этом лидер ограничивает контроль и прямые указания в работе исполнителей, настраивая их на самоконтроль и проводя консультации только по отдельно взятым вопросам. При этом им рекомендуется больше общаться с работниками, поощрять идущие от них советы, устанавливать обратную связь. Чтобы развивать мышление работников, лидеры ставят перед ними цели, не сообщая способов их достижения. Основную часть работы лидеры отдают подчиненным, им так же отдается надзор и контроль за работой других членов группы. Такой стиль

управления применяется в основном при руководстве квалифицированными работниками.

В ситуациях, где лидер сталкивается с работой ранее сформированных групп, имеющих развитые навыки работы, с его стороны уделяется большое внимание инструктированию и контролю для дальнейшего развития умений и навыков работников. Лидер должен уделять должное внимание также моральному состоянию в группе и чувству принадлежности к ней. В такой атмосфере уменьшается доля приказов по сравнению с разъяснительной работой. Дальнейшие отношения лидеров с подчиненными строятся таким образом, что от них требуется большего проявления ответственности за выполняемую работу. При этом лидер ограничивает контроль и прямые указания в работе исполнителей, настраивая их на самоконтроль и проводя консультации только по отдельно взятым вопросам. При этом им рекомендуется больше общаться с работниками, поощрять идущие от них советы, устанавливать обратную связь. Чтобы развивать мышление работников, лидеры ставят перед ними цели, не сообщая способов их достижения. Основную часть работы лидеры отдают подчиненным, им так же отдается надзор и контроль за работой других членов группы. Такой стиль управления применяется в основном при руководстве квалифицированными работниками.

Лидеры стараются, как можно меньше вмешиваться в работу хорошо организованных групп. Причем, каждая группа, подобно отдельному работнику, требует большего или меньшего времени для своего развития. Это – сложный и длящийся во времени процесс. В этой связи можно выделить несколько стадий отдельно взятой группы:

- не способная и не желающая работать группа;
- восприимчивая, но не способная к работе группа;
- способная и желающая работать группа.

Обычно лидер помогает группе развиваться и достигать определенного уровня ответственности и компетентности. Возможны случаи, когда группа

развивается неравномерно или останавливается в своем развитии. В таких случаях лидер ведет себя как воспитатель, следя за развитием всей группы.

Чтобы влиять на людей, каждому лидеру требуется определенная власть по той причине, что он зависит от людей в пределах цепи команд, а также вне ее. Влияние на людей может оказываться различными средствами. Что касается полномочий, то они могут быть сведены на нет, если подчиненные отказываются выполнять распоряжения своих начальников. Поэтому можно себе представить, что было бы, если бы руководители не имели власти. В таком случае внутри организации не было бы порядка.

Власть полномочий так же, как и власть влияния, полностью зависит от личности и используется руководителями в конкретных управленческих ситуациях. Власть и влияние тесным образом связаны между собой. Однако и руководители зависят от своих подчиненных, поскольку информация распространяется не только «сверху вниз», но и «снизу вверх». Умный и компетентный руководитель, по мнению Д. Мак Клеелланда, не станет демонстрировать свою власть подчиненным и другим людям, в большей степени он будет заботиться о выполнении организационных целей, а также поддерживать инициативу своих подчиненных и помогать им.

Следует отметить, что в настоящее время меняется отношение к лидерству. Оно конкретизируется в том, что новые лидеры вырабатывают новые подходы к решению проблем, выявляющих новые сферы деятельности. Они готовы пойти на риск там, где имеются благоприятные возможности достигнуть успеха.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

Какие роли выполняют менеджеры в практической деятельности?

Проанализируйте понятия лидерство и руководство, их общие и отличительные черты.

Какие специальные умения помогают менеджеру в образовательной организации выполнять свои обязанности?

Какими средствами менеджер оказывает влияние на людей?

Власть и ее классификация.

Проблемы соотношения функций менеджера и функций личности.

Какие качества и свойства личности присущи наиболее эффективным менеджер?

Проанализируйте вида стилей лидерства.

3. Обсудите практическую ситуацию

К руководителю организации вскоре после его назначения обратился работник и в ультимативной форме попросил значительно увеличить его оклад. Директор попросил у работника три дня для решения этого вопроса.

За это время он выяснил, сколько таких должностей в организации, какие обязанности у работника, уточнил размер зарплаты, а также когда было последнее повышение. Оказалось, что обязанности довольно простые, должность такая одна, зарплата высокая и увеличивалась четыре месяца назад. Кроме того, директор попросил начальника отдела кадров подыскать кандидата на должность просителя.

Вопросы:

1. Нужно ли поговорить с подчиненным, убедить, что его просьба не может быть удовлетворена?

2. Если директор заинтересован сохранить работника, и не хочет начинать работу в новой должности с увольнений, нужно ли идти на неоправданные уступки?

3. Готов ли взять другого работника, если не удастся убедить этого подчиненного [Error: Reference source not found]?

4. Выполните практические задания

1. Заполните таблицу «Общие и различающие черты лидеров и руководителей»

	Лидерство	Руководство
По типу регулируемых отношений		
По объему		

функционирования		
По происхождению		
По устойчивости		
По использованию санкции		
Основания авторитета		
По способу принятия решений		
По сфере деятельности		
Ответственность		

2. Заполните таблицу:



Рисунок 20 – Роли, которые принимают на себя руководители
(Г. Мицберг)

3. Заполните таблицу:

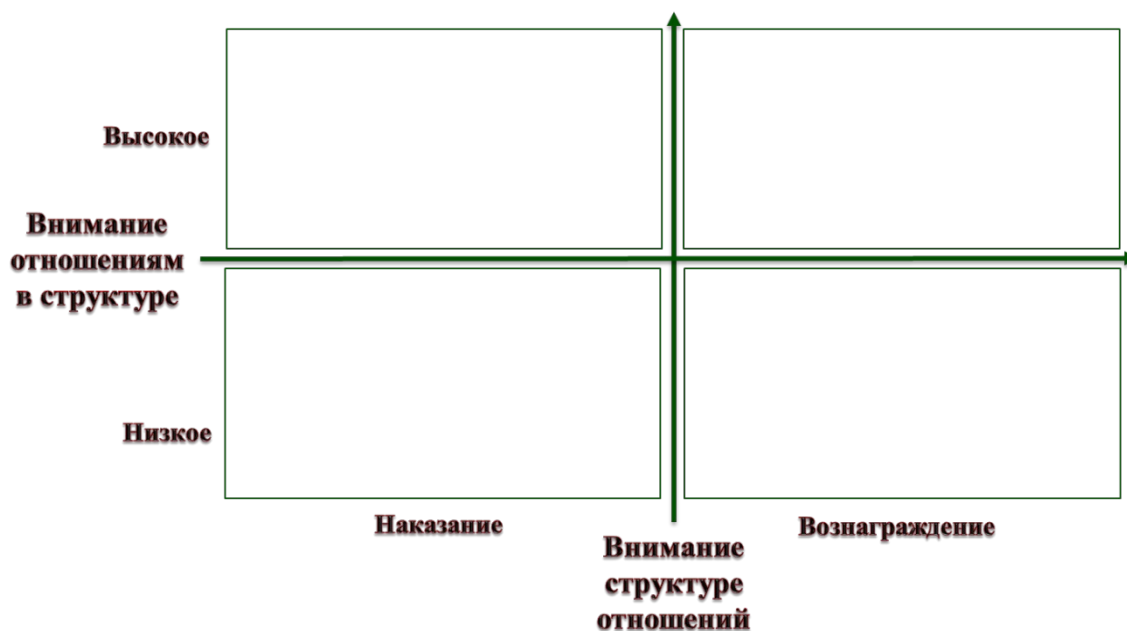


Рисунок 21 – Отношения лидера к структурированию работы

4. Проанализируйте идеи Ч. Барнарда о роли руководителя в организациях.

5. Подготовьте сообщение на тему: «Модель эффективного руководителя».

5. Организуйте проведение тренингового занятия

I этап. – Создание мотивации на занятие

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – профессионально-значимые качества руководителя;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

II этап. – Психологическая разминка

Упражнение «Гомеостат»

Так называется прибор со множеством ручек и циферблатов, который используется психологами для изучения групповой совместимости. Наш «прибор» устроен несколько проще. Участники рассаживаются в круг.

Каждый сжимает правую руку в кулак, и по команде ведущего все «выбрасывают» пальцы. Группа должна стремиться к тому, чтобы все участники независимо друг от друга выбросили одно и то же число. Участникам запрещено договариваться, перемигиваться и другими «незаконными» способами пытаться согласовывать свои действия. Игра продолжается до тех пор, пока группа не достигнет своей цели. Для того чтобы предоставить друг другу возможность оценить обстановку и учесть ее в последующем такте игры, участники после каждого «выбрасывания» фиксируют на какое-то время положение своих растопыренных пальцев.

Помимо своего прямого назначения «Гомеостат» может быть использован тренером или психологом для выявления взаимоотношений между играющими. Если внимательно понаблюдать за ходом игры, то можно заметить одного или нескольких лидеров в группе, под которых подстраиваются остальные участники. Возможно, группа распадается на несколько группировок, имеющих свои установки на исход игры (например, половина играющих выбрасывает несколько раз подряд по три пальца, в то время как другая – по одному). Не исключено также и появление «негативиста», упорно гнущего свою линию даже после того, как между остальными участниками уже достигнуто определенное согласие [3].

III этап. – Обучающий

Упражнение «Бег ассоциаций»

Участники рассаживаются в круг. Ведущий произносит два случайных слова. Один из участников вслух описывает образ, соединяющий второе слово ведущего с первым. Затем создавший образ участник предлагает свое слово следующему игроку, тому, кто сидит от него по левую руку. Тот связывает это третье слово со вторым словом ведущего, а свое собственное слово – уже четвертое в этой цепочке – передает в качестве задания своему соседу слева. Игра движется кругами, и в конце каждого круга ведущий по секундомеру объявляет время, затраченное на его прохождение.

«Бег ассоциаций» предоставляет участникам отличную возможность потренироваться в практическом овладении мнемотехникой. Поначалу некоторые будут испытывать трудности в своих попытках «соединить несоединимое». Но со временем фантазия участников становится все более смелой.

Элемент соревновательности, содержащийся в этой игре, можно усилить, если хорошо подготовленных участников разбить на подгруппы, которые будут состязаться в «забеге» на несколько кругов.

Любопытно, что после нескольких ознакомительных попыток результат практически перестает зависеть от объема предварительных тренировок. Раскованность участников и интерес к игре оказываются намного продуктивнее слепого натаскивания.

Фактически «Бег ассоциаций» является коллективным вариантом мнемотехники. Ведущий может неожиданно остановить игру, предложить кому-либо из участников воспроизвести все слова. Иногда играющий помнит лишь те слова, над которыми работал он сам. Это может свидетельствовать о недостаточной включенности, но чаще о том, что спортсмена интересует не столько сама игра, сколько личное достижение. В последнем случае участник включается в игру лишь тогда, когда становится «главным героем», а все остальное время занят подготовкой – совершенно бессмысленной! – к предстоящему «испытанию» [6].

Упражнение «Слалом»

В игре участвуют двое. Один из игроков закрывает глаза и садится за стол перед игровым полем – листом бумаги с расставленными на нем фишками. Просветы между фишками обозначают ворота, через которые нужно аккуратно провести «лыжника» – фишку, отличающуюся по цвету от ворот. Маршрут «лыжника» заранее намечен ведущим, а все его перемещения сидящий игрок осуществляет с помощью легких движений указательного пальца. Второй игрок стоит с открытыми глазами за спиной

партнера и держит руку на его плече, корректируя его действия. Задача обоих партнеров – пронести «лыжника» через все ворота, ни разу не задев их.

Упражнение «Анабиоз»

Участники разбиваются на пары. В каждой паре игроки распределяют между собой роли «замороженного» и «реаниматора». По сигналу «замороженный» застывает в неподвижности, изображая погруженное в анабиоз существо – с окаменевшим лицом и пустым взглядом. Задача «реаниматора», на которую отводится одна минута, – вызволить партнера из анабиотического состояния, оживить его. «Реаниматор» не имеет права ни прикасаться к «замороженному», ни обращаться к нему с какими-либо словами. Все, чем он располагает, это взгляд, мимика, жест и пантомима.

Признаками успешной работы «реаниматора» можно считать произвольные реплики «замороженного», его смех, улыбку и другие проявления эмоциональной жизни. Критерии выхода из анабиоза, которые могут варьировать от явных нарушений молчания и неподвижности до едва заметных изменений в выражении лица, устанавливаются самими участниками в зависимости от уровня их «квалификации».

Наверное, каждому знакомо чувство отчуждения, незримой стеной встающее между двумя людьми: партнеры как бы деревенеют друг перед другом, перестают чувствовать и понимать друг друга. Вероятно, знакомо и противоположное ощущение: между людьми возникает абсолютное взаимопонимание, и, словно по незримому каналу, переживания и намерения свободно перетекают от одного к другому. В предложенном упражнении в миниатюре решается задача перехода от отчуждения к контакту. Работая в роли «реаниматоров», участники осваивают различные способы разрушения взаимной изоляции.

***IV этап* – заключительный**

По окончании сеанса группа обсуждают свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие,

снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>
2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Практическое занятие № 8. Социально-психологический климат в образовательной организации

Цель занятия:

Овладение методами формирования социально-психологического климата в образовательной организации

Актуальность темы семинара:

заключается в необходимости овладения психологическими техниками убеждающего воздействия.

1. Познакомьтесь с кратким содержанием темы

Как социальный феномен это одна из сторон жизнедеятельности и взаимоотношений людей. Он неодинаков в разных коллективах и по-разному оказывает влияние на членов коллектива. Его влияние сказывается, прежде всего, на психологическом самочувствии людей. Климат проявляется, главным образом, в таких групповых эффектах:

сплоченность как степень единства действий (поведения) членов организации в условиях свободного выбора вида этих действий из нескольких возможных вариантов;

взаимная совместимость (взаимная приемлемость) как возможность бесконфликтного общения и согласованности действий членов организации в условиях их совместной деятельности;

состояние уровня идентификации, понимаемого как сознательное, внутренне мотивированное принятие членом группы (в отличие от пассивной адаптации) целей, ценностей и норм групповой жизни и др.

Социально-психологический климат можно определить как психическое состояние, интегрированным образом отражающее особенности его жизнедеятельности, как качественную сторону отношений межличностных, проявляемая в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности совместной и всестороннему развитию личности в группе. Это состояние

включает в себя когнитивный и эмоциональный компоненты, оно также характеризуется различной степенью осознанности.

В рамках формальной структуры руководитель к члену группы относится, как к «средству производства», как к инструменту, используемому для достижения целей организации, а сам по отношению к себе как к должностному лицу, – выполнять функцию этого бездушного инструмента.

Между этими функциями, взаимодополняющими друг друга, всегда существует некий внутренний антагонизм. Он находит свое полное разрешение лишь в строго сбалансированной системе руководства, когда выполнение этих функций закрепляется за лидерами, которые одни и те же цели организации решают как бы с диаметрально противоположных позиций, реализуя на практике требования небезызвестного «принципа дополнительности».

На практике обе эти функции не всегда получают одинаковое развитие, в зависимости от того, как они реально между собой соотносятся, возможны четыре типа социально-психологического климата в организации:

Личностно-пассивный социально-психологический климат

Сильно развита личностная функция и слабо функция инструментальная. Чуткая, заботливая атмосфера. Люди работают до пенсии, и даже после пенсии их не увольняют (гуманность). Однако организация такого типа, возникнув в свое время как эффективная, постепенно становится пассивной, инертной. Постепенно энергичные, здоровые работники уходят из нее, остаются только те, кому этот климат удобен. Наиболее адекватным ему является попустительский тип лидера.

Безличностно-пассивный социально-психологический климат

Обе функции развиты крайне слабо. Никому ни до кого нет никакого дела. «Коллектив, – пишет В. Б. Ольшанский, – разбивается на множество подразделений, каждое из которых живет своей жизнью. Личность работника администрацию не интересует. Даже самостоятельность». Если жизненное

правило в предыдущем типе социально-психологического климата – «не высовывайся; если кто-то начинает активно работать, его не замечают», то при безличностно-пассивном климате господствует анархический лозунг: «всем все до лампочки».

Безличностно-активный социально-психологический климат

Слабо развита личностная функция и очень сильно функция инструментальная. Этому типу психологического климата «органичен» авторитарный тип лидера. Активен один член группы, остальные подчиняются ему, выполняют его указания и сообщают ему о полученных результатах. Руководитель берет на себя всю ответственность за деятельность своей группы, стремится пропустить через себя всю информацию, ограничивает непосредственное общение между членами группы, нетерпимо относится к критике своих действий, резко критикуя действия и поступки актёров. Обычно лаконичен в выражениях. Начальственный тон в обращении с актёрами. Нетерпим к возражениям, замечаниям, мнениям. Редко улыбающийся, хмурый, постоянно озабоченный, на лице «написана занятость и огромная ответственность за дело».

Личностно-активный социально-психологический климат

Сильно развиты обе функции: и инструментальная, и личностная. Здесь особо ценятся как профессиональные, так и человеческие качества члена группы. Известно его способности и возможности и в соответствии с его возможностями продвигают по службе и вознаграждают за его реальные заслуги. Личностно-активному климату в группе органичен демократический тип лидера.

Управление социально-психологическим климатом – процесс сложный, связанный с тем, что климат проявляет себя интегрально, как общий – положительный или отрицательный – нравственно-психологический фон внутриколлективных отношений. Управление социально-психологическим климатом включает в себя осуществление следующих мероприятий:

управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);

оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;

комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;

опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива;

предупреждение и разрешение межличностных конфликтов.

Благоприятный социально-психологический климат коллектива в значительной степени формируется оптимальным стилем руководства мастеров, совместимостью ценностей и норм мастеров и рабочих.

Наличие тесной взаимозависимости между социально-психологическим климатом коллектива и поведением его членов не должно приводить к их отождествлению, хотя при этом нельзя не учитывать особенностей данной взаимозависимости. Так, например, характер взаимоотношений в коллективе (отражаемое) выступает как фактор, влияющий на климат. В то же время восприятие этих взаимоотношений его членами (отраженное) представляет собой элемент климата.

Формирование социально-психологического климата организации подразделяются на две группы факторов: макро- и микросреда. В качестве важнейших факторов макросреды можно назвать:

общественно-экономическую формацию, в условиях которой осуществляется жизнедеятельность общества в целом;

характерные особенности современного этапа;

общественные отношения;

организации, руководящие тем или иным предприятием, в соответствии с потребностями общества;

связи с городскими и районными организациями.

При изучении факторов, воздействующих на социально-психологический климат в организации, были выявлены следующие:

предметно-вещная сфера деятельности (весь комплекс технических, технологических, санитарно-гигиенических и организационных элементов, которые входят в понятие «производственная (рабочая) ситуация»);

характер руководства, проявляющийся в том или ином стиле взаимоотношений между официальным руководителем и подчиненными;

стиль руководства;

эффективное сочетание психологических качеств;

уровень психобиологической совместимости;

характер официальных организационных связей между членами коллектива, закрепленный в формальной структуре данного подразделения (совместно-индивидуальная, совместно-последовательная, совместно-взаимодействующая деятельность);

количество и распределение неофициальных контактов;

единство его формальной и неформальной структур.

При анализе факторов микросреды выделяем систему официального воздействия на социально-психологический климат и влияние неофициальной организационной структуры [2].

Для создания благоприятного климата необходимо соблюдать следующие условия:

каждое задание обязательно надо контролировать и оценивать (формы контроля не должны быть тоталитарными); отсутствие контроля может навести работника на мысль о ненужности выполняемой им работы. Не нужно превращать контроль в мелочную опеку;

если предлагаемое сотрудником самостоятельное решение проблемы не противоречит в принципе точке зрения руководства, то нет нужды сковывать инициативу работника и вести споры по мелочам;

достижения работника и его инициативу нужно немедленно отметить. Можно благодарить подчиненного в присутствии других сотрудников.

Человека ободряет положительная оценка его действий и огорчает, если не замечают и не ценят успехов в работе;

если работник оказывается в чем-то талантливей и успешнее своего руководителя, этого не является чем-то отрицательным; хорошая репутация подчиненных есть похвала руководителю и ставится ему в заслугу;

не нужно делать подчиненному, совершившему незначительный проступок, замечания в присутствии других лиц, сотрудников или подчиненных; унижение человека – не лучший способ воспитания;

нет смысла критиковать людей. Более конструктивной будет критика их ошибок с указанием, от каких недостатков могут происходить подобные ошибки. И уж тем более не нужно указывать на эти недостатки в человеке – он должен сделать все выводы сам;

в конфликтной ситуации губительным будет применение резких, оскорбительных слов (если ситуация может быть разрешена без них).

искра уважения и тем более симпатии, зароненная руководителем в душу подчиненного, способна зарядить его на творческую самоотверженную работу;

точное формулирование своих мыслей говорит о профессиональной грамотности, управленческой компетентности, общей культуре. Легко очерченная и сформулированная мысль располагает к общению, избавляет от потенциальной возможности конфликта, вызванного непониманием;

правильно сделанное замечание исключает лишнее раздражение.

Одним из путей оптимизации управленческой деятельности является грамотный подбор персонала, в первую очередь руководителей. Ключевым моментом в решении этой задачи выступает оценка персонала, которая реализуется различным образом в зависимости от конкретных задач оценивания. У психологов в практике подбора и расстановки персонала накоплен значительный опыт, заложен теоретический фундамент решения этой задачи.

Центральным элементом осуществления кадровых процессов является процедура оценки руководителей. Она осуществляется при подборе на должность руководителей, планировании внутриорганизационного перемещения персонала, формировании резерва корпуса руководителей, аттестации действующих руководителей.

Основой оценки персонала, в том числе и руководителей, служит профессиограмма деятельности, соответствующей тому трудовому месту, которое придется занять претенденту, либо к уже занимаемому посту. Круг проблем, связанных с психологическими аспектами оценки руководителей, может быть структурирован следующим образом:

- проблемы, связанные с использованием методов получения первичной информации и процедур оценивания;

- проблемы определения параметров и критериев оценки.

Выделяются следующие разновидности в системе оценок [4]:

- оценка на основе теории черт;

- оценка на основе выделения факторов руководства;

- оценка на основе выделения стилей руководства;

- оценка эффективности руководителя в ключевых для деятельности организации ситуациях;

- оценка психологических предпосылок управленческой деятельности.

Оптимизация управленческой деятельности тесно связана с совершенствованием процедур подбора и расстановки персонала, в том числе за счет использования в этих процедурах критериев оценки.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

В каких групповых эффектах проявляется социально-психологический климат?

Дайте анализ типам социально-психологического климата в организации.

Какие мероприятия необходимы для организации социально-психологического климата?

Из каких основных явлений создается психологический климат?

Что называется коллективом и почему он является высшей формой организации группы?

Что служит показателем благоприятного социально-психологического климата?

Какие пути оптимизации управленческой деятельности Вы знаете?

В чем заключается сложность оценки управленческого персонала?

Проанализируйте задачи психолога при подборе и расстановке персонала.

3. Обсудите практическую ситуацию

Решите, пожалуйста, возникшую ситуацию. Многие задачи вашего подразделения усложнились в связи с перепрофилированием всей фирмы. Ситуация возникла из-за того, что вас опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал.

Под угрозой оказалась конкурентоспособность вашей организации. Генеральный управляющий после совещания с Советом директоров дал задание всем руководителям подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению для выпуска нового ассортимента продукции.

Все руководители, как и персонал, приняли задание как необходимость. Но некоторые из руководителей среднего звена управления и мастера стали нервничать. Так двое из них стали раздражительными, у них «сдали нервы», они думали не столько о своей фирме, сколько о себе. Некоторые из сотрудников впали в «транс», у них пропало желание дальше работать.

Оцените, пожалуйста, эту тревожную ситуацию, если бы вы оказались:

- а) руководителем подразделения;
- б) исполнителем – членом рабочей группы.

Какие предложения по улучшению ситуации в фирме вы могли бы предложить? [2].

4. Выполните практические задания

1. Заполните таблицу:

ТИПЫ социально-психологического климата			
Личностно-пассивный	Безличностно-пассивный	Безличностно-активный	Личностно-активный
1. 2. 3. 4. и. т. д.	1. 2. 3. 4. и. т. д.	1. 2. 3. 4. и. т. д.	1. 2. 3. 4. и. т. д.

Рисунок 22 – Типы социально-психологического климата

2. Заполните таблицу:

УСЛОВИЯ создания благоприятного КЛИМАТА	

Рисунок 23 – Условия создания благоприятного климата

3. Разработайте программу создания благоприятного климата в коллективе.

4. Проанализируйте работы Н. А. Витке – организатора НОТовского движения в нашей стране.

Подготовьте сообщение на тему: «Примеры организаций с благоприятным психологическим климатом».

5. Организуйте проведение тренингового занятия

I этап. – Создание мотивации на занятие

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – социально-психологический климат организации;

отработать механизм манипуляции, научиться отслеживать собственные эмоции.

II этап. – Психологическая разминка

Упражнение «Спираль»

Группа делится на две команды. Каждой команде дается задание: встать в соседние углы комнаты в шеренгу, взявшись за руки, завернуться в тугую спираль и затем пройти по диагонали в противоположный угол и обратно, кто быстрее. Задания выполняются последовательно [Error: Reference source not found].

III этап. – Обучающий

Упражнение «Манипуляционная разминка»

Группа делится на три команды; члены каждой из них выбирают целевую персону из соседней команды.

Задача: вызвать у целевой персоны определенную эмоцию, которая указана в карточке, например жалость, любопытство, скуку, самодовольство и т.п. Для этого в командах назначаются манипуляторы. Манипулятор должен вести разговор с целевой персоной и вызвать у нее необходимую эмоцию.

Упражнение «Монета»

Вооруженные карандашом, бумагой и монетой участники располагаются друг против друга. В каждом такте игры участники скрытно выкладывают свои монеты (на столе, на полу, у себя на ладони) «орлом» или «решкой» вверх и по сигналу одновременно показывают их друг другу. Время, отводимое на каждый такт, не ограничено: сигнал подается лишь после готовности каждого из игроков. Один из них работает «на

согласование». Он выигрывает такт в том случае, если обе монеты выпадают или «решками», или «орлами». Другой участник работает «на рассогласование» и выигрывает такт при выпадении «орел» – «решка» или «решка» – «орел». Исходы каждого такта записываются участниками, что дает им возможность анализа хода борьбы и тактики соперника на всем протяжении игры. Длительность игры устанавливается заранее и может составлять в зависимости от «квалификации» участников от 25 до 50 тактов. Или же можно условиться играть до тех пор, пока разрыв не составит определенное количество (3 – 5) очков.

В сложных и непредсказуемых ситуациях сила руководителя в их живом, непосредственном и мгновенном взаимопонимании. Четкая и слаженная игра невозможна без умения на лету схватывать замыслы партнера и видеть ситуацию глазами товарища по команде. Для развития рефлексивных навыков понимания друг друга без слов полезны следующие упражнения [2].

IV этап – заключительный

После проведения упражнения участники обсуждают эмоции целевых персон и остальной аудитории. По окончании сеанса группа обсуждает свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие, снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено

2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>

2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Практическое занятие № 9. Особенности управления организационными изменениями в образовательных организациях

Цель занятия:

анализ социально-психологических характеристик руководителя.

Актуальность темы семинара:

заключается в овладении методами анализа социально-психологических характеристик руководителя.

1. Познакомьтесь с кратким содержанием темы

Экономическая деятельность организаций напрямую связана с изменениями, которые происходят в обществе, научной среде и экономике. Необходимым условием выживания и поддержания высокой конкурентоспособности организаций в современном мире, являются своевременные изменения внутренних параметров компаний.

Организационные изменения – это преобразование организации между двумя моментами времени. Р. Дафт предложил одно из наиболее удачных определений: «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения»¹.

Эффективно *управлять организационными изменениями* – значит, обеспечивать организационное развитие, то есть движение организации в заданном направлении в течение определенного времени на основе критического анализа текущей ситуации и умелого сочетания передовых достижений и прошлого опыта.

На внутрифирменном уровне организационные изменения можно классифицировать по различным основаниям, выделяя:

- плановые и внеплановые (спонтанные, случайные);
- существенные и несущественные (второстепенные);
- количественные и качественные;
- формальные и неформальные;

¹ Дафт Р.Л. Менеджмент: Пер./Дафт Р.Л. – СПб.: Питер, 2000.

- регулярные и эпизодические;
- глобальные и фрагментарные (частичные).

Концепция организационного развития через осуществление организационных изменений тесно связана с понятием жизненного цикла организации, поскольку каждый новый этап требует новых способов руководства, изменений организационной структуры, новых подходов к управлению персоналом развивающейся организации. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы.

Проведение изменений требует реализации определенной последовательности мероприятий. Куртом Левином² была предложена схема поэтапных изменений (рис. 24).



Рисунок 24 – Этапы организационных изменений

Инновация (нововведение, новшество) – это процесс рождения новых идей, подходов, направлений в какой-либо сфере и осуществления их на практике. Люди всегда сопротивляются переменам, и это закономерно. Их пугает неопределенность, боязнь личных потерь от изменений, увеличения числа проблем, которые необходимо будет решать. Можно систематизировать причины сопротивления (табл. 1). Эта систематизация

² Lewin, K. (1947) Group decision and social change. In T.N. Newcomb E.L. Hartley (Eds.), Readings in social psychology. New York: Holt, Rinehart and Winston

позволяет в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям и по каким причинам.

Таблица 1 – Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Установить причины любого социального явления – важная и ответственная задача. Но это лишь предварительный этап организационных изменений. Далее необходимо изучить обстановку, проанализировать отношение персонала к изменениям, выявить тенденции групповой динамики, образовавшиеся группировки и их количественный состав. В любой, даже в очень сплоченной и испытанной временем группе, реакции индивидов на предстоящие изменения могут существенно отличаться. При этом, состав групп может со временем изменяться. Под **сопротивлением изменениям** понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в организации. Выделяют три основные формы сопротивления изменениям.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

1. Особенности жизненного цикла образовательной организации.
2. Роль менеджера в управлении организационными изменениями.
3. Характеристика этапов жизненного цикла организации по И.

Адизесу.

4. Проанализируйте этапы организационных изменений.
5. Рассмотрите стратегии организационных изменений.
6. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.

3. Обсудите практическую ситуацию

В одном из столичных вузов произошло сокращение профессорско-преподавательского состава в начале учебного года. Количество факультетов и кафедр в институте осталось прежним. Что касается количества учебных предметов, их не уменьшилось, а, наоборот, добавилось. Брать специалистов-преподавателей на почасовую оплату ректор института запретил. Выход для сотрудников был один – увеличить фиксированную министерством учебную нагрузку преподавателей без дополнительной оплаты за их труд.

Ответьте, пожалуйста, на вопросы.

1. Почему так поступил ректор института?
2. Что должны были сделать оставшиеся в вузе преподаватели?
3. Понесет ли наказание руководитель института?
4. Какую выгоду он извлек из такого дела?
5. Что бы сделали вы в такой ситуации, если бы вы были профессором одной из кафедр этого института? [3].

4. Выполните практические задания

1. Заполните таблицу:

Формы сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные возражения	
Психологические, эмоциональные установки	
Социологические факторы, групповые интересы	

Рисунок 25 – Формы проявления сопротивления работников изменениям

2. Заполните таблицу:

Стратегии	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера	
Стратегия, основанная на переговорах		Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	
Аналитическая стратегия		Проектная работа, например: по новым системам оплаты; по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия		Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Рисунок 26 – Стратегии организационных изменений

3. Заполните таблицу:



Рисунок 27 – Соответствие типов мышления управляющих уровню
изменчивости среды

1. Разработайте программу «Эффективного управления организационным изменениям».

5. Подготовьте сообщение на тему: «Хорезматичные руководители нашего времени».

5. Организуйте проведение тренингового занятия

I этап. – Создание мотивации на занятие

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – социально-психологические характеристики руководителя;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

II этап. – Психологическая разминка

Упражнение «Поздороваться с комплиментом»

Хорошая игра для начала второго дня тренинга. Инструкция для участников: «Сейчас вы все встанете и будете здороваться друг с другом.

Каждый должен будет поздороваться с каждым. Но здороваться не просто так, а с комплиментом. Лучше с необычным комплиментом. Но комплимент вы придумываете только для первого человека, который будет с вами здороваться. Далее вы выслушиваете комплимент, который сказали вам, запоминаете его и, здороваясь со следующим, говорите ему этот комплимент. Затем опять выслушиваете комплимент, который говорят вам, и опять передаете его следующему. И так – пока не поздороваетесь с каждым в группе. Таким образом вам может вернуться ваш же комплимент».

Бывает очень смешно, когда мужчинам достается женский комплимент и наоборот [Error: Reference source not found].

III этап. – Обучающий

Упражнение «Лабиринт»

Группа разбивается на пары. В каждой паре один из участников с помощью устных указаний-команд «заводит» своего партнера в воображаемый лабиринт, схему которого в виде ломаной линии с прямыми углами он держит перед собой, но не показывает своему «ведомому». Всего используется три команды. Первая, обозначающая вход в лабиринт, – «Прямо!». Далее, в зависимости от формы лабиринта, следуют команды «Направо!» или «Налево!», после которых идущий по воображаемому лабиринту должен повернуть соответственно в правую или левую сторону. Пройдя лабиринт, «ведомый» должен развернуться на 180 градусов и мысленно выйти из него, вслух сообщая обо всех своих перемещениях (посредством тех же трех команд). В это время «заводящий» по своей схеме контролирует путь партнера. Если «ведомый» справился с заданием успешно, то ему предлагается лабиринт с большим количеством поворотов и так далее. Затем напарники меняются ролями.

В некоторых случаях с «Лабиринтом» лучше работать не парами, а всей группой. При этом часть сидящих в кругу участников (четные) будет заводить в лабиринт, а оставшаяся часть – выводить из лабиринта. Тогда

каждому как из «заводящих», так и из «выводящих» достается лишь часть общего пути.

В ходе обсуждения результатов тренеру следует обратить особое внимание на то, каким образом каждый спортсмен в качестве «ведомого» справлялся со своим заданием. Участники, у которых преобладает зрительная ориентировка в пространстве, используют обычно воображаемого человечка, который, послушно выполняя команды, идет по лабиринту. Тем же, у кого преобладает двигательный тип, этого бывает недостаточно. Для того чтобы определить, где же это «налево», а где «направо», они вынуждены каждый раз представлять себя самого на месте «человечка», мысленно влезать внутрь лабиринта и проделывать там воображаемые повороты. Представляя себе различные движения, люди с двигательным типом ориентировки не столько видят эти движения, сколько чувствуют их своим телом, ощущают себя выполняющими их. Обладая такой особенностью, спортсмен может продуктивно использовать идеомоторную тренировку для овладения новыми для него движениями и совершенствования своей двигательной координации. Спортсмену же со зрительным типом ориентировки идеомоторная тренировка может помочь преимущественно при запоминании сложных комбинаций уже знакомых ему движений.

Оценивая работу участников, тренер может исходить из следующих нормативов: прохождение лабиринтов в 6 – 8 колен – «удовлетворительно», 9 – 12 – «хорошо», свыше 12 – «отлично». Опыт показывает, что большинство людей при известном старании достигают отличного результата [5].

Упражнение «Чудеса техники»

Ведущий предлагает участникам вообразить, будто группа находится на выставке последних новинок техники. Здесь демонстрируются замечательные предметы быта – осязаемые, но почти невидимые. Ведущий демонстративно роется в карманах и «находит» коробок спичек. Затем он делает несколько выразительных движений, перекладывая невидимый

коробок из одной руки в другую, открывая и закрывая его. Ведущий зажигает несуществующую спичку, передает ее кому-нибудь из группы. Затем просит одного из спортсменов, чтобы тот зажег сверхсовременную спичку сам. Постепенно ведущий вовлекает в игру остальных участников: кто-то пришивает несуществующую пуговицу к прозрачной рубашке, кто-то точит невидимый карандаш и т.д. Ведущий помогает участникам добиться правильности в манипуляциях с воображаемыми предметами.

Сначала работа идет с трудом. Реальные предметы мы заставляем служить себе с помощью размытых, неопределенных, автоматических движений – воображаемые вещи такого обращения не понимают. С ними нужно управляться посредством ясных, однозначных, коротких действий. Эта способность приходит по мере тренировки. Ее признак – превращение пантомимы спортсмена из непонятной «каши» в легко читаемую последовательность действий, в которых воображаемый предмет почти что зрим. Но для нас более важен не сценический эффект, а то, что происходит внутри спортсмена. Систематическая работа с несуществующими предметами приводит в конце концов к живому ощущению их присутствия: придуманная игла начинает колоться, спичка – обжигать пальцы, а вылепленный из воздуха флакон духов – благоухать. Правильное действие с воображаемым предметом порождает действительное чувство.

Это упражнение будет иметь успех лишь в достаточно сплоченной и заинтересованной группе. Если все же у спортсменов возникает скептическое отношение к обману, то инструктору следует нейтрализовать сопротивление еще до начала игры. Он должен организовать активное взаимодействие участников. Пусть вымышленные предметы как можно чаще переходят из рук в руки; эти обмены помогают «заразиться» ощущением реальности. Тренеру следует обратить внимание на то, чтобы все действия имели законченный характер: сожженные спички собраны и выброшены, иглолка убрана в коробку, рубашка повешена на плечики и т.д.

Возможны и иные подходы к оживлению вымысла, приданию ему внутренней достоверности. Нередко мы слышим выражения «ледяной взгляд», «густой бас», «кислая гримаса» и прекрасно понимаем, о чем идет речь. Хотя, конечно же, человеческий взгляд не обладает температурой, лицо – вкусом, а голос – вещественностью. Разнородные по своему качеству образы связывает нечто, стоящее как бы позади зрительных, слуховых или осязательных ощущений: это их эмоциональный тон, аффективная окраска.

Ощутимые, явственно переживаемые связи между впечатлениями от разных органов чувств называются в психологии синестезиями. У некоторых людей синестезии достигают поразительной отчетливости и силы. Так, например, основоположник цветомузыки композитор Скрябин обладал настолько яркими синестезиями, что мог буквально видеть музыку как движение формы и цвета.

Чтобы вымысел облекся плотью, нужно наполнить образ не только красками, но и запахами, звуками, вкусом и фактурой. Если не выручит цепкая память на ощущения, то на помощь могут прийти синестезии. Чем эмоциональнее переживает человек то, что видит или представляет, тем более выражена у него способность к образованию синестезий. Справедлива и обратная закономерность. На ней и основано следующее упражнение, предназначенное для того, чтобы помочь участникам направить свое внимание в глубь впечатлений и образов [3].

Упражнение «Перечень обязанностей руководителя»

Группе управленцев дается задание: «Нужно ответить на вопрос, а чем вы, собственно, занимаетесь? Пусть каждый сначала опишет реальное повседневное содержание своей деятельности: основные виды деятельности, круг задач, операции, выполнение которых необходимо для обеспечения эффективной работы подразделения (организации)».

После этого дается новая инструкция: «А теперь обобщите всю собранную информацию и составьте перечень обязанностей руководителя, который будет воплощать в себе все основные виды деятельности

руководителя, задачи, которые приходится для этого решать, и операции, выполнение которых необходимо для эффективной работы подразделения или организации. Разработайте отдельно лист оценок значимости каждой из основных сфер деятельности руководителя данного уровня».

Во время выполнения задания можно вести видеозапись. Во время обсуждения используется просмотр видеозаписи, даются рекомендации по проведению группового обсуждения [3].

IV этап – заключительный

По окончании сеанса группа обсуждают свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие, снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил.,

схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>

2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Раздел III. Технологии менеджмента в образовании

Практическое занятие № 10. Социально-психологические методы управления образовательной организацией

Цель занятия:

развитие навыков использования менеджерами социально-психологических методов в управления образовательной организацией.

Актуальность темы семинара:

основана на необходимости освоения социально-психологических методов управления образовательными организациями.

1. Познакомитесь с кратким содержанием темы

Под социально-психологическими методами управления понимают конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития самого коллектива и отдельных работников. Целью социально-психологических методов управления является познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности [3].

С помощью социально-психологических методов управления решаются вопросы:

- формирование трудовых групп с учетом социально-психологических характеристик людей: способностей, темперамента, черт характера, что создает благоприятные условия для их совместной работы и социального развития коллектива;
- установление и развитие социальных норм поведения, в том числе путем поддержания хороших традиций;
- введение системы социального регулирования, предполагающей тщательный учет реального взаимодействия социальных интересов;
- социальное стимулирование – создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении какой-либо важной работы или в достижении какой-либо цели;

- воспитательная работа;
- создание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы [6].

А. Л. Журавлев, классифицируя методы управления, ввел термины «опосредованные или косвенные» и «прямые» социально-психологические методы руководства.

«Прямые социально-психологические методы руководства используются в процессе непосредственного общения руководителя с коллективом и отдельными работниками и, как правило, на практике не требуют организации специальных условий для их применения. К прямым методам воздействия руководителя на руководимых относятся следующие: убеждение, принуждение, внушение и требование поведения по образцу, основанному на подражании (когда есть прямое указание: делай, как...).

Косвенные (опосредованные) социально-психологические методы руководства характеризуются тем, что они опосредуются специальной организацией условий деятельности и поведения личности и коллектива. Эти методы не требуют обязательного непосредственного «управленческого» общения руководителя с руководимыми. Они реализуются в более длительный промежуток времени и требуют от руководителя не только организации соответствующих условий для их исполнения, но, самое главное, включения и вовлечения руководимых в преобразования» [3].

К опосредованным методам относят «личный пример», «ориентирующую ситуацию», «использование символов и ритуалов», «изменение или сохранение ролевых элементов» и т. д.

Классификация социально-психологических методов, основанная на выделении непересекающихся целей воздействия, дана А. В. Филипповым, им выделяются диагностические, регулирующие, тонизирующие и развивающие методы. Диагностические методы направлены на получение психологических сведений об объекте и субъекте управления. Регулирующие методы связаны с упорядочением, изменением определенных сторон

сознания. Тонизирующие методы связаны с влиянием на эмоционально-волевые особенности людей. Развивающие методы связаны с формированием новых образований психики, сознания.

Анализ использования психологического воздействия в различных сферах общественной практики показывает, что для формирования полноценной ориентировочной основы целесообразно разграничивать следующие понятия: средства воздействия, приемы воздействия, методы воздействия, технологии воздействия.

Средства воздействия представляют собой первооснову воздействия. К ним можно отнести вербальное и невербальное воздействие, регулирование уровня удовлетворения потребностей, вовлечение специальным образом в организованную деятельность.

Совокупность средств воздействия и алгоритм их сочетания, при помощи которого решается конкретная психологическая задача, обозначаются как прием воздействия.

Повышение эффективности применения социально-психологических методов управления должно опираться на подготовку руководителей как на уровне овладения ими средствами воздействия, так и конкретными приемами, методами и технологиями. Они не только должны иметь представление о целях, которые достигаются с их помощью, но и осуществлять декомпозицию психологических задач, обеспечивающих их достижение, знать о разнообразии приемов их решения, уметь оценивать их с этической точки зрения.

Социально-психологическое влияние – процесс и результат изменения человеком или социальной группой поведения других людей, их позиций, оценок и личных установок и жизненных ценностей в результате воздействия на него других людей. Разделяют два метода: социальные (направленные на коллектив в целом) и психологические (направленные на отдельные личности внутри коллектива).

Прием воздействия – совокупность средств и алгоритм по их использованию. Методы воздействия – совокупность приемов, реализующих воздействие на: 1) потребности, интересы, склонности, т. е. источники мотивации активности, поведения человека; 2) на установки, групповые нормы, самооценки людей, т. е. на те факторы, которые регулируют активность; 3) на состояния, в которых человек находится (тревога, возбужденность или депрессивность и т. п.) и которые изменяют его поведение.

Эффект психологического воздействия на человека зависит от того, какие механизмы воздействия использовались: убеждение, внушение или заражение. Эвристические методы решения творческих задач – это система принципов и правил, которые задают наиболее вероятностные стратегии и тактики деятельности решающего, стимулирующие его интуитивное мышление в процессе решения, генерирование новых идей и на этой основе существенно повышающие эффективность решения определенного класса творческих задач.

Правила решения творческих задач также часто называют эвристическими правилами, а отдельно взятое правило, прием решения творческой задачи часто называют эвристикой [2].

Все известные методы решения творческих задач можно разделить по признаку доминирования логических эвристических (интуитивных) процедур и соответствующих им правил деятельности, можно выделить две большие группы методов:

а) логические методы – это методы, в которых преобладают логические правила анализа, сравнения, обобщения, классификации, индукции, дедукции и т. д.;

б) эвристические методы – «Мозговой штурм», метод эвристических вопросов, метод многомерных матриц, диаграммы Парето, метод свободных ассоциаций, метод инверсии, анализ силовых полей, метод эмпатии, метод

синектики, метод организованных стратегий, метод дневников, метод Дельф, метод голосов, метод «635, метод Дельбека, метод Штирлица.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

Проанализируйте вопросы, которые решаются с помощью социально-психологических методов управления.

Рассмотрите классификации социально-психологических методов управления.

Дайте характеристику понятиям: средства воздействия, приемы воздействия, методы воздействия, технологии воздействия.

Проанализируйте методы социально-психологического воздействия.

Какой из описанных методов воздействия на личность Вы считаете наиболее важным и действенным?

Дайте характеристику социально-психологическим функциям установки.

Правила решения творческих задач.

Проанализируйте эвристические методы, которые могут быть широко применены в творческой деятельности руководителя.

«Мозговой штурм» как ведущий метод решения творческих задач.

3. Обсудите практическую ситуацию

Американская корпорация ЗМ известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация ЗМ входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация ЗМ занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

производство новой продукции – финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;

свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы;

неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;

предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно работать над своими идеями особенно активно. Поэтому служащим фирмы разрешается уделять разработкам своих идей до 15% рабочего времени;

О создании и предоставлении самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, специалистов по сбыту, ценовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива – разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

Вопросы:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации ЗМ. Что главное в стратегии?
2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы?
3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации ЗМ на предприятиях России? [4].

4. Выполните практические задания

1. Заполните таблицу:

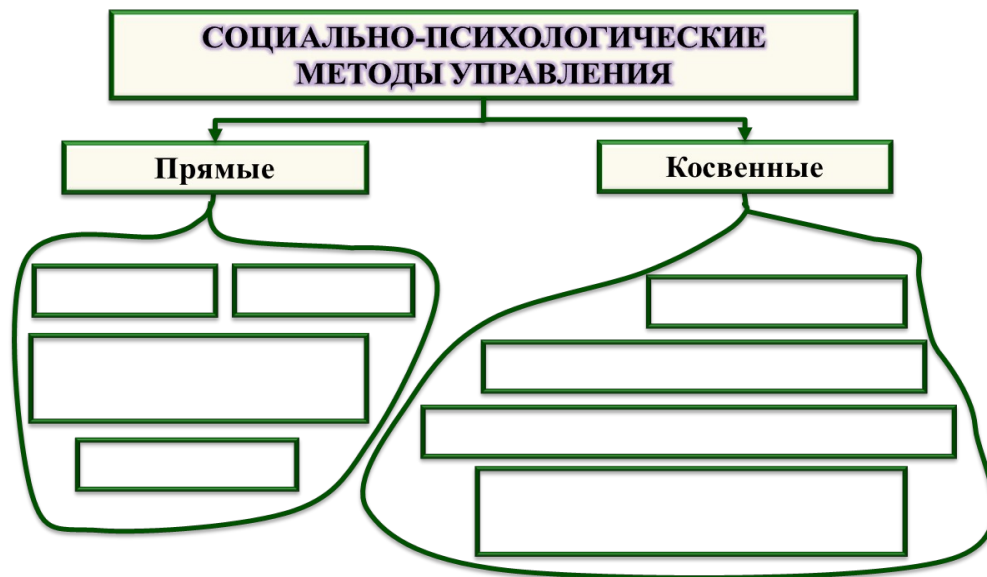


Рисунок 28 – Классификация социально-психологических методов управления (А. Л. Журавлев)

2. Заполните таблицу:

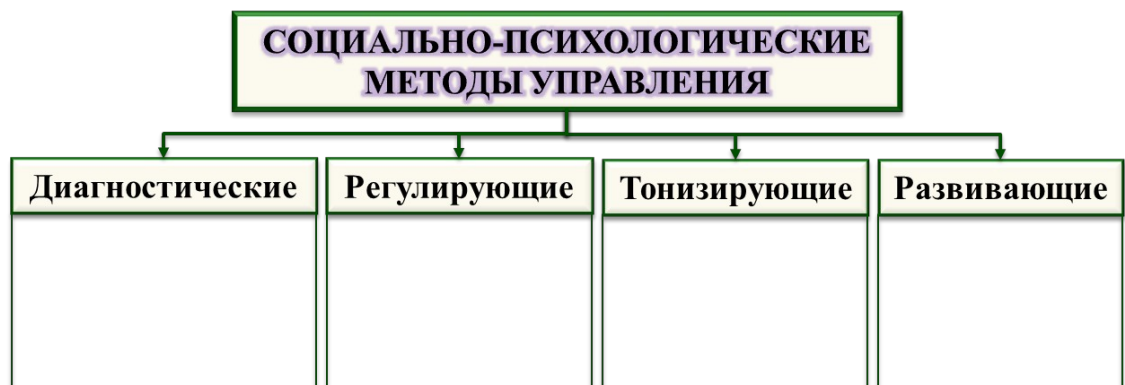


Рисунок 29 – Социально-психологические методы управления (Филиппов А. В.)

3. Заполните таблицу:

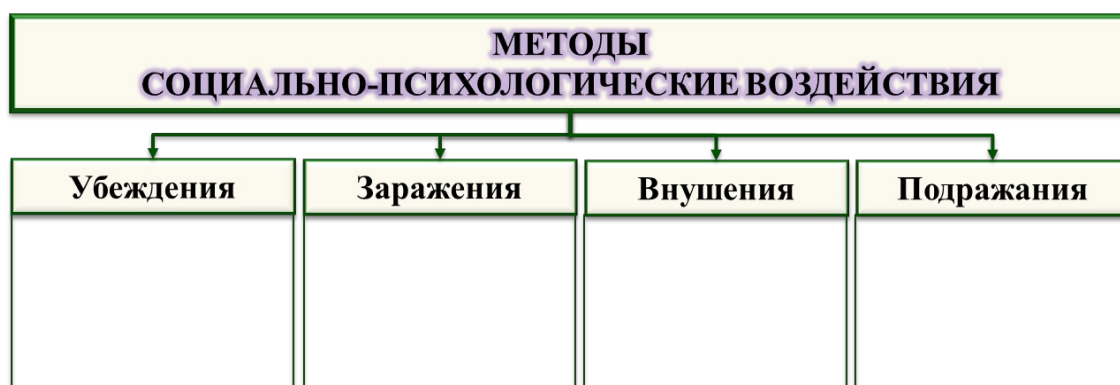


Рисунок 30 – Методы социально-психологического воздействия

4. Заполните таблицу «Степень внушаемости у лиц с различной нервной системой»

Трудновнушаемые	Легковнушаемые
сильный тип нервной системы	слабый тип нервной системы

5. Разработайте модель, состоящую из приемов и способов воздействия на объект для достижения целей управления.

6. Подготовьте сообщение на тему: «Эффективные методы воздействия на личность», «Развитие творческих способностей руководителя».

5. Организуйте проведение тренингового занятия

1 этап. – Создание мотивации на занятие

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – социально-психологические методы управления;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

II этап. – Психологическая разминка

Упражнение «Физзарядка»

Один участник показывает какое-нибудь движение, а все остальные повторяют его четыре раза. И так каждый по кругу показывает движение, которое все опять повторяют. Можно делать это упражнение в движении по кругу [Error: Reference source not found].

III этап. – Обучающий

Упражнение «Мозговая атака»

Сущность его заключается в коллективном поиске нетрадиционных путей решения проблем. Область его применения достаточно широка – от научно-технических и экономических до социальных и психологических проблем. Мозговой штурм проводится в две фазы: 1) генерация идей; 2) оценка и отбор лучших идей.

На этапе генерации идей группа разделяется на несколько подгрупп, в каждой из которых выбирается секретарь для записи идей. Выдвижение идей осуществляется по правилам, приведенным ниже.

На втором этапе оценка и отбор лучших идей проводится теми же подгруппами, но с взаимной передачей идей. Обсуждение проводится в соответствии с правилами проведения дискуссии.

1. Во время сессии нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов – есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

2. Участник сессии должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

3. «Мозговая атака» требует полного раскрепощения мысли и свободы для воображения; чем неожиданнее идея, тем больше оснований рассчитывать на успех.

4. Как бы фантастична и невероятная ни была выдвинутая идея, она должна быть встречена с одобрением.

5. Категорически запрещаются взаимные критические замечания и промежуточные оценки – они мешают формулированию новых идей.

6. Не допускаются перешептывания, переглядывания, жесты, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками сессии.

7. «Мозговая атака» не терпит шаблонного мышления: полное освобождение из плена стереотипов, стандартов, традиций – важнейшее условие успешности творческого поиска.

8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли о том, что обсуждаемая проблема может быть решена только известным способом.

9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически неразрешимых проблем не существует.

10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное решение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно большое значение.

11. Чем больше выдвинуто предложений, тем выше вероятность появления новой и ценной идеи.

12. В ходе сессии приветствуются дополнение, усовершенствование и развитие идей, предложенных участниками «мозговой атаки».

13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать оценки идеи или вашего отношения к ней.

14. Тщательно, но кратко сформулируйте свои мысли; не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить свою идею.

15. Не ждите одобрения или осуждения вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

16. Не обращайтесь к руководителю «мозговой атаки» за поддержкой – до окончания сессии он не имеет права на публичную оценку.

17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь сконструировать некоторую систему из казалось бы «чуждых» друг другу частей.

19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, попытайтесь сделать все наоборот – поставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей и т. п.

20. Попробуйте использовать для решения данной проблемы известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

21. Решение поставленной задачи не обязательно должно быть найдено только в данной отрасли: попытайтесь вспомнить интересные и неожиданные решения сходных проблем в других сферах деятельности, например, в спорте, медицине и т. п.

22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме – уменьшить или увеличить стоимость, сроки, размеры, расстояния и т. п. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных производством границ.

23. В процессе «мозговой атаки» меньше обращайтесь внимания на возможные последствия, больше думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для предприятия и коллектива, в котором вы работаете.

24. Помните: оптимизм и уверенность удесятят умственную и психологическую энергию человека.

25. За пять минут до начала сессии ответьте для себя на следующие вопросы:

заслуживает ли данная проблема внимания?

что дает ее решение?

кому и для чего это нужно?

что произойдет, если ничего не менять?

что случится, если я не выдвину ни одной идеи? [Error: Reference source not found].

***IV этап* – заключительный**

По окончании сеанса группа обсуждают свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие, снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же

[Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>

2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Практическое занятие № 11. Паблик рилейшнз в управленческой деятельности

Цель занятия:

анализ особенностей общественного мнения в целях наиболее эффективного функционирования образовательной организации.

Актуальность темы семинара:

основана на необходимости умений создания общественного мнения в целях наиболее эффективного функционирования образовательной организации.

1. Познакомитесь с кратким содержанием темы

В последние годы на мировом рынке заметно усилилось значение общественной репутации производителей товаров и услуг, особенно предназначенных для зарубежных потребителей. Этому способствовало новое явление: конкуренция привела к выравниванию физических и технологических различий между товарами, особенно промышленного назначения. Покупатель стал уделять больше внимания предприимчивости, надежности, оперативности и другим нематериальным факторам, которые формируют престиж поставщика.

Все разнообразие внешних воздействий находит свое концентрированное выражение в позиции общества в целом и покупателей в частности как членов этого общества по отношению к фирме. Речь идет о том, что для фирмы жизненно важно не только учитывать внешние условия, но и иметь вполне определенную ориентацию на формирование благоприятного «внешнего климата», проводить постоянную целенаправленную работу с общественностью и пользователями (фактическими и потенциальными), возведенную в принцип деятельности фирм, – public relations – своеобразный вид социально-психологического управления.

Public relations в переводе с английского означает «общественные связи», «рассказ для публики», «общественные отношения», «изучение и формирование общественного мнения» – это организация общественного мнения в целях наиболее эффективного функционирования предприятия (учреждения, фирмы) и повышения его репутации, создания для организации благоприятного образа в глазах общественности, который поможет ей успешно выполнять свою работу и в дальнейшем этот образ поддерживать, поэтому руководство фирмы прибегает к услугам ПР-агентства в следующей ситуации:

- 1) организация активного продвижения нового товара, меняющего имидж фирмы;
- 2) повышение конкурентоспособности (при выходе на рынок с высокой конкуренцией);
- 3) снижение сопротивления общественности и борьба со слухами;
- 4) предполагаемое изменение имиджа организации;
- 5) кризисы, катастрофы и аварии, затрагивающие большую часть общества;
- 6) конфликты интересов (между двумя фирмами, между фирмой и ее референтными группами и т. д.);
- 7) неэффективность коммуникации (потеря доверия общественности к материалам фирмы).

С. Блэк выделяет десять основных направлений ПР, которые дают возможность получить самые общие представления о содержании профессиональной деятельности специалистов по связям с общественностью [2]. Такими направлениями являются:

- общественное мнение;
- общественные отношения;
- правительственные связи;
- общественная жизнь;
- промышленные связи;

финансовые отношения;
международные связи;
отношения с потребителями;
исследования и статистика;
средства массовой информации.

Принято считать, что в целом публик рилейшнз выполняют три основные функции.

1. *Контроль мнения и поведения общественности* с целью удовлетворения потребностей и интересов прежде всего организации, от имени которой проводятся ПР-акции. Эта функция часто критикуется, поскольку в данном случае организация рассматривает общественность как свою жертву. Подобная ситуация во многом напоминает манипулирование сознанием и поведением людей в определенном направлении.

2. *Реагирование на общественность*, то есть организация учитывает события, проблемы или поведение других и соответствующим образом реагирует на них. Иначе говоря, в этом случае организация стремится прислуживать общественности, рассматривая тех, от кого зависит ее судьба, как своих хозяев.

3. *Достижение взаимовыгодных отношений* между всеми связанными с организацией группами общественности путем содействия плодотворному взаимодействию с ними (в том числе со служащими, потребителями, поставщиками, производственным персоналом и т. д.). Именно эта функция является фундаментом модели компромисса и считается наиболее полезной и плодотворной, поскольку целевые группы общественности тут рассматриваются как партнеры организации, с которыми она вступает во взаимодействие [4].

Основные принципами в деятельности системы ПР [5]:

абсолютная правдивость, тщательное планирование и выполнение программ, главной целью которых выступает удовлетворение общественных интересов;

преданное служение общественности;

недопустимость преднамеренного или невзначай введения в заблуждение средств массовой информации;

передача информации в обоих направлениях до тех пор, пока не будет достигнуто взаимопонимание;

знание мнений и настроений различных групп общественности, широкое применение научных методов изучения общественного мнения;

опираться следует на выводы таких социальных наук, как психология, социология, социальная психология, широкое использование их методологий изучения общественного мнения, процессов коммуникации и семантики;

к сфере публичных отношений необходим междисциплинарный подход;

деятельность работников публичных отношений следует оценивать на основании единого критерия – этики поведения и репутацией;

согласование интересов организации и общественности;

исключение диктата и дезинформации (постоянно честно и своевременно информировать общественность о своей жизни и деятельности, а общественность, в свою очередь, имеет объективное представление о данной фирме);

отслеживание интересов и стиля подачи материалов всех журналистов, специализирующихся в области подготовки материалов в системе ПР, для их опубликования в СМИ;

соблюдение чувства меры – ПР не должны быть заметными и тем более навязчивыми (назойливыми, раздражительными);

опора на объективные закономерности функционирования массового сознания, отношений между людьми, организациями и общественностью, решительный отказ от субъективизма;

демократичность;

постоянное саморазвитие.

При подготовке мероприятий ПР должны учитываться:

психологические мотивы;

воздействия ПР на общество, связанное единым менталитетом;

ПР должен базироваться на результатах социальных исследований.

экономическая, политическая, социальная и демографическая ситуации;

необходимость мыслить и говорить с общественностью на понятном («родном») языке;

умение работать творчески, исходя из складывающихся условий;

особенности делового общения, этикета, отношения со СМИ; стереотипы клиентов;

опыт организации и проведения мероприятий ПР по связям бизнеса с обществом;

имидж предпринимателя, фирмы, продукции.

Мероприятия паблик рилейшнз состоят из четырёх различных, но связанных между собой частей:

анализ, исследования и постановка задачи;

разработка программы и сметы мероприятий;

общение и осуществление программы;

исследование результатов, оценка и возможные доработки.

Мероприятия ПР, проводимые фирмой, имеют направленность не только на внешнюю среду, но и «внутри фирмы», т. е. на своих сотрудников с целью формирования благоприятных человеческих отношений, неформальной атмосферы, способствующих дружной работе. Современные интерьеры, подтянутые, внимательные и услужливые сотрудники – все это элементы фирменного стиля и имиджа, влияние которых на общество велико [3].

Для успешной работы на рынке можно сформулировать ряд психологических правил паблик рилейшнз.

Первое правило: положительное отношение к организации, ее деятельности, руководству и персоналу формируется только на основе положительного опыта взаимосвязей и взаимодействий.

Второе правило: личностные характеристики ПР-специалистов, их поведение, деятельность, отношения и общение должны быть такими, чтобы к ним обязательно возникала симпатия.

Третье правило: ПР-специалист должен обладать высокой коммуникативной компетентностью и связанными с нею коммуникативными умениями; в процессе общения должен стремиться к психологической инициативе, быть активным, но организовывать при этом равно заинтересованный диалог.

Четвертое правило ПР. Взаимопонимание обычно рассматривается как собственно достижение взаимного понимания, согласие. Из этого определения следует, что взаимопонимание в самом общем виде состоит из двух взаимосвязанных частей. Первая часть направлена на достижение понимания друг друга. Вторая связана с собственно согласием, которое проявляется в виде согласования интересов и ценностей, формирования общих для обеих сторон интересов.

Пятое правило: взаимопонимание может быть достигнуто лишь на основе общих ценностей и ценностного обмена или ценностного регулирования, воспринимаемых как справедливые.

Шестое правило: специалисты, работающие в системе паблик рилейшнз, должны обладать высоким уровнем конфликтологической компетентности [5].

Преимущества ПР:

низкие издержки в сравнении с рекламой и личной продажей (не нужно платить прессе за газетные площади или эфирное время);

большой уровень доверия, чем у рекламы (так как сообщение передается третьей стороной);

большая информативность (представленное как редакционный материал сообщение может содержать намного больше деталей, чем простая рекламная информация);

большее читательское внимание (читатели склонны игнорировать навязанные сообщения);

время (фирма может выпустить пресс-релиз очень быстро).

Технологии ПР – стратегические и тактические коммуникационные технологии, разработанные и осуществляемые с целью достижения взаимопонимания с различными группами общественности субъекта.

Рассмотрим несколько классификаций ПР-технологий:

1. По критерию законности: законные, незаконные и условно-законные (т. е. спорные, неоднозначно трактуемые с точки зрения закона) технологии.

2. С точки зрения моральных и нравственных представлений, принятых в конкретном обществе соответственно: «честные» – «нечестные», порядочные – непорядочные, гуманные – негуманные, принимаемые – отторгаемые электоратом.

3. Политический-ПР может быть эффективным или неэффективным.

4. Классификация ПР-технологий по цвету:

Методы оценки эффективности разнообразны. Не существует надежного и однозначно верного инструмента для оценки эффективности ПР-деятельности организации. Инструменты оценки напрямую связаны с теми критериями, которые рассматриваются как приоритетные определенной ПР-компании.

В качестве параметров измерения можно выделить: качественные, количественные, субъективные оценки, а также финансовые.

Субъективная оценка эффективности ПР-деятельности сводится к убеждению заказчика в том, что стратегическая цель и тактические задачи достигнуты. Поэтому, заключая договор, желательно дать определение цели в терминах и понятиях, которые могут быть в дальнейшем использованы в качестве критериев для оценки эффективности, при сравнении достигнутых результатов с планируемыми. Ведь показатели (гарантии продажи в бизнесе или избрания в политике) не могут фиксироваться в договорах на

ПР-обслуживание, а прецеденты такого фиксирования следует характеризовать как некорректные.

Внутри организации оценка эффективности ПР-деятельности может сводиться к субъективным факторам, например, понравилось ли это руководству. Если в рекламе результат поддается исчислению, и эффективность кампании можно просчитать, например, через уровень роста продаж товара или услуги, то оценить изменения в отношении публики гораздо сложнее.

Еще одним показателем эффективности ПР-деятельности может служить отношение сотрудников организации – получают ли они удовлетворение от работы.

При проведении количественной оценки ПР-деятельности учитывается: количество лиц/организаций/СМИ, получивших подготовленные информационные продукты, где зафиксирован сам факт получения информации; количество обращений в организацию: рост числа полученных запросов, сокращение числа получаемых жалоб. Рассматриваются изменения, произошедших в результате получения информационных продуктов:

количество субъектов, отреагировавших на полученную информацию посредством запроса дополнительных сведений, возможности ознакомления с некоторым продуктом или услугой, просьбы о переговорах и т. д.;

количество персон, пришедших на организованное специально для них мероприятие (презентация, пресс-конференция, «круглый стол» и др.);

количество СМИ, разместивших полученную информацию или подготовивших материалы по итогам участия в специальном мероприятии/объем и характер материалов.

Проведение социологических опросов определяет: процентное изменение «обеспокоенности» (озабоченности, интереса и др.); процент участников целевой аудитории, изменивших свое мнение/отношение к некоторому продукту; процент участников целевой аудитории, сменивших

(сформировавших новые) свои интересы/потребности/ценности в соответствии с ожиданиями заказчика.

При определении финансовых затрат учитываются средства, затраченные на проведение самой ПР-компании, а также сокращение затрат на регуляцию, давление и судебные процессы.

Для качественного анализа ПР-деятельности проводится контент-анализ, который может представлять собой сложный многоуровневый инструмент оценки эффективности. Можно задействовать различные его возможности для изучения как краткосрочных результатов, так и долгосрочных эффектов наших действий.

Одним из принципов по оценке ПР-деятельности является то, что сумма затрат по оценке ПР-компании не должна превышать затраты на саму компанию, а объективная оценка требует дополнительных вложений, эффект во многих случаях понятен заказчику, поэтому несмотря на наличие возможности проведения оценки эффективности эта деятельность оценивается субъективно.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

Что является психологической сущностью «паблик рилейшнз»?

Дайте характеристику «паблик рилейшнз» как деятельности.

Каковы базисные психологические основания «паблик рилейшнз»?

Проанализируйте классификации ПР-технологий.

Какие средства и приемы используются ПР-технологий?

Составьте свой проект ПР-компании.

В чем сложность оценки ПР-деятельности?

Какие показатели можно использовать для оценки ПР-деятельности?

Проанализируйте количественные и качественные измерители оценки ПР-деятельности.

3. Обсудите практическую ситуацию

Продукцию ВМК можно встретить на многих выставках и ярмарках. Участие в различных конкурсах, выставках и ярмарках повышает

конкурентоспособность выпускаемой продукции, также имидж организации. Три золотые медали, кубок и звание «Лучшее предприятие молокоперерабатывающей отрасли Приморского края» – такую коллекцию заслуженных наград собрал Владивостокский молочный комбинат на специализированной выставке-ярмарке «Приморские продукты питания-2005», которая в начале октября прошла в выставочном зале «Приморье-Экспо» во Владивостоке. Более 10 тыс. человек в течение пяти дней имели возможность не только посмотреть, но и попробовать продукцию ведущих предприятий пищевой промышленности Приморья. При этом самый большой наплыв посетителей наблюдался около красочно оформленного, стилизованного под русскую избушку стенда Владивостокского молочного комбината. Можно сказать, сами потенциальные покупатели определили лучшее краевое предприятие молокоперерабатывающей промышленности края. Большим спросом у детей и ребят постарше пользовались глазированные сырки «Рыжий Ап» и «Чудо», взрослые отдавали предпочтение молоку и кефиру «Домик в деревне». Недаром все эти товары получили золотые медали победителя конкурса. Концепция рекламной политики – завоевание доверия. ОАО «ВМК» не старается создать лубочную картинку а наоборот, предоставляет потребителю как можно больше объективной информации о своей продукции. Ведь люди должны быть уверены в качестве тех продуктов, что попадают к ним на стол. И действительно, люди доверяют продукции ВМК.

Для продвижения и стимулирования продукции ОАО «ВМК» проводит промо-акции. Всем известна марка йогуртов «Чудо». Промо-акция проводилась силами РМСГ в городе Хабаровске по заказу ОАО «Владивостокский молочный комбинат» – дальневосточного производителя йогуртов «Чудо». В течение месяца в 30 магазинах Хабаровска промо-персонал предлагал покупателям помимо четырех йогуртов «Чудо» дополнительную баночку йогурта в подарок. Кроме этого, каждый участник

акции имел возможность принять участие в розыгрыше дополнительного приза – сумки-холодильника.

В ходе акции было подарено 2 842 йогурта «Чудо», а продажи составили 11368 стаканчиков. На протяжении 5 недель об условиях акции проинформировано около 14 500 человек.

В ходе этой промо-акции благодаря ПР у потребителей было сформировано благоприятное мнение о продукции ОАО «ВМК», повышена узнаваемость данной товарной марки, увеличен объем продаж.

4. Выполните практические задания

1. Заполни таблицу:



Рисунок 31 – Основные функции ПР

2. Заполни таблицу «Паблик релейшнз и близкие к нему виды деятельности»:

Виды деятельности		Паблик релейшнз
Пресс-посредничество		
Продвижение		
Общественные дела		
Паблисити		
Реклама	задача рекламы сводится к созданию желания,	формирование доверия, положительного отношения к

	мотивировки спроса на товары	организации как социальному институту
Маркетинг		
Торговля		

3. Заполни таблицу:

СРЕДСТВА ПР		

Рисунок 32 – Средства паблик рилейшнз

4. Заполни таблицу:

ОЦЕНКА ПР-ЭФФЕКТИВНОСТИ			
Субъективная	Количественная	Финансовая	Качественная

5. Проанализируйте работы: Д. Грюнига и рассмотрите четыре модели коммуникационных отношений и соотнесите их с различными этапами развития PR.

5. Организуйте проведение тренингового занятия

***I этап.* – Создание мотивации на занятие**

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – публич рилейшнз в управленческой деятельности;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

***II этап.* – Психологическая разминка**

Упражнение «Гомеостат на пальцах (выбрасывание пальцев)»

Все сидят в круге и по команде тренера выбрасывают какое-нибудь количество пальцев. Выбрасывание происходит на счет (один, два, три, четыре...). Задача группы – выбросить одинаковое количество пальцев, не договариваясь [Error: Reference source not found].

***III этап.* – Обучающий**

Упражнение «Синестезии»

Среди участников назначается водящий. Ему сообщают, что в его отсутствие группа выберет один из четырех цветов (красный, синий, желтый или зеленый). После того как цвет выбран, водящего возвращают в круг и участники по очереди демонстрируют ему телодвижения, которые по их собственным ощущениям должны выражать задуманный цвет. Как только игра пройдет полный круг, водящий пытается угадать, какой же цвет задуман.

При ознакомлении с правилами этой игры ведущий должен объяснить участникам, что телодвижения не должны быть прямыми подсказками. Нельзя, например, прибегать к пантомимическому изображению окрашенного в задуманный цвет предмета или жестом указывать на такой предмет. В движениях должны выражаться не вещи, а сам цвет, ощущение цвета. Так, например, большинство людей красный цвет ощущают как резкий, сильный и возбуждающий, и это может найти свое выражение в энергичных и размашистых движениях. С синим же цветом, напротив, естественно связывать мягкость, плавность и замедленность движений. Впрочем, здесь нет общеобязательных правил, и переживания одного и того же цвета у разных людей могут значительно варьировать. На начальных этапах знакомства с этим упражнением участники часто ощущают некоторую беспомощность, отказываются показывать цвета, утверждают, будто не знают, как это сделать, или даже вообще не понимают, как такое возможно. Однако стоит лишь кому-то решиться – и остальные тоже начинают пробовать свои силы в этом необычном занятии. А уж после того, как задуманный цвет правильно угадан, бесплодные рассуждения о том, возможно это или нет, прекращаются окончательно.

Таким образом, проведение игры во многом зависит от того, удастся ли группе преодолеть своеобразный психологический барьер. Особая роль здесь принадлежит ведущему, который должен всеми доступными ему средствами обеспечить группе первый успех. К таким средствам можно отнести, во-первых, выбор наиболее «простого» однозначного в своем выражении цвета (как показывает опыт, таким цветом является красный; в несколько меньшей степени – синий). Во-вторых, ведущему следует поначалу назначать водящим того, кто, по его расчетам, может успешно справиться с этой ролью. И, в-третьих, первую попытку изображения желательно предоставлять наиболее изобретательному и раскованному участнику – такому, от которого трудно ожидать отказа.

После того как участники войдут во вкус и начнут чаще отгадывать цвета, ведущий начинает видоизменять или усложнять задания. Вместо цветов он может предложить задумывать вкусовые ощущения (горький вкус, сладкий, кислый, соленый), звуки различных музыкальных инструментов, времена года, различных животных, одну из нескольких предложенных картин, чернильные кляксы, листья различной формы и т.д. Точно так же может меняться и «язык», на котором задуманное выражается: от телодвижений можно перейти к неподвижным позам, или к прикосновениям, или к игре интонаций при произнесении одной и той же фразы. Можно предложить использовать рукопожатие, выражение лица и даже просто взгляд. Переходя к все более сложным заданиям, участники постепенно учатся все глубже «вчувствоваться», вживаться в образ, проникаться его настроением, как бы сливаться с ним. Для развития этого ценного навыка можно использовать еще одну игру, имеющую много общего с актерскими техниками психологического «врастания» в персонаж [Error: Reference source not found].

Упражнение «Перевоплощения»

Участники удобно располагаются в креслах. Один из них получает от ведущего или от своего соседа задание превратиться в определенную вещь. Он должен вообразить себя этой вещью, погрузиться в ее мир, ощутить ее «характер». От лица этой вещи он начинает рассказ о том, что ее окружает, как она живет, что чувствует, о ее заботах, пристрастиях, о ее прошлом и будущем. Закончив рассказ, участник дает задание следующему по кругу. И так далее.

Игру желательно проводить в затемненном помещении – это обеспечит ее участникам большую раскованность и психологический комфорт. По мере овладения этим упражнением «перевоплощения» становятся все более глубокими, совершенствуется искусство «переживать» предмет и видеть его изнутри. От поверхностных, чисто внешних описаний участники переходят к выражению настроений, чувств, жизненных философий.

Говоря о постороннем предмете, каждый во многом говорит о себе. Исподволь происходящее в ходе игры самораскрытие ведет к углублению эмоциональных контактов между участниками, а для тренера или психолога команды служит источником немаловажной информации. Не менее ценным является и то, что при работе над этим упражнением участник не только раскрывает, но и учится изменять себя. Увлекаясь темой своего рассказа, все глубже вживаясь в предмет, он вызывает в себе самые определенные настроения и получает, таким образом, доступ к управлению ими.

В отдельных случаях образ может быть настолько выразительным и сильным, что соответствующие ему строй и окраска переживаний передаются всей группе. Под действием сильных образов у участников возникает иногда ощущение глубокого взаимопонимания, сопричастности, единства [3].

Упражнение «Презентация компании»

Участникам предлагается подготовить и сделать презентацию продукции или услуги их организации. На подготовку отводится пять минут. После этого каждый член группы делает презентацию, стараясь использовать информацию, изложенную в ориентировочных основах, в отношении публичных выступлений.

Рекомендации. Во время выступлений ведется видеозапись. После выступления всех членов группы целесообразно приступить к обсуждению, используя видеозаписи и ориентировочные основы. Обсуждение можно начать с ответа на вопрос об общем впечатлении от выступления, а затем перейти к анализу того, за счет чего выступающий вызвал хорошие чувства, произвел сильное впечатление, заинтересовал, убедил и т. п. И наоборот, почему вызвал негативные чувства, не хотелось слушать, не заинтересовал, не убедил.

Упражнение лучше выполнять после того, как менеджеры отработают техники аргументации модуля «Убеждение, аргументирование» [5].

IV этап – заключительный

По окончании сеанса группа обсуждают свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие, снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>
2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА,

2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Практическое занятие № 12. Формирование здорового образа жизни в образовательной организации

Цель занятия:

овладение формами и методами по формированию здорового образа жизни в образовательной организации.

Актуальность темы семинара:

заключается в необходимости формирования здорового образа жизни в образовательной организации.

1. Познакомьтесь с кратким содержанием темы

Научно-технический прогресс, ускорение темпа жизни современного человека, информационные перегрузки, загрязнение окружающей среды оказывают серьезное влияние на состояние здоровья людей и руководителей, в частности.

Систематические перегрузки и вытекающие из них состояния напряжения становятся для руководителя все более обычными. Современная управленческая деятельность – наиболее яркий пример слишком напряженного ритма жизни. Как правило, в своей повседневной деятельности руководитель сосредоточен на решении многих задач. Все это вызывает активную нервную деятельность, что в свою очередь требует больших усилий и напряжения.

Если человеку не удастся вырваться из состояния сверхвозбудимости и перенапряжения в течение длительного времени, то может появиться опасность развития у него какого-либо психического или физического заболевания. О том, как сохранить свое здоровье и работоспособность, речь пойдет в этой главе.

Профессия менеджера неизменно привлекает к себе интерес и не испытывает недостатка в желающих попробовать в ней свои силы. По рейтинговым оценкам западных социологов она, как правило, входит в десятку наиболее престижных профессий в современном мире. Однако путь к

вершинам мастерства в менеджменте доступен далеко не каждому. На это уходят многие годы постоянного труда, связанного со значительными нервно-психическими затратами.

Значение специалиста, достигшего в этой области профессиональных высот, трудно переоценить. Поэтому в интересах общества, конкретной организации, где трудится менеджер, чтобы последний как можно полнее и дольше воплощал свой профессиональный потенциал в решение стоящих перед ним задач. Вместе с тем вопрос о физическом и психическом здоровье менеджера, его профессиональном долголетии скорее упоминается в литературе по психологии менеджмента, чем содержательно обсуждается. Таким образом, с одной стороны, уже пришло понимание важности данной проблемы, а с другой – пока еще не приходится говорить о целенаправленных исследованиях в этом направлении.

Прежде чем перейти к рассмотрению вопросов, имеющих непосредственное отношение к теме, остановимся на раскрытии основополагающих для нее понятий: понятии здоровья и критериях его оценки.

С позиций системного подхода человек трактуется как сложная живая система, жизнедеятельность которой обеспечивается на разных, но взаимосвязанных между собой уровнях функционирования. В самом общем приближении можно выделить три достаточно специфичных уровня рассмотрения: биологический, психологический, социальный. На каждом из названных уровней здоровье человека имеет особенности своего проявления.

Сущность здоровья на организменном (биологическом) уровне заключается в динамическом равновесии функций всех внутренних органов и их адекватном реагировании на влияние окружающей среды. Соответственно нарушение равновесия, неадекватная реакция организма на факторы окружающей среды представляют собой не что иное, как болезнь. В основе обеспечения нормальной жизнедеятельности организма лежит гомеостатический механизм, смысл которого заключается в противодействии

со стороны организма в ответ на какое-либо воздействие, нарушающее нормальное протекание жизненных процессов. Иначе говоря, этот механизм приводится в действие с тем, чтобы вернуть систему в равновесное состояние. Таким образом, в основе работы гомеостатического механизма заложен принцип саморегуляции.

Если вопросы профилактики здоровья, укрепления защитных сил организма и лечения болезней, можно сказать, с давних пор находятся в поле внимания традиционной медицины, то наши современные представления о сущности и путях обеспечения здоровья, связанного с психологическим уровнем, пока еще далеки от желаемой ясности и в целом не могут быть признаны удовлетворительными. Вопросы здоровья на этом уровне так или иначе связаны с личностным контекстом рассмотрения, в рамках которого человек предстает как психическое целое. Верно найденные на них ответы в конце концов помогут нам понять главное: что такое здоровая личность. Чем более гармонично, по мнению крупнейшего русского психиатра С. С. Корсакова, соединены все существенные свойства, составляющие личность, тем она более устойчива, уравновешена и способна противодействовать влияниям, стремящимся нарушить ее целостность.

В проблеме психического здоровья вопрос о критериях его оценки является ключевым. Но при всей его важности он пока в должной мере явно не изучен. Если оценка выраженности здоровья на уровне организма находит в медицине удовлетворительное решение, то в отношении психического здоровья об этом говорить преждевременно. Такое положение дел обусловлено, прежде всего, сложнейшей организацией психического мира человека.

Ясно одно: каким-то одним критерием не исчерпать всей сути вопроса. Скорее всего решение будет найдено при комплексном подходе к оценке психического здоровья. Наряду с очевидным разбросом мнений относительно самих критериев психического здоровья просматривается и определенная повторяемость в выборе некоторых из этих критериев, что

можно воспринимать как свидетельство их особой значимости. Однако известные попытки выделить перечни критериев психического здоровья лишены какого-либо квалификационного признака, который позволил бы придать им возможную внутреннюю организацию. Попытаемся ниже представить распределение наиболее часто упоминаемых критериев психического здоровья в соответствии со структурными составляющими личности.

Психически здоровая личность – это прежде всего гармоничная, консолидированная, уравновешенная личность. Для ее направленности характерны духовность (познание, стремление к истине); приоритет гуманистических ценностей (доброта, справедливость); ориентация на саморазвитие.

Ее способность к самоуправлению обеспечена выраженностью таких характеристик, как целеустремленность, воля, энергичность, активность, самоконтроль, адекватная самооценка. Ее психические процессы отвечают следующим требованиям:

- максимальное приближение субъективных образов отображаемым объектам действительности;
- адекватное восприятие самого себя;
- способность концентрировать внимание на предмете;
- удержание информации в памяти;
- способность к логической обработке информации;
- критичность мышления;
- креативность;
- знание себя;
- дисциплина ума.

В сфере психических состояний доминируют:

- эмоциональная устойчивость (самообладание);
- зрелость чувств соответственно возрасту;

- совладание с негативными эмоциями (страх, гнев, жадность, зависть и др.);
- свободное, естественное проявление чувств и эмоций;
- сохранность привычного самочувствия.

Проблема физического и психического здоровья, профессионального долголетия ярко заявляет о себе применительно к деятельности менеджера, на которого возлагаются функция управления и ответственность за успешную работу вверенного ему коллектива, организации. Значение хорошего здоровья и гигиенического образа жизни для делового человека понималось уже в начале формирования менеджмента, поскольку такая деятельность требует постоянных энергетических затрат и нередко сопряжена с волнением и переутомлением.

Менеджер как никто другой (принимая во внимание особенности его профессии) должен проявлять постоянную заботу о собственном здоровье, о своей психической и физической форме как гарантии успешной деятельности. Различные болезни желудка, хронические головные боли, бессонница, склероз и невроз – таковы наиболее типичные профессиональные недуги менеджеров. Пока в обеспечении здоровья менеджера доминирует традиционный подход. В его рабочем расписании предусматривается время для занятий оздоровительными видами физкультуры, среди которых предпочтение отдается бегу, плаванию, теннису. Выбор той или иной формы оздоровления может зависеть от индивидуальных вкусов. Важно, избрав для себя приемлемую систему укрепления здоровья, придерживаться в дальнейшем одного неперменного условия – постоянности и регулярности занятий.

В решении практических задач по обеспечению физического и психического здоровья руководителей призвано сыграть большую роль достаточно новое и стремительно развивающееся в последнее время научное направление – психология здоровья. Одно из отправных положений этой области знания связано с отношением человека к собственному здоровью.

Здоровье должно стать ведущей, органичной потребностью человека на всем протяжении его жизненного пути. Нужна прочная установка на долгую здоровую жизнь.

Однако чаще всего о здоровье начинают заботиться, когда его начинает не хватать. Проблема в том, что, будучи здоровым, человек обычно не думает о своем здоровье, не дорожит им. Обычно молодые люди относятся к проблеме здоровья как к чему-то абстрактному, не имеющему к ним прямого отношения.

Другая проблема заключается в том, что люди стараются не обременять себя работой над собственным здоровьем, поскольку эффект от затраченных усилий не сразу может быть замечен. Чаще всего он отсрочен во времени. Социологические опросы показывают, что в группах, озабоченных своим здоровьем, 85 % ничего не предпринимают, те же, кто хотя бы что-то предпринимает, делают это от случая к случаю или крайне редко. Проведенные исследования позволяют судить и о характерных мотивах обращения людей к занятиям оздоровительными системами. Это могут быть уже проявившиеся болезненные симптомы (плохое самочувствие, частые боли, излишний вес и др.); неудовлетворенность своим психическим состоянием (повышенная раздражительность, неуравновешенность, депрессия, тревожность, усталость и т. д.); неудовлетворенность межличностными отношениями; утрата уверенности в себе и завтрашнем дне; деформация самооценки. Примечательно, что при этом идея самосовершенствования, желание научиться управлять собой и своей психикой занимает людей меньше всего. Таким образом, пока доминирует обращение внимания на здоровье по факту его нарушения.

Еще одно очень важное положение психологии здоровья заключается в том, что человек должен сам уметь управлять своим психическим здоровьем. К обеспечению здоровья менеджера это положение и его развитие тоже имеет самое непосредственное отношение. Самоуправление психическим здоровьем предполагает не только осознание необходимости постоянно за

него бороться, но и уверенность в своих возможностях на этом пути, знание себя. Последнее означает, что человек должен уметь «расшифровать» свое психическое состояние и оказывать на него, если потребуется, необходимое воздействие, знать свои наиболее сильные и слабые характерологические особенности, уметь беспристрастно, адекватно оценить подлинный уровень своих физических и психических возможностей.

Управление своим психическим здоровьем предполагает и тренировку собственной психики, раскрытие ее резервов и развитие, совершенствование психических процессов (памяти, внимания, воображения и др.), воспитание в себе дисциплины ума и чувств. Следует учить человека активной, осознанной, с ясным пониманием ее целей и характера воздействия психической саморегуляции, овладению ее техникой и приемами самовоздействия как неотъемлемого компонента культуры поведения. Ориентация на помощь извне и обращение за ней по каждому поводу к тем или иным специалистам врачебного профиля делает человека пассивным, зависимым в решении собственных психологических проблем. Иначе говоря, человек должен быть уверен в собственных силах, присущих ему возможностях и уметь ими распорядиться. Уверенность в себе, самоуважение, адекватная самооценка, умение управлять своей психикой и держать ее под контролем помогают человеку защитить себя от бытовых и профессиональных коллизий, которые встречаются на его жизненном пути.

Большие возможности в плане поддержания и укрепления психического здоровья менеджеров предоставляют специальные психологические тренинги. Распространенность духовных ценностей (дзэн-буддизм, йога и др.) в деловой этике; роль духовного начала в обучении управлению – это явления, характерные пока только для Японии. Метод «дзэн», позволяющий активизировать резервы человеческой психики, все шире практикуется в этой стране для стимулирования творческой энергии менеджеров. Уже сегодня в Японии ведется целенаправленная работа по

подготовке менеджеров XXI в. И одно из основных требований к ним – выносливость, крепкое здоровье.

Набор психологических «инструментов», осознанного управления функциями собственного организма, как произвольными, так и заведомо непроизвольными, называется саморегуляцией. Это также сознательное использование тех инстинктивных защитных реакций, которые помогают выжить в кризисных ситуациях, а также становится инструментом для творчества и самосовершенствования.

Особенно необходима саморегуляция там, где к организму человека предъявляются повышенные требования. Она необходима больным, желающим излечиться, а также здоровым людям, деятельность которых связана с тяжелым физическим или умственным трудом в условиях современного стресса. Наибольшую актуальность для психорегуляции имеют такие психические состояния, как утомление, избыточное нервно-психическое напряжение (включая предстартовую лихорадку), фрустрация (разочарование).

Развитие индивидуальных свойств личности, ее заданных природой возможностей – основа саморегуляции. В современных условиях возникает настоятельная необходимость совершенствовать фундаментальные возможности человека, повышать его защитно-адаптивные качества.

Психическая саморегуляция – один из уровней регуляции активности функционирования живых систем, выражающий специфику реализующих её психических средств отражения и моделирования действительности, в том числе рефлексии субъекта. Она осуществляется в единстве своих энергетических, динамических и содержательно-смысловых аспектов. При всем разнообразии проявлений саморегуляция имеет следующую структуру: 1) принятая субъектом цель его произвольной активности; 2) модель значимых условий деятельности; 3) программа собственно исполнительских действий; 4) система критериев успешности деятельности; 5) информация о реально достигнутых результатах; 6) оценка соответствия реальных

результатов критериям успеха; 7) решения о необходимости и характере коррекций деятельности.

Саморегуляция представляет собой замкнутый контур регулирования и информационный процесс, носителями которого выступают различные психические формы отражения действительности. В зависимости от вида деятельности и условий ее осуществления она может реализоваться разными психическими средствами – чувственными конкретными образами, представлениями, понятиями и пр. [2].

Методы психорегуляции разнообразны и достаточно многочисленны. Можно говорить о различных принципах их классификации, но наиболее рациональным является принцип, предлагаемый В. М. Мельниковым. Он выделяет две группы методов:

- 1) гетерорегуляционные (могут быть реализованы в обычном состоянии бодрствования или в измененном состоянии сознания – гипноз);
- 2) ауторегуляционные (это методы саморегуляции). Рассмотрим схему классификации методов психорегуляции.

Среди вербальных методов гетерорегуляции, требующих для их реализации особых психических состояний, следует выделить различные варианты гипносуггестии (внушение во сне):

- 1) фракционный гипноз (частичный) заключается в том, что процесс внушения как бы разбивается на части. После того как человек погружается в состояние сна и пребывает в нем в течение нескольких минут, его пробуждают и уточняют, не было ли каких-либо помех, договариваются с ним о стиле дальнейшего проведения внушения, вновь погружают в сноподобное состояние;
- 2) гипносуггестия (метод максимального включения в реальную спортивную ситуацию, «репортаж») заключается в том, что после погружения в сон специалист, ведущий сеанс, начинает как бы вести репортаж о матче или поединке с участием спортсмена, который находится под гипнозом.

Среди невербальных методов гетерорегуляции выделяют аппаратные и безаппаратные.

Регуляция психических состояний может осуществляться двумя путями:

- 1) предупреждением их возникновения;
- 2) ликвидацией уже сформировавшихся состояний. Для проведения этого процесса может использоваться множество средств и методов воздействия извне или саморегуляция.

Наибольшую актуальность для психорегуляции имеют такие психические состояния, как утомление, избыточное нервно-психическое напряжение (включая предстартовую лихорадку), фрустрация (разочарование).

Каждое из этих состояний может детализироваться, так как имеет собирательный характер, поэтому разработка сеанса психорегуляции должна содержать решение оперативных задач, направленных на восстановление работоспособности, эмоционального состояния, боевого настроения. При этом непременно должны учитываться условия каждого конкретного случая отдельно [3].

Защита своего физического и психического здоровья во многом зависит от самого человека, его желания и умения пользоваться теми или иными приемами психической саморегуляции. Предпочтение какого-либо из них должно соответствовать не только вкусам, но и определенным индивидуально-психологическим особенностям личности. Важно, выбрав для себя приемлемый вид психической саморегуляции, придерживаться в дальнейшем одного постоянного условия постоянности и регулярности в овладении ее приемами.

В настоящее время успешно применяются на практике и наиболее известны из видов психической саморегуляции: аутогенная тренировка, биологическая обратная связь, медитация, йога и визуомоторная тренировки.

Р. Лазарус выделил в одну группу симптоматические техники (употребление алкоголя, транквилизаторов, седативных препаратов и т. д.) и в другую группу так называемые внутрипсихические техники когнитивной защиты (идентификация, перемещение, подавление, отрицание, реактивные образования, проекция, интеллектуализация).

Ф. Б. Березин, рассмотрев несколько классификаций механизмов интрапсихической адаптации (то есть психологической защиты, подчеркивающей внутренний характер действий человека), выделяет четыре этапа защиты:

Препятствующие осознанию факторов, вызывающих тревогу, или самой тревоги (отрицание, вытеснение).

Позволяющие фиксировать тревогу на определенных стимулах (фиксация тревоги).

Снижающие уровень побуждений (обесценивание исходных потребностей).

Устраняющие тревогу или модифицирующие ее интерпретацию за счет формирования устойчивых концепций (концептуализация).

Особый вариант классификации психологических защит предложил Е. Л. Доценко. Он исходит из того, что психологическую защиту можно рассматривать как частный случай защиты вообще. Поэтому имеет смысл рассмотреть, какие в принципе способы психологической защиты имеются в арсенале адресата при наличии любой угрозы. Самым древним способом защиты признается бегство. Вслед за ним – замирание и прятанье (уход в укрытие) и лишь затем – встречное нападение на агрессора или стремление повлиять на его поведение. Подобные виды можно наблюдать практически у всех видов животных. Эти же способы обнаруживаются и в истории человеческих отношений: в боевом единоборстве воинов, в военных действиях дружин и государств. Здесь просматриваются полные аналогии уже указанных способов:

Бегство и различные его видоизменения – отступление, уклонение, задержка.

Маскировка как аналог замирания, стремление стать невидимым для противника.

Использование естественных и создание искусственных преград и укрытий в виде стен, рвов и т. д.

Атака на агрессора – активная защита по принципу «лучший способ защиты – нападение».

Управление поведением и/или намерениями действительного или потенциального агрессора – задабривание, применение хитростей и иных уловок.

Выделим несколько успешно применяемых на практике и наиболее известных видов психической защиты: вытеснение и сопротивление, сублимация (замещение), проекция и вымещение, рационализация, отрицание, сновидение, катарсис, индукция (энтузиазм), ирония и остроты, стратегия преодоления.

Психологическая защита является также важнейшей составляющей личного опыта, индивидуальных стратегий и стереотипов, которая в контексте такого рассмотрения выполняет не просто функцию «редукции тревоги» (как считают большинство авторов), а более сложную и важную функцию сохранения «Я»-образа, мнения о себе и о своем идеале от травматических противоречий. Поэтому в состав потенциала отношений правомочно включить и психологическую защиту как один из способов «интрапсихической адаптации».

До сих пор категория психологической защиты является категорией индивидуально-психологической, т. е. описывающей некоторые внутриличностные механизмы снятия психического напряжения и преодоления негативного эмоционального состояния. Вместе с тем современная социальная психология строится на признании важности целостности в анализе групповых психологических феноменов, в том числе

процессов групповой динамики, что позволяет говорить о группе как о субъекте совместной групповой деятельности (Г. М. Андреева, А. И. Донцов, А. В. Петровский и др.).

Анализ научной литературы показал, что актуализация механизмов психологической защиты происходит при возникновении ситуаций, которые предъявляют повышенные требования к внутренним ресурсам человека, а следовательно, являются серьезным испытанием для него. Под влиянием защиты поведение человека может становиться нелепым, у него могут проявиться причудливые объяснения и неадекватный прогноз последствий своих действий. Однако с помощью ряда приемов он может изменить, скорректировать свою иерархию ценностей, упорядочить поведение в соответствии с измененной шкалой, попытается создать иное представление о себе, свой новый образ. Одним словом, он может не допустить, чтобы ему изменяла его обычная логика, минимизировать вторжение психологической защиты, трансформирующей способы анализа собственных мотивов и поступков.

2. Подготовьте ответы на вопросы:

Особенности физического и психического здоровья управленца.

Понятие «психически здоровая личность».

Проблемы сохранения здоровья руководителя.

Как влияет осознание проблемы управления функциями собственного организма на ее решение?

В каких ситуациях и почему Вы использовали предложенные методы саморегуляции (медитация, визуомоторная тренировка, йога)?

Какие психические состояния, на Ваш взгляд, можно считать наиболее актуальными для применения методов саморегуляции?

Что такое психологическая защита?

Расскажите о классификациях методов психологической защиты.

Какой бы из методов психологической защиты Вы бы использовали в своей деятельности?

3. Обсудите практическую ситуацию

После проведения в организации самооценки состояния психического здоровья по методике С. Степанова оказалось, что большинство сотрудников подобны огнедышащему вулкану, готовому вот-вот разверзнуться.

Какие меры Вы предпримете для улучшения психического здоровья сотрудников?

4. Выполните практические задания

1. Заполните таблицу:

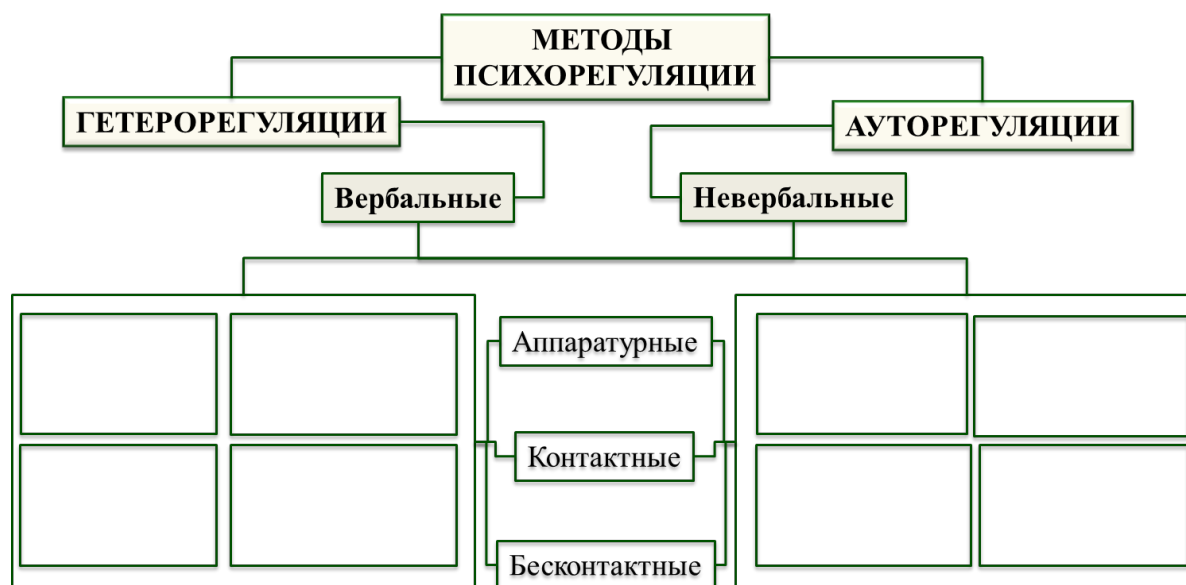


Рисунок 34 – Классификация методов психорегуляции

(по В. М. Мельникову [4])

2. Заполни таблицу:

• ВИДЫ ПСИХИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ

вытеснение и сопротивление	
сублимация	
проекция и вымещение	
рационализация	
отрицание	
сновидение	
катарсис	
индукция	
ирония и остроты	
стратегия преодоления	

3. Проанализируйте методы психологической защиты и разработайте модель «Психологической защиты» для себя.

4. Оцените свое физическое состояние по методике: «Самооценка состояния психического здоровья» С. Степанова.

Инструкция. Вам предлагается ответить на 7 вопросов и выбрать тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует вашим чувствам и вашему поведению. Выбранный вариант ответа отметьте в ответном листе.

1. Злитесь ли вы иногда из-за глупости или неловкости другого человека?
 - а) Да, довольно часто
 - б) Нечасто. Стараюсь по возможности терпимее относиться к другим людям.
 - в) Почти никогда. Злость неблагоприятно сказывается на цвете лица, а я отношусь к жизни почти с буддистским терпением
2. Иногда вы просыпаетесь посреди ночи с сильным сердцебиением?
 - а) Нет, ни разу
 - б) Да, если меня беспокоят какие-нибудь проблемы
 - в) Очень часто. Я давно уже не сплю так хорошо, как раньше
3. Можете ли вы прибегнуть к силе своего голоса, чтобы отстоять свою точку зрения?
 - а) Могу, но пользуюсь этим очень редко.
 - б) Нет, хотя сдерживаться иногда бывает трудно.
 - в) Ясное дело, могу. Время от времени такой окрик помогает человеку сбросить всю накопившуюся в нем злость.

4. Вы довольны своей фигурой?
- а) Нет, раньше она мне нравилась больше.
 - б) В общем, да, за исключением некоторых деталей.
 - в) Да, мне не хотелось бы ничего менять.
5. Если ваши отношения с партнером потерпят крах, у вас есть свободный выбор среди нескольких новых кандидатов? (Если вы одиноки в данный момент, был бы у вас выбор среди кандидатур, если бы вы стремились к новому партнерству?)
- а) Нет, мне требуется довольно длительное время, чтобы познакомиться с подходящим человеком.
 - б) Есть некоторые знакомства, но они меня не устраивают
 - в) Огромный выбор
6. Как часто вам снятся страшные сны?
- а) Почти никогда
 - б) Иногда
 - в) Не менее одного раза в месяц
7. У вас есть надежный круг хороших друзей?
- а) Да, безусловно
 - б) В основном приятели
 - в) Нет, я стремлюсь полагаться только на самого себя

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитывается набранное

количество баллов в соответствии с «ключом»:

Вопрос	а	б	в
1	10	5	0
2	0	3	7
3	5	8	0
4	5	2	0
5	5	3	0
6	0	5	10
7	0	3	5

0 – 17 баллов	вы очень спокойный, уравновешенный человек, обладаете внутренней гармонией, к которой другие люди стремятся всю свою сознательную жизнь. Не теряйте своего хорошего душевного и физического состояния, продолжая и дальше уделять достаточно
---------------	--

	внимания своему организму.
18 – 35 баллов	что-то незаметно подтачивает ваше душевное благополучие. Хотя вы еще сохраняете психический баланс, все же постарайтесь разобраться, что угнетает вашу душу. Только тогда вы обретете внутреннюю гармонию.
36 – 50 баллов	вы подобны огнедышащему вулкану, готовому вот-вот разверзнуться. Для вас имеет особое значение продуманная программа оздоровления организма, его физического и психического состояния. Вы злитесь по пустякам, принимая близко к сердцу все малоприятные моменты стрессовых будней. Не упустите возможность привести свою нервную систему в порядок, иначе может быть поздно.

5. Организуйте проведение тренингового занятия

***I этап.* – Создание мотивации на занятие**

Цели и задачи:

закрепление полученных теоретических знаний;

включение всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по проблеме – формирование здорового образа жизни в организации;

формирование, расширение и закрепление перечня профессиональных навыков участника тренинга;

***II этап.* – Психологическая разминка**

Упражнение «Почетный гость»

Доброволец садится на стул в середине круга – это «почетный гость». Каждый участник должен его невербально поприветствовать. Остальных можно разделить на две подгруппы, тогда приветствия поступают по очереди из одной и из другой подгруппы [Error: Reference source not found].

III этап. – Обучающий

Упражнение «Плавание»

Описание. Для достижения результата в этом упражнении необходимо уметь управлять частотой сердечных сокращений, вызывая в своем воображении возбуждающие или успокаивающие картины. Арбитр подсчитывает количество ударов пульса за 20 секунд. Затем подается команда «Возбуждение!», и через минуту, в течение которой даются предупреждающие сигналы (за 30, 20 и 10 секунд до конца работы), производится второй замер частоты пульса. После этого следует команда «Успокоение!», а через минуту – третий замер частоты сердечных сокращений. Разница между первым и вторым замерами (возбуждение) складывается с разницей между вторым и третьим замерами (успокоение), и по сумме начисляются очки. Суммарная разница в 15 ударов оценивается в 1000 очков, и каждый удар разницы от этого результата – соответственно плюс или минус 50 очков.

Инструкция. Во время подготовки и первого замера постарайтесь максимально расслабиться. Особенно тщательно расслабьте мышцы лица и плеч. Успокойтесь, представьте себе что-нибудь усыпляющее и безмятежное. Во время возбуждения вообразите то, что обычно вызывает у вас сильное волнение: соревнование, драку, пожар и т.п. Включая воображение, начинайте с маловажных, второстепенных деталей и обстоятельств: ваша одежда, окружающая обстановка, звуки, запахи, освещение и т.п. Представьте все очень подробно и живо – это поможет поверить в действительность вымысла. Лишь после этого переходите к волнующим картинам и событиям: вас вызывают на старт или подходят трое в куртках и т.п. Волнение должно достичь максимума в момент второго замера пульса. При повторном успокоении сначала разрешите волнующую ситуацию: соревнования окончились, драка оказалась дружеским розыгрышем, пожар потушен, а потом вновь расслабьтесь и мысленно погрузитесь в

успокаивающую картину. Не переусердствуйте в представлении волнующих событий: пульс может не успеть успокоиться за минуту.

***IV этап* – заключительный**

По окончании сеанса обсуждаются с группой свои планы в работе над собой, это не только способствует саморазвитию, но и улучшает самочувствие, снижает внутреннее напряжение. Тренер комментирует их высказывания, подводит итоги.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>
2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов,

обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Методические указания
для обучающихся по организации и
проведению самостоятельной работы по
дисциплине**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ

для студентов направления подготовки
Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) «Менеджмент в образовании»
Квалификация выпускника магистр

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы студента
2. Технологическая карта самостоятельной работы студента
3. План-график выполнения самостоятельной работы студентов
4. Самостоятельное изучение тем лекций
5. Паспорт фонда оценочных средств для проверки самостоятельной работы
 - 5.1 Перечень вопросов для собеседования
 - 5.2 Перечень тем индивидуальных творческих заданий
6. Список литературы, использованной при составлении методических рекомендаций

Введение

Целью дисциплины является формирование набора общекультурных компетенций будущих магистров.

Задачами по освоению дисциплины является:

- формирование потребности в овладении содержанием курса как личностно значимого в процессе индивидуального и профессионального развития магистров;
- овладение системой современных научных знаний в области менеджмента в образовании;
- формирование и развитие системы конструктивных умений по использованию методов менеджмента в образовании;
- формирование и развитие исследовательских умений по организации инновационной педагогической деятельности.

Дисциплина «Основы менеджмента в образовании» является во многом продолжением и расширением дисциплин «Управление командой и стратегии лидерства», «Социокультурная адаптация и интеграция».

Знания, полученные в ходе освоения дисциплины служат связующим звеном теории и практики. Они позволяют углубить и закрепить теоретические знания, получаемые студентами на лекциях, проверить научно-теоретические положения экспериментальным путём.

1. Общая характеристика самостоятельной работы студента

Основными видами учебной работы по достижению результатов освоения дисциплины являются лекции, практические работы и самостоятельная работа студентов (СРС).

На лекциях раскрываются основные положения и понятия курса, формируются знания в области практикума по культуре устной и письменной речи. На практических работах формируются умения и навыки, необходимые для решения задач профессиональной деятельности.

Приступая к изучению учебной дисциплины, необходимо ознакомиться с учебной программой, получить в библиотеке рекомендованные учебные пособия, а также получить у ведущего преподавателя в электронном виде конспекты лекций, методические рекомендации к практическим работам и тестовые, завести новую тетрадь для конспектирования лекций и выполнения практических работ.

Для изучения дисциплины предлагается список основной и дополнительной литературы. Основная литература предназначена для обязательного изучения, дополнительная – поможет более глубоко освоить отдельные вопросы, подготовить исследовательские задания и выполнить задания для самостоятельной работы.

В ходе лекционных занятий студент обязан осуществлять конспектирование учебного материала, особое внимание, обращая на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных понятий, физических явлений, процессов, эффектов. В рабочих конспектах желательно оставлять поля, на которых следует делать пометки из рекомендованной литературы, дополнять материал прослушанной лекции, формулировать научные выводы и практические рекомендации. Студент имеет право задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Самостоятельная работа студентов над материалом учебной дисциплины является неотъемлемой частью учебного процесса и должна предполагать углубление знания учебного материала, излагаемого на аудиторных занятиях, и приобретение дополнительных знаний по отдельным вопросам самостоятельно.

Основными видами самостоятельной работы курсантов по учебной дисциплине являются:

- самостоятельное изучение учебного материала по заданным темам;
- подготовка к практическим занятиям, самостоятельное изучение литературы, подготовка сообщения, анализ актуальности обсуждаемой темы с использованием дополнительной научной литературы, подготовка индивидуального проекта.

Основными методами самостоятельной работы студентов являются знаниями:

- 1) для овладения:
 - чтение текста (конспекта учебника, дополнительной литературы) и конспектирование текста;
 - работа с нормативными документами;
 - поиск информации в Интернет;
- 2) для закрепления и систематизации знаний:
 - работа с конспектом (обработка текста);
 - повторная работа над учебным материалом (учебника, дополнительной литературы, слайдами);
 - составление плана и тезисов ответа или графическое изображение структуры ответа;
 - составление таблиц для систематизации учебного материала;
 - изучение нормативных документов;
 - ответы на контрольные вопросы;

3) для формирования умений:

- подготовка к практическим занятиям;
- решение задач и практических заданий;
- подготовка отчетов по практическим занятиям;
- рефлексивный анализ профессиональных умений.

В случае пропуска учебного занятия студент может воспользоваться содержанием различных блоков учебно-методического комплекса (лекции, практические занятия, контрольные вопросы и тесты) для самоподготовки и освоения темы. Для самоконтроля необходимо использовать вопросы и задания, предлагаемые к практическим занятиям, а также варианты тестовых заданий.

3. План-график выполнения самостоятельной работы студентов

п/п	№ Вид деятельности студентов	Сроки выполнения
1	Собеседование по теме 1	3-я неделя
3	Индивидуальное творческое задание 4	9-я неделя
4	Собеседование по теме 5	15-я неделя
5	Собеседование по теме 9	16-я неделя
6	Индивидуальное творческое задание по теме 10	17-я неделя

4. Самостоятельное изучение тем лекций

№ п/п	Темы самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
		Основная	Дополни- тельная	Методи- ческая	Интернет- ресурсы
1	Тема 1. «Организация как социально-психологический феномен»	1,2	1,2,3	1,2,3	1,2,3,4,5
2	Тема 5. «Руководитель как субъект деятельности в формальной структуре образовательной организации»	1,2	1,2,3	1,2,3	1,2,3,4,5
3	Тема 9. «Особенности управление организационными изменениями в образовательных организациях»	1,2	1,2,3	1,2,3	1,2,3,4,5
4	Тема 11. «Паблрик рилейшнз в управленческой деятельности»	1,2	1,2,3	1,2,3	1,2,3,4,5
5	Тема 12. «Формирование здорового образа жизни в образовательной организации а»	1,2	1,2,3	1,2,3	1,2,3,4,5

5. Паспорт фонда оценочных средств для проверки самостоятельной работы

Код оцениваемой компетенции (или её части)	Этап формирования (№ темы)	Тип контроля	Вид контроля	Компонент фонда оценочных средств	Количество элементов, шт.	
					Базовый	Повышенный
УК-3, ПК-3	1 – 12	Устный, с помощью технических средств	Текущий	Темы для собеседования	24	13
УК-3, ПК-3	1 – 12	Устный, с помощью технических средств	Текущий	Темы для индивидуальных творческих заданий	16	12
УК-3, ПК-3	1 – 12	Устный	Промежуточный	Вопросы к экзамену		

5.1 Перечень вопросов для собеседования

Базовый уровень

Тема 1. Психологические основы управленческой деятельности

1. Проанализируйте понятие «управление».
2. Проанализируйте понятие «управленческая деятельность».
3. Психологическая характеристика эффективности деятельности в экстремальных условиях.

Тема 2. Формы управленческой деятельности

4. Почему принятие решения является основной формой управленческой деятельности?
5. Виды управленческих решений.
6. Цели коммуникации в управлении.

Тема 3. Проблема управления в образовательных системах

7. Раскройте сущность понятия «менеджмент».
8. Структурно-функциональные компоненты, педагогического менеджмента.

9. Дайте характеристику педагогическому коллективу как объекту управления.

Тема 4. Социально-психологический климат организации

10. Групповые эффекты проявления социально-психологического климата.

11. Типы социально-психологического климата в организации.

Тема 5. Социально-психологические методы управления

12. Роль менеджеров в успехах образовательной организации.

13. Условия для использования опыта инновационной деятельности в образовательной организации.

Тема 6. Психотехники как технологии решения проблем управления

14. Рассмотрите факторы, которые усиливают эффект и способствуют гибкому использованию речи при руководстве образовательной организацией.

15. Рассмотрите психофизиологические особенности быстрого чтения.

Тема 7. Особенности формирования команды в образовательной организации

16. Особенности типов команд.

17. Направления усилий команды.

18. Социально-психологические характеристики эффективных и неэффективных команд.

19. Основы работы в команде.

Тема 8. Паблик рилейшнз в управленческой деятельности

20. Психологическая сущность паблик рилейшнз.

21. Дайте характеристику паблик рилейшнз как деятельности.

22. Сложность оценки ПР-деятельности.

Тема 9. Формирование здорового образа жизни в образовательной организации

23. Особенности физического и психического здоровья управленца.

24. Понятие «психически здоровая личность».

Повышенный уровень

Тема 1. Психологические основы управленческой деятельности

1. Управления в экстремальных условиях.
2. Объясните важность понятия «репутация» для организации.

Тема 2. Формы управленческой деятельности

3. Почему делегирование полномочий является эффективной формой управления?
4. Какие факторы влияют на успех передачи полномочий?

Тема 3. Проблема управления в образовательных системах

5. Дайте характеристику мониторингу образовательного процесса.
6. Охарактеризуйте особенности высшего учебного заведения как системы.

Тема 4. Социально-психологический климат организации

7. Мероприятия необходимы для организации социально-психологического климата.

Тема 5. Социально-психологические методы управления

8. Проанализируйте методы социально-психологического воздействия.

Тема 6. Психотехники как технологии решения проблем управления

9. Разработайте систему упражнений для увеличения скорости чтения.

Тема 7. Особенности формирования команды в образовательной организации

10. Охарактеризуйте преимущества и ограничения командных форм управления.
11. Покажите применимость той или иной формы командного управления для конкретных управленческих ситуаций.

Тема 8. Паблик рилейнз в управленческой деятельности

12. Проанализируйте количественные и качественные измерители оценки ПР-деятельности.

Тема 9. Формирование здорового образа жизни в образовательной организации

13. Классификация методов психологической защиты.

5.2 Перечень тем индивидуальных творческих заданий

Базовый уровень

Тема 10. Психологические основы управленческой деятельности.

1. Проанализируйте содержания понятия «управленческая деятельность» раскрывая его социально-психологическое значение и общетеоретические позиции

2. Разработайте основные положения «делового этикета».

Тема 11. Формы управленческой деятельности

3 Роль коммуникаций в эффективной работе руководителя.

Тема 12. Проблема управления в образовательных системах

4. Дайте характеристику педагогическому коллективу как объекту управления

5. Раскройте сущность элементов операционно-тактического педагогического менеджмента.

Тема 13. Социально-психологический климат организации

6. Показатели благоприятного социально-психологического климата.

7. Пути оптимизации управленческой деятельности в образовательной организации.

8. Сложность оценки управленческого персонала образовательной организации.

Тема 14. Социально-психологические методы управления

9. Дайте характеристику социально-психологическим функциям установки.

Тема 15. Психотехники как технологии решения проблем управления

10. Проанализируйте известные в психологии приемы быстрого чтения.

11. Дайте характеристику использования невербальных средств сопровождения речи.

Тема 16. Особенности формирования команды в образовательной организации

12. Характеристики ролей членов команды.

13. Процесс превращения рабочей группы в команду.

Тема 17. Паблик рилейнз в управленческой деятельности

14. Проанализируйте классификации ПР-технологий.

15. Средства и приемы, которые используются ПР-технологией.

Тема 18. Формирование здорового образа жизни в образовательной организации

16. Проблемы сохранения здоровья руководителя.

Повышенный уровень

Тема 19. Психологические основы управленческой деятельности.

1. Объясните важность понятия «репутация» для организации.

Тема 20. Формы управленческой деятельности

2. Стратегии и тактики принятия управленческих решений.

3. Информация, используемая для коммуникационного управления.

Тема 21. Проанализируйте положение о предоставлении подписи подчиненным.

4. Проблема управления в образовательных системах

5. Обоснуйте тезис о том, что цель и задачи педагогического менеджмента выражают сущность первого системообразующего фактора педагогического менеджмента как деятельностной социальной системы

Тема 22. Социально-психологический климат организации

6. Задачи психолога при подборе и расстановке персонала.

7. Мероприятия необходимы для организации социально-психологического климата.

Тема 23. Социально-психологические методы управления

8. Разработайте модель, состоящую из приемов и способов воздействия на объект для достижения целей управления.

Тема 24. Психотехники как технологии решения проблем управления

9. Разработайте комплекс упражнений для развития скорочтения.

Тема 25. Особенности формирования команды в образовательной организации

10. Уровни реализации процесса формирования команд, дайте краткую характеристику каждому из них.

Тема 26. Паблик рилейнз в управленческой деятельности

11. Составьте свой проект ПР-компании.

Тема 27. Формирование здорового образа жизни в образовательной организации

12. Использование методов саморегуляции (медитация, визуомоторная тренировка, йога).

3. Критерии оценивания компетенций

Критерии оценки работы студента:

Оценка «отлично» выставляется специалисту, если проект раскрывает тему полностью, сообщение логично, использованы данные новых исследований, оформление отвечает требованиям, студент свободно ориентируется в представляемом материале, логично и аргументировано отвечает на вопросы по теме.

Оценка «хорошо» выставляется специалисту, если проект раскрывает тему в основном раскрыта, имеются логические погрешности, материал собран из учебников и общеизвестных источников, оформление отвечает требованиям, магистрант в состоянии ответить на вопросы по теме.

Оценка «удовлетворительно» выставляется специалисту, если подобран материал для проекта по теме, но нарушена логика в изложениях, оформление не вполне отвечает требованиям, вопросы по теме вызывают затруднения.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется специалисту, если материал проекта напрямую не связан с темой, логика сообщения нарушена, оформление не отвечает требованиям, магистрант не отвечает на вопросы по теме.

6. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. Электронный ресурс : Учебное пособие для СПО / Н. Б. Кириллова. – Менеджмент социокультурной сферы, 2019-09-11. – Саратов, Екатеринбург : находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-4488-0445-8, 978-5-7996-2920-5, экземпляров неограничено
2. Мандель, Б. Р. Современный менеджмент в образовании: учебное пособие для обучающихся в магистратуре / Б. Р. Мандель. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 493 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477497> (дата обращения: 24.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9413-8. – DOI 10.23681/477497. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 450 с. : ил., схем., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-5268-8 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426939>
2. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – Психология эффективного стратегического управления персоналом, 2022-03-26. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-238-01437-1, экземпляров неограничено

Методическая литература:

1. Методические указания по организации самостоятельной работы по дисциплине «Основы менеджмента в образовании» : Направление

подготовки 44.04.01 – Педагогическое образование. Магистерская программа «Менеджмент в образовании». Учебный план 2016 г. – Ставрополь : СКФУ, 2016. – 14 с.

2. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Основы менеджмента в образовании» : Направление подготовки 44.04.01 – Педагогическое образование. Магистерская программа «Менеджмент в образовании». Учебный план 2016 г. – Ставрополь : СКФУ, 2016. – 264 с.

3. Клушина, Н. П. Социальная психология управления : учеб. пособие / Клушина Н.П., Соломонов В.А. ; ГОУ ВПО Сев.-Кав. гос. техн. ун-т. – Ставрополь : Изд-во СевКавГТУ, 2011. – 395 с. : ил. – Библиогр.: с. 382

Программное обеспечение и интернет-ресурсы:

1. flogiston.ru – библиотека по психологии
2. psu.su – Психологическая газета
3. psychology.ru – Электронный журнал «Психология»
4. iprbookshop.ru/ электронно-библиотечная система IPRbooks
5. biblioclub.ru/ электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»