

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Лидерство и управление командой

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы

Управление человеческими ресурсами

Форма обучения

очная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.01.01 Лидерство и управление командой относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-1: Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1: Определяет параметры поиска информации (описывает состав и структуру требуемых данных), эффективно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации УК-1.2: Формулирует собственные суждения и оценки на основе аргументации и логики УК-1.3: Отличает факты от мнений, интерпретаций и оценок в рассуждениях других участников процесса обмена информацией УК-1.4: Осуществляет процесс обмена информацией на основе безоценочных высказываний в отношении иной точки зрения	УК-1.1: Знать основные характеристики лидерства как процесса; содержательную основу основных теорий лидерства; современные международные стандарты, определяющие ключевые компетенции, необходимые для эффективного управления и реализации лидерских функций; методы их самодиагностики; УК-1.2: Владеть навыками аргументированной речи, различать факты от суждений, определять ценностные основания аргументации УК-1.3: Владеть современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации УК-1.4: Уметь выстраивать социальное взаимодействие на принципах толерантности и безоценочности;	Практическое задание	Экзамен: Эссе Тест Кейс-задача Контрольные вопросы

		<p>формировать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в команде;</p> <p>эффективно использовать преимущества культурного многообразия в команде;</p>		
<p>УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>УК-3.1: Реализует стратегию сотрудничества для достижения командных целей</p> <p>УК-3.2: Активно участвует в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов командной работы</p> <p>УК-3.3: Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении</p>	<p>УК-3.1:</p> <p>Знать основные результаты новейших исследований по проблемам командного лидерства;</p> <p>Уметь воздействовать на коллектив с позиций организационного лидерства: ставить цели, направленные на развитие; использовать знания при оценке рабочей ситуации; выбирать эффективный стиль руководства; брать на себя ответственность за выполняемое дело; убеждать;</p> <p>УК-3.2:</p> <p>Владеть современным инструментарием управленческого лидерства: навыками интерпретации большого объема новой информации; навыками организации работы в команде; навыками презентации выполненной работы; навыками аргументировано выстраивать речь</p> <p>УК-3.3:</p> <p>Владеть современным инструментарием управленческого лидерства: навыками выстраивания эффективных коммуникаций; приемами рефлексии собственной деятельности;</p>	<p>Практическое задание</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Кейс-задача</p> <p>Тест</p> <p>Контрольные вопросы</p>

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	4
Часов по учебному плану	144
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16
- КСР	2
самостоятельная работа	74
Промежуточная аттестация	36 Экзамен

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
	0 ф о	0 ф о	0 ф о	0 ф о	0 ф о
Тема 1. Основы лидерства. Поведенческие концепции лидерства.	22	4	4	8	14
Тема 2. Концепции ситуационного лидерства	28	4	4	8	20
Тема 3. Лидерство и власть. Работа лидера с командой.	28	4	4	8	20
Тема 4. Современные теории лидерства. Инновационное лидерство.	28	4	4	8	20
Аттестация	36				
КСР	2			2	
Итого	144	16	16	34	74

Содержание разделов и тем дисциплины

1. Общие понятия о лидерстве:
 - а. Природа лидерства
 - б. Актуальность лидерства
 - с. Отличие лидерства от управления
2. Эволюция теорий лидерства
 - а. Традиционные концепции лидерства
 - i. теория лидерских качеств
 - ii. концепции лидерского поведения
1. Курт Левин (А-Д-Л)

2. Дуглас МакГрегор (теория X и теория У)
3. Системы Ликерта (сосредоточенность на работе - людях = континуум)
4. Исследования ун-та штата Огайо (структура задачи - внимание к подчиненным)
5. Управленческая сетка Блейка-Моутон
6. Типология лидеров по Слайтеру
- iii. концепции ситуационного лидерства
 1. Модель лидерства «путь-цель» Хауса и Митчелла
 2. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара
 3. Ситуационная модель лидерства Фидлера
 4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона-Яго
 5. Концепция заменителей и нейтрализаторов лидерства Керра и Джермиера
- b. Новое в теориях лидерства
 - i. концепция харизматического лидерства
 - ii. концепция атрибутивного лидерства
 - iii. трансакционное лидерство
 - iv. трансформационное лидерство
 - v. концепция постгероического или делегирующего лидерства
3. Лидер как личность
 - a. Когнитивный интеллект лидера
 - i. Виды мышления
 - ii. Критическое мышление
 - b. Коммуникативный интеллект лидера
 - i. Составляющие коммуникативного интеллекта
 - ii. Коммуникации лидера и коммуникации менеджера
 - iii. Управление коммуникациями
 - c. Эмоциональный интеллект лидера
 - i. Эмоции, настроение, состояние
 - ii. Составляющие эмоционального интеллекта
 - iii. Эмоциональный интеллект команды
 - d. Социальный интеллект лидера
 - i. Взаимодействие
 - ii. Взаимоотношение
 - iii. Управление взаимодействием и взаимоотношениями
4. Власть и влияние лидера
 - a. Понятие власти
 - b. Структура власти
 - c. Источники власти лидера
 - d. Мотивация и делегирование властных полномочий
 - i. Внутренние и внешние вознаграждения
5. Видение и цели лидера
 - a. Совмещение целей: спиральная динамика
 - b. Разработка и принятие совместных решений
 - i. Способы работы с проблемами
6. Лидер и его команда
 - a. Что такое команда?
 - b. Стадии развития команд.
 - c. Типы и характеристики традиционных команд
 - d. Ролевые функции в команде
 - e. Факторы эффективности работы команды
 - f. Роль лидера в команде

- i. командное лидерство и участвующий стиль
- g. Виртуальные и глобальные команды
- h. Конфликты в команде:
 - i. Конфликтогены
 - ii. Стили разрешения конфликтов
 - iii. Иные подходы к разрешению конфликтов
- 7. Поддержание разнообразия
 - a. Определение разнообразия
 - b. Необходимость организационного разнообразия
 - c. Женский стиль лидерства
 - d. Глобальное разнообразие
- i. Системы социальных ценностей
 - 1. Дистанция с властью
 - 2. Избегание неопределенности
 - 3. Мужские-женские ценности
 - 4. Индивидуализм-коллективизм
 - 5. Другие культурные характеристики
- e. Трудности «меньшинств»
 - i. Этноцентризм
 - ii. Ожидание неравенства – различие как недостаток
 - iii. Бикультурализм
 - iv. «Стеклянный потолок»
 - v. Различные возможности
- f. Организационные стадии признания разнообразия
 - g. Личные и организационные препятствия, мешающие поддержанию разнообразия
- i. Этноцентризм
 - ii. Стереотипы и предубеждения
 - iii. «Клуб для белых людей»
 - iv. Парадоксы разнообразия
 - v. Актуальные культурные различия
- h. Решение проблем разнообразия
 - i. Личные качества лидера
 - ii. Изменение корпоративной культуры
 - iii. Обучение

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Лидерство и управление командой, <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=1992>.

Иные учебно-методические материалы:

Грудзинская Е.Ю. Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий. Учебно-методический материал по программе

повышения квалификации «Информационные технологии в управлении учебным и научным процессом». Нижний Новгород, 2006, 78 с.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-1:

Задание. Выделить ведущие источники власти лидера.(УК-1)

Требования: обучающийся описывает источники власти, как потенциальной возможности влиять на людей, составлена таблица, отражающая результаты групповой или индивидуальной деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера с самостоятельной формулировкой выводов по итогам групповой работы, приведены собственные аргументированные рассуждения, оформленные с использованием графического организатора.

Необходимые пояснения: Специалисты выделяют две группы основных источников и форм власти: организационная и личностная. К источникам власти, имеющим личностную основу, относят: экспертная власть, эталонную власть (другое название - власть примера (харизмы)), право на власть, власть информации, потребность во власти. К источникам власти, имеющим организационную основу, относят: право на принятие решений, власть вознаграждения, власть принуждения, власть над ресурсами, власть связей. У лидера (в отличие от менеджера) преобладают источники власти, имеющие личностную основу.

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-3:

Задание. Определить индивидуальный стиль управления (УК-3)

Требования: тест пройден и выявлен индивидуальный стиль управления, дан анализ индивидуального стиля управления в соответствии с теорией И. Адизеса, сделан вывод по поводу эффективности индивидуального стиля управления и по поводу возможного вклада в командную работу с имеющимся индивидуальным стилем управления, сформулированы рекомендации для коррекции индивидуального стиля управления с целью повышения эффективности индивидуальной и командной работы.

Необходимые пояснения:

Доктор философии Ицхак Адизес предложил свою систему менеджмента, в которой выделил стили управления как комбинацию четырех функций: (P – Producing) - производство выдающихся результатов; (A – Administating) - администрирование, оптимальный порядок в процессах; (E – Entrepreneuring) - новаторство, управление изменениями и прогнозирование, поиск новых решений; (I – Integrating) - интеграция, создание атмосферы, чтобы люди действовали сообща. Каждый из нас реализует все четыре функции, но из четырех у нас ярко выражена, как правило, только одна. Человек

может реализовывать и две функции, но важно помнить, что людей РАЕІ попросту не бывает, хотя бы потому, что некоторые качества противоречат друг другу: хороший производитель результатов зачастую нетерпим к излишней бюрократичности, зато к этому склонен администратор, предприниматель всегда находит новые решения, что может мешать и производителю результатов, и интегратору, который нацелен на гармонизацию отношений в коллективе. Вопрос в том, чтобы собрать команду из подходящих типов. Еще один вывод из теории Адизеса следующий: для эффективного лидерства необходимо иметь 2-3 выраженные функции, среди которых обязательно должна быть функция I.

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, видно изучение дополнительного материала
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), есть незначительные погрешности
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущено не более 2 неточностей непринципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности непринципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% заданий), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% заданий), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компет	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно

енций (индик атора достиж ения компет енций)	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельным и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».

	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Эссе) для оценки сформированности компетенции УК-1

- а. Найти статью на иностранном языке, посвященную вопросам лидерства и эффективного управления
- б. Сделать аннотацию этой статьи на русском языке

Требования к аннотации:

1. объем - 1 страница машинописного текста не менее 12 кегля, интервал м.б. одинарный
2. в аннотации должно быть отражено: о чем идет речь, почему заинтересовало, почему рекомендуется прочесть, приведенная цитата, отражающая основную идею статьи
3. правильно оформленная по ГОСТ ссылка на источник

Критерии оценивания (оценочное средство - Эссе)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	аннотация отражает заинтересованность и творческий подход к теме курса
отлично	элементы аннотации заполнены самостоятельно и осознанно в привязке к курсу
очень хорошо	все элементы аннотации есть, но страдает содержательная логика
хорошо	все элементы аннотации есть, но страдает логика и требования к оформлению

Оценка	Критерии оценивания
удовлетворительно	все элементы аннотации есть, но страдает объем из-за низкой доли самостоятельности (компиляция введения)
неудовлетворительно	аннотация составлена в соответствии с предложенной структурой, но не все элементы заполнены самостоятельно (перепечатана аннотация книги или статьи), прослеживается формальное следование рекомендации.
плохо	аннотация составлена без учета требований

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-1

1. Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара НЕ включает этот стиль лидерства:

- 1) «давать указания»;
- 2) «оценивать»;(+)
- 3) «информировать».
- 4) «участвовать»;
- 5) «делегировать»

2. Наиболее полно понятию лидерства соответствует следующее определение:

- 1) это потенциальная возможность, влияния человека, на других людей (группу, команду) для достижения определенных целей;
- 2) это процесс, в котором человек, обладающий лидерскими качествами (лидер), оказывает влияние на других людей (группу, команду) для достижения целей; (+)
- 3) это искусство заставлять других делать то, что ты хочешь, так, чтобы они думали, будто сами хотят делать это;
- 4) это функция ситуации, основными компонентами которой являются: состав и размер группы, уровень компетентности и степень ведомости членов группы, наличие других лидеров, ожидания группы, ее цели и задачи

3. Чем лидерство кардинально отличается от управления?

1) лидерство предполагает наличие последователей, а не подчиненных; (+)

2) это схожие понятия, практически нет различий;

3) управление не может существовать без лидерства.

4. Нейтрализаторами лидерства называются ситуационные переменные, которые:

1. делают стиль лидера малоактуальным

2. противодействуют стилю лидерства и избавляют лидера от определенной работы (+)

5. К традиционным концепциям лидерства относятся:

1) концепция харизматического лидерства;

2) концепции ситуационного лидерства; (+)

3) концепция трансформационного лидерства;

4) концепции лидерского поведения; (+)

5) концепция постгероического или делегирующего лидерства;

6) концепция атрибутивного лидерства;

7) концепция лидерских качеств (+)

8) концепция трансакционного лидерства

9) концепция индивидуализированного лидерства (+)

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-3

1. Доктор философии Ицхак Адизес предложил свою систему менеджмента, в которой выделил стили управления, как комбинацию четырех функций, в каком из предложенных сочетаний процесс лидерства НЕвозможен:

1) раЕІ;

2) рАЕІ;

3) PaEI;

4) PAeI

5) PAEi (+)

6) PaeI

7) PAEI

2. Верная последовательность стадий обучения, знакомящего с культурным многообразием в организации:

- 1) Защита – Признание – Адаптация – Минимизация различий – Интеграция;
- 2) Признание – Адаптация - Защита – Минимизация различий – Интеграция;
- 3) Защита – Минимизация различий – Признание – Адаптация – Интеграция; (+)
- 4) Адаптация – Минимизация различий – Защита – Признание – Интеграция.
- 5) Интеграция – Минимизация различий – Адаптация – Защита – Признание.

3. Организационное разнообразие является источником:

17. постоянных деструктивных конфликтов
18. материальных затрат
19. повышения конкурентоспособности (+)
20. снижения доверия к организации

4. Какая из стратегий выхода из конфликта является наиболее эффективной:

- 1) Избегание;
- 2) Соперничество;
- 3) Сотрудничество; (+)
- 4) Компромисс;

5) Уступка.

5. С каким пальцем на руке можно проассоциировать эффективного лидера:

6 указательным

7 безымянным

8 мизинцем

9 большим (+)

10 средним

11 с любым, все зависит от ситуации

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов
отлично	86-95% правильных ответов
очень хорошо	81-85% правильных ответов
хорошо	66-80% правильных ответов
удовлетворительно	56-65% правильных ответов
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов
плохо	45% и меньше правильных ответов

5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции УК-1

Прочитай текст. Ответьте на поставленные вопросы:

Вопросы:

1. Оцените эффективность коммуникаций между начальником РОНО и директором школы №17. А также между директором школы и учителями этой школы? (УК-3)

2. Можно ли сказать, что они осуществляют общение на уровне настоящих лидеров? Обоснуйте свой ответ (УК-1)
3. Как бы Вы действовали в аналогичном случае, если бы занимали должность начальника РОНО? (УК-1)
4. Каким образом Вы осуществляли бы коммуникации, если бы оказались на месте директора школы? (УК-3)

«Директивы начальника»

Учебные администраторы постоянно получают многочисленные предложения о внедрении новшеств на всех образовательных уровнях. Учителя, родители, представители общественности, ученые и политики составляют программы по улучшению курсов точных, естественных и социальных наук, учебного процесса, методов и принципов преподавания и т.д. В районе главным лицом в образовании является начальник РОНО, а в отдельной школе – ее директор.

Денис Иванович, начальник РОНО города Нижнемысенса, отвечает за работу 11 общеобразовательных школ. После прохождения летних курсов повышения квалификации он разослал электронные письма всем директорам подчиняющихся ему школ. В своем послании Денис Иванович распорядился, чтобы в течение месяца после начала учебного года все без исключения учителя составили подробные планы для каждого класса с указанием целей и предполагаемых результатов обучения. Копии этих планов должны были быть представлены начальнику РОНО. В послании также говорилось о том, что Денис Иванович пригласил консультанта для проведения однодневного семинара, чтобы тот рассказал учителям, как нужно составлять учебные планы.

Михаил Петрович, директор школы №17, ознакомившись с распоряжением начальника РОНО, отправил учителям следующий меморандум: «Друзья! Начальник РОНО, Кузяков Д.И., попросил меня проинформировать вас, что вы обязаны в течение месяца представить подробные планы для каждого класса, указав в них цели и предполагаемые результаты обучения. Сегодня днем специально приглашенный консультант даст вам инструкции по составлению указанных планов».

В ответ один из учителей послал Михаилу Петровичу электронное письмо, в котором спрашивал директора: «Может быть, мы неправильно учим детей? Не по этой ли причине нас заставляют тратить столь много времени на написание подробных планов?».

Другой учитель, встретив директора школы в коридоре, сказал ему: «Не понимаю, каким образом вся эта писанина способна улучшить преподавание. Чем больше я буду заниматься канцелярской работой, тем меньше у меня останется времени на подготовку к урокам. Я бы предпочел просто прочесть инструкции, а остальное время посвятить учебному процессу».

Многочисленные жалобы заставили директора отправить учителям второй меморандум: «Меня попросили проинформировать вас о необходимости составления учебных планов. Если вы хотите подробнее обсудить этот вопрос, свяжитесь с начальником РОНО».

5.3.5 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции УК-3

Прочитай текст. Ответьте на поставленные вопросы:

Вопросы:

1. Оцените эффективность коммуникаций между начальником РОНО и директором школы №17. А также между директором школы и учителями этой школы? (УК-3)
2. Можно ли сказать, что они осуществляют общение на уровне настоящих лидеров? Обоснуйте свой ответ (УК-1)
3. Как бы Вы действовали в аналогичном случае, если бы занимали должность начальника РОНО? (УК-1)
4. Каким образом Вы осуществляли бы коммуникации, если бы оказались на месте директора школы? (УК-3)

«Директивы начальника»

Учебные администраторы постоянно получают многочисленные предложения о внедрении новшеств на всех образовательных уровнях. Учителя, родители, представители общественности, ученые и политики составляют программы по улучшению курсов точных, естественных и социальных наук, учебного процесса, методов и принципов преподавания и т.д. В районе главным лицом в образовании является начальник РОНО, а в отдельной школе – ее директор.

Денис Иванович, начальник РОНО города Нижнемысенска, отвечает за работу 11 общеобразовательных школ. После прохождения летних курсов повышения квалификации он разослал электронные письма всем директорам подчиняющихся ему школ. В своем послании Денис Иванович распорядился, чтобы в течение месяца после начала учебного года все без исключения учителя составили подробные планы для каждого класса с указанием целей и предполагаемых результатов обучения. Копии этих планов должны были быть представлены начальнику РОНО. В послании также говорилось о том, что Денис Иванович пригласил консультанта для проведения однодневного семинара, чтобы тот рассказал учителям, как нужно составлять учебные планы.

Михаил Петрович, директор школы №17, ознакомившись с распоряжением начальника РОНО, отправил учителям следующий меморандум: «Друзья! Начальник РОНО, Кузяков Д.И., попросил меня проинформировать вас, что вы обязаны в течение месяца представить подробные планы для каждого класса, указав в них цели и предполагаемые результаты обучения. Сегодня днем специально приглашенный консультант даст вам инструкции по составлению указанных планов».

В ответ один из учителей послал Михаилу Петровичу электронное письмо, в котором спрашивал директора: «Может быть, мы неправильно учим детей? Не по этой ли причине нас заставляют тратить столь много времени на написание подробных планов?».

Другой учитель, встретив директора школы в коридоре, сказал ему: «Не понимаю, каким образом вся эта писанина способна улучшить преподавание. Чем больше я буду заниматься канцелярской работой,

тем меньше у меня останется времени на подготовку к урокам. Я бы предпочел просто прочесть инструкции, а остальное время посвятить учебному процессу».

Многочисленные жалобы заставили директора отправить учителям второй меморандум: «Меня попросили проинформировать вас о необходимости составления учебных планов. Если вы хотите подробнее обсудить этот вопрос, свяжитесь с начальником РОНО».

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задача)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	+ Ответы на все вопросы, подкреплены ссылками на теоретические основы курса, приведены подтверждающие примеры не только из кейса, но и из личной жизненной практики; отсутствует лишняя информация
отлично	+ Ответы на все вопросы, подкреплены ссылками на теоретические основы курса, приведены подтверждающие примеры из кейса; отсутствует лишняя информация
очень хорошо	+ четко сформулирована имеющаяся проблема; сформулированы ответы на большинство вопросов кейса, с привязкой к теории, с иллюстрирующими примерами из кейса
хорошо	+ четко сформулирована имеющаяся проблема; сформулированы ответы на большинство вопросов кейса, с привязкой к теории, но без иллюстрирующих примеров из кейса
удовлетворительно	+ сформулирована проблема кейса; аргументировано сформулированы ответы на все вопросы кейса, с минимальной привязкой к теоретическим основам курса
неудовлетворительно	+ дано подробное описание ситуации кейса; кратко сформулированы ответы на все вопросы кейса, с минимальной привязкой к теоретическим основам курса
плохо	даны неаргументированные ответы на вопросы без привязки к содержанию курса, прослеживается формальное следование рекомендации.

5.3.6 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-1

1. Природа лидерства. Актуальность лидерства УК-1
2. Характеристика лидерства как процесса. Отличительные признаки лидерства. УК-1
3. Структурный подход: теория лидерских черт и качеств. УК-1

4. Поведенческий подход, основанный на взаимоотношениях «лидер – последователь». УК-1
5. Теория индивидуализированного лидерства УК-1
6. Концепции ситуационного лидерства УК-1
7. Концепция заменителей и нейтрализаторов лидерства УК-1
8. Понятие власти. Структура власти. УК-1
9. Основные источники власти лидера УК-1
10. Концепция харизматического лидерства УК-1
11. Концепция атрибутивного лидерства УК-1
12. Трансакционное лидерство УК-1
13. Трансформационное лидерство УК-1
14. Концепция постгероического или делегирующего лидерства УК-1

5.3.7 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-3

1. Мотивация и делегирование властных полномочий УК-3
1. Что такое команда? Стадии развития команд. УК-3
2. Традиционные, виртуальные и глобальные команды: типы и характеристики УК-3
3. Факторы эффективности работы команды УК-3
4. Роль лидера в команде УК-3
5. Конфликты в команде: стили разрешения конфликтов. УК-3
6. Поддержание организационного разнообразия УК-3
7. Когнитивный интеллект лидера УК-3
8. Коммуникативный интеллект лидера УК-3

9. Эмоциональный интеллект лидера УК-3
10. Социальный интеллект лидера УК-3
11. Видение и цели лидера УК-3
12. Совмещение целей: спиральная динамика УК-3
13. Разработка и принятие совместных решений УК-3
14. Способы работы с проблемами УК-3

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
отлично	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.
очень хорошо	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок
хорошо	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок
удовлетворительно	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибки.
неудовлетворительно	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.
плохо	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Адизес Ицхак Калдерон. Управление в условиях кризиса: как выжить и стать сильнее : Научно-популярная литература. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2021. - 158 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-9614-7161-8., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=791536&idb=0>.
2. Адизес Ицхак Калдерон. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно

- общаться с носителями иных стилей : Практическое пособие. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 259 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5325-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=594908&idb=0>.
3. Гоулман Дэниел. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта : Практическое пособие / Гарвардская школа бизнеса. - 9-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 301 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5607-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=612366&idb=0>.
4. Евтихов Олег Владимирович. Развитие лидерского потенциала руководителя : Монография / Сибирский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 198 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-009811-1. - ISBN 978-5-16-101258-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834643&idb=0>.
5. Кови Стивен Р. Девять принципов жизни со смыслом: Менталитет крещендо : Научно-популярная литература. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2023. - 328 с. - Дополнительное образование. - ISBN 978-5-9614-7369-8., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=915308&idb=0>.
6. Виханский Олег Самуилович (Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет). Менеджмент : Учебник / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Высшая школа бизнеса. - 7. - Москва : Издательство "Магистр", 2024. - 672 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - ISBN 978-5-16-111543-5 (электр. издание). - ISBN 978-5-16-018566-8 (ISBN соиздателя)., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=915395&idb=0>.
7. Спивак Владимир Александрович. Лидерство. Практикум : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. - Москва : Юрайт, 2024. - 361 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/536470> (дата обращения: 15.08.2024). - ISBN 978-5-534-00898-2 : 1239.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=904721&idb=0>.
8. Спивак Владимир Александрович. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 397 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17456-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=925781&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Кетс де Врис Манфред. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта : Практическое пособие. - 6-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 276 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-4488-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=613406&idb=0>.
2. Евтихов Олег Владимирович. Эффективное лидерство : Учебное пособие / Сибирский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации. - Красноярск : Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнёва, 2012. - 132 с., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=612234&idb=0>.
3. Болмэн Ли Дж. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм : Практическое пособие. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 625 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-1863-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=594143&idb=0>.

4. Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует : Практическое пособие. - 7-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 264 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5406-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=614445&idb=0>.
5. Мушин-Македонский Артём. Нарративное лидерство : Искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй : Практическое пособие. - Москва : Альпина ПРО, 2022. - 266 с. - Дополнительное образование взрослых., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=836498&idb=0>.
6. Чиликин А. Н. Эффективное лидерство и управление командой: курс лекций / Чиликин А. Н., Чиликина И. А. - Липецк : Липецкий ГТУ, 2024. - 50 с. - Книга из коллекции Липецкий ГТУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-00175-248-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=931644&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Программный пакет MS Office.
2. www.elibrary.ru/defaultx.asp - научная электронная библиотека
3. <http://znaniyum.com/> - электронно-библиотечная система
4. www.humanities.edu.ru - сайт «Гуманитарное образование»
5. <http://www.iqlib.ru> – электронная библиотека образовательных и просветительных изданий
6. <https://e.hr-director.ru/> - Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами
7. <https://e.gd.ru/> - Генеральный директор: Персональный журнал руководителя. – URL:
8. <http://hr-portal.ru/> - HR portal: Сообщество. Публикации
9. <https://spiral-dynamics.ru/> - Спиральная динамика
10. <http://adizes.ru/> - официальный сайт Института Адизеса в России.

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Мариико Валерия Валерьевна, кандидат педагогических наук.

Заведующий кафедрой: Бедный Александр Борисович, кандидат социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.