

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

модуля (курса)

### «Формирование навыков принятия управленческих решений как основа менеджмента в образовательной организации»

#### 1. АННОТАЦИЯ

Программа предусматривает знакомство слушателей с сущностью, предметом и содержанием управленческих решений (УР), типологией и классификацией управленческих решений, технологиями разработки и реализации УР, методами разработки и выбора УР, формами подготовки и реализации УР, сущностью и видами ответственности руководителя за принятые решения, качеством и эффективностью управленческих решений.

Основной формой итоговой аттестации слушателя при освоении курса является экзамен.

Цель: формирование и развитие компетенций, связанных с разработкой, принятием и реализацией управленческих решений в условиях образовательной организации.

#### 2. СОДЕРЖАНИЕ

В данном разделе приводится подробное описание содержания учебных тем. Описание должно соответствовать структуре программы.

Учебная программа по модулю

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы с указанием кол-ва часов, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
1.	2.	3.
1	Сущность, предмет и содержание управленческих решений	Сущность, предмет и содержание управленческих решений Лекция 2 часа
2	Типология и классификация управленческих решений	Типология и классификация управленческих решений Лекция 2 часа
3	Технология разработки и реализации УР	Технология разработки и реализации УР Лекция 2 часа
4	Методы разработки и выбора УР	Методы разработки и выбора УР Лекция 2 часа

5	Формы подготовки и реализации УР	Формы подготовки и реализации УР Лекция 2 часа
6	Сущность и виды ответственности руководителя за принятые решения	Сущность и виды ответственности руководителя за принятые решения Лекция 2 часа
7	Качество и эффективность управленческих решений	Качество и эффективность управленческих решений Лекция 2 часа
	Лабораторные работы	Наименование (кол-во часов)
	Практические занятия (семинары)	12 часов Типология и классификация управленческих решений Технология разработки и реализации УР Методы разработки и выбора УР Формы подготовки и реализации УР Сущность и виды ответственности руководителя за принятые решения Качество и эффективность управленческих решений
	Стажировка	Тематика (кол-во часов)
	Самостоятельная работа	Тематика (кол-во часов)

### **3.ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ** (формы аттестации, оценочные и методические материалы)

Самостоятельная работа является важнейшей составной частью учебного процесса и обязанностью каждого студента.

Самостоятельная осуществляется в следующих видах:

Виды самостоятельной работы студента:

Для овладения знаниями:

- чтение и конспектирование текстов (учебников, первоисточников, основной и дополнительной литературы);

Для закрепления и систематизации знаний:

- работа над учебным материалом (учебниками, конспектами лекций, дополнительной литературой), систематизация учебного материала;
- подготовка учебно-исследовательских реферативных работ;
- выполнение контрольных заданий по теоретическим основам дисциплины;
- подготовка презентаций;

Для формирования и совершенствования умений и навыков:

- подготовка сообщения к занятиям по заданной теме (в т.ч. с использованием интерактивных технологий);
- выполнение кейсовых заданий.

### **4.УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ**

## 1.1 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы:

### 4.1. Содержание комплекта учебно-методических материалов.

1. Гугина Е.В., Кузенков О.А. Организация самостоятельной работы студентов в Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского. Методические рекомендации.- Н. Новгород, 2012.- 47 с.

2. Типовое положение о реферате разработано учебно-методическим отделом Арза-масского филиала ННГУ, рассмотрено и одобрено на заседании ученого совета Арза-масского филиала ННГУ (Протокол № 1 от 27 августа 2014 г.).

### 4.2. Используемые образовательные технологии. Краткое описание

– технология проблемного обучения – стимулирование проявления активности, инициативы, самостоятельности, творчества, решения теоретических и практических задач, развития интеллектуальных способностей: обобщения, систематизации, анализа, синтеза и др. Методы проблемного обучения: проблемное изложение, частично-поисковый метод, исследовательский метод.

– технология обучения в сотрудничестве – формирование умений работать сообща во временных командах и группах, добиваться качественных образовательных результатов на основе межличностной коммуникации, принятия оптимальных решений, развития лидерских качеств. Технология основана на эмоциональных переживаниях, связанных со стремлением к общему успеху и коллективным достижениям, и формировании личностных качеств, необходимых для эффективной работы в команде или в коллективе. Технология предполагает использование метода групповой работы.

– информационные образовательные технологии направлены на овладение средствами поиска, применения и переработки учебной или научной информации средствами компьютерной техники, Интернета, аудио- и видеотехники.

### **Рекомендации для работы с основной и дополнительной литературой**

Изучение литературы очень трудоемкая и ответственная часть в процессе обучения, в частности подготовки к занятию, написанию отчетности оценки текущей успеваемости.

#### **Методические рекомендации**

Работа с литературой должна сопровождаться записями в формах (конспект, план, тезисы, аннотация). При этом важно не только привлечь более широкий круг литературы, но и суметь на ее основе разобраться в степени изученности темы. Стоит выявить дискуссионные вопросы, нерешенные проблемы, попытаться высказать свое отношение к ним. Привести и аргументировать свою точку зрения или отметить, какой из имеющихся в литературе точек зрения по данной проблематике придерживаетесь и почему.

По завершении изучения рекомендуемой литературы полезно проверить уровень своих знаний с помощью контрольных вопросов для самопроверки. Необходимо вести систематическую работу над литературными источниками. Необходимо изучать не только литературу, рекомендуемую в данных учебно-методических материалах, но и новые, важные издания по курсу. При этом следует выделять неясные, сложные для восприятия вопросы. В целях прояснения последних нужно обращаться к преподавателю.

### **Рекомендации для составления конспектов прочитанной литературы**

Конспект – это последовательная фиксация информации, отобранной и обдуманной в процессе чтения. Конспект-схема – это схематическая запись прочитанного материала.

Ознакомьтесь с текстом, прочитайте предисловие, введение, оглавление, главы и параграфы, выделите информационно значимые места текста.

Составьте план текста - он поможет вам в логике изложения, сгруппировать материал.

1. Составляя план при чтении текста, старайтесь определить суть мыслей и их

границы. Эти места в книге отмечайте. Нужным отрывкам дайте заголовки, формулируя соответствующий пункт плана. Затем снова просмотрите прочитанное, чтобы убедиться, правильно ли установлен «поворот» содержания, уточните формулировки.

2. Стремитесь, чтобы заголовки-пункты плана наиболее полно раскрывали мысли автора. Последовательно прочитывая текст, составляйте к нему черновой набросок плана с нужной детализацией.

3. Записи делайте так, чтобы ее легко можно было охватить одним взглядом.

Сделайте библиографическое описание конспектируемого материала. Выделите тезисы и запишите их с последующей аргументацией, подкрепляя примерами и конкретными фактами. Сгруппируйте факты в логической последовательности, дайте название выделенным пунктам.

Изложите каждый вопрос плана. Используйте реферативный способ изложения (например: «Автор считает ...», «раскрывает ...» и т.д.).

Текст автора оформляйте как цитату.

В заключении обобщите текст конспекта, выделите основное содержание проработанного материала, дайте ему оценку.

Оформите конспект: выделите разными цветами наиболее важные места так, чтобы они легко находились взглядом.

### **Методические рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа**

Подготовка к занятиям семинарского типа (практическим занятиям) – традиционная форма самостоятельной работы обучающихся, включает отработку лекционного материала, изучение рекомендованной литературы, конспектирование предложенных источников.

*Подготовка к семинарским (практическим) занятиям включает в себя:*

- обязательное ознакомление с планом практического занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- изучение дополнительной литературы по теме практического занятия с обязательным конспектированием материала, который понадобится при обсуждении на семинаре.

*Помните, что необходимо:*

- выписать основные термины и запомнить их дефиниции;
- записывать возникшие во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросы, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- иметь продуманные и аргументировано обоснованные формулировки собственной позиции по каждому вопросу плана практического занятия;
- обращаться за консультацией к преподавателю при возникновении затруднений в освоении материала практической работы.

### **Подготовка к устному опросу на занятии**

#### **Методические рекомендации**

1. При подготовке сообщения, ответа используйте несколько источников литературы по выбранной теме (вопросу), используйте печатные издания и источники электронных библиотек или Интернет-ресурсов.

2. Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточните их значение в справочной литературе).

3. Проанализируйте собранный материал и составьте план сообщения или ответа, акцентируя внимание на наиболее важных моментах.

4. Напишите основные положения сообщения или ответа в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

5. Перескажите текст сообщения или ответа, корректируя последовательность изложения материала.

6. Подготовленное сообщение может сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели результатов работы для самопроверки:

- полнота и качество информации по заданной теме;
- свободное владение материалом сообщения или доклада;
- логичность и четкость изложения материала;
- наличие и качество презентационного материала.

### **Рекомендации для написания учебно-исследовательской реферативной работы**

Учебно-исследовательская реферативная работа – изложение в письменном виде содержания научного труда (трудов), литературы по теме. Цель написания учебно-исследовательской реферативной работы – овладение навыками анализа и краткого изложения изученных материалов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к таким работам. Это самостоятельная работа студента, где раскрывается суть исследуемой проблемы, приводятся различные точки зрения, собственные взгляды на нее. Содержание работы должно быть логическим, изложение материала носит проблемно-тематический характер.

***Примерный алгоритм действий при написании*** учебно-исследовательской реферативной работы:

1. Подберите и изучите основные источники по теме (не менее 8-10 различных источников).
2. Составьте библиографию.
3. Разработайте план исходя из имеющейся информации.
4. Обработайте и систематизируйте подобранную информацию по теме.
5. Отредактируйте текст с использованием компьютерных технологий.
6. Подготовьте публичное выступление по материалам учебно-исследовательской реферативной работы, желательно подготовить презентацию, иллюстрирующую основные положения работы.

Критерии результатов работы для самопроверки:

- актуальность темы исследования;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- соответствие оформления реферата или доклада предъявляемым требованиям.

### **Рекомендации по выполнению контрольных заданий по теоретическим основам дисциплины**

Приступая к выполнению задания, необходимо внимательно ознакомиться с его содержанием и критериями оценки. Необходимо продумать этапы выполнения задания, изучить материалы лекций, изучить рекомендуемую к заданию литературу, пользуясь дополнительными источниками: словарями, энциклопедиям, материалами журналов, Интернет.

Выполнение задания предполагает аналитическую деятельность студента на основе полученных знаний, приведение примеров из педагогической практики, разработку методических материалов.

Результаты выполненных заданий могут быть оформлены в тетради для практических работ, либо на листах формата А4 и представлены на занятиях семинарского типа.

### **Рекомендации по решению ситуационных задач**

Анализ конкретных ситуационных задач будущей профессиональной деятельности магистранта – метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией – осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей – навыки групповой работы.

#### **Алгоритм решения ситуационной задачи.**

1. Ознакомление с текстом задачи и её анализ.
2. Выдвижение гипотезы. Выбор направления и возможных вариантов действий руководителя, видов деятельности, наиболее подходящих управленческих функций; прогнозирование их результативности; рассмотрение различных вариантов действий и моделей поведения руководителя в данной ситуации.
3. Выбор оптимального варианта действий в данной ситуации. Выбор различных вариантов действий и моделей поведения руководителя в данной ситуации.
4. Детализация. Продумывание оперативной структуры действий руководителя в данной ситуации, определение технологии принятия соответствующих управленческих решений.
4. Анализ предполагаемых результатов. Характеристика предполагаемых изменений, которые должны произойти в управляемой системе благодаря решению задачи.

### **Рекомендации по подготовке презентации**

Мультимедийную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов. Количество слайдов пропорционально содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки: на слайды помещается фактический и иллюстративный материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением. Максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому).

Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Обычный слайд, без эффектов анимации, должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда.

Слайд с анимациями в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон

оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Наилучшей цветовой гаммой для презентации являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Для выделения информации следует использовать: жирный шрифт, курсив или подчеркивание, рамки, границы, заливку; разные цвета шрифтов, штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.

Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде. Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: с текстом; с таблицами; с диаграммами.

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, также, как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Алгоритм подготовки презентации:

изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;

- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

### **Методические рекомендации к анализу конкретных ситуаций кейса**

Анализ конкретных учебных ситуаций (casestudy) – метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией – осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей – навыки групповой работы.

Непосредственная цель метода case-study – совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию – case, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

#### **Методические рекомендации**

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если при предварительном знакомстве придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Результатом применения метода являются не только знания, но и навыки профессиональной деятельности

При разборе учебной ситуации преподаватель может занимать активную или пассивную позицию, иногда он «дирижирует» разбором, а иногда ограничивается подведением итогов дискуссии.

При подведении итогов необходимо оценка выставляется за содержательную активность в дискуссии или публичной (устной) презентации, которая включает в себя следующие составляющие:

1. Выступление, которое характеризует попытку серьезного предварительного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность и т.д.).
2. Обращение внимания на определенный круг вопросов, которые требуют углубленного обсуждения.
3. Владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий.
4. Демонстрация умения логически мыслить, если точки зрения, высказанные раньше, подытоживаются и приводят к логическим выводам.
5. Предложение альтернатив, которые раньше оставались без внимания.
6. Предложение определенного плана действий или плана воплощения решения.
7. Определение существенных элементов, которые должны учитываться при анализе кейса.
8. Заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.
9. Подведение итогов обсуждения.

Показатели результатов работы для самопроверки:

- сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющихся в кейсе;
- проведено максимально возможное количество расчетов;
- сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других студентов;
- продемонстрированы адекватные аналитические методы для обработки информации;
- составленные документы по смыслу и содержанию отвечают требованиям;
- приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.

**Учебно-методические документы, регламентирующие самостоятельную работу**

*адрес доступа к документам* [http://www.arz.unn.ru/pdf/Metod\\_all\\_all.pdf](http://www.arz.unn.ru/pdf/Metod_all_all.pdf)



Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся при реализации образовательных программ высшего образования в ННГУ (Приказ от 29.12.2017 №630-ОД);

Положение о фонде оценочных средств, (Приказ от 10.06.2015 №247-ОД);

Положение об электронной информационно-образовательной среде ННГУ (Приказ от 25.01.2018 №41-ОД);

Положение о порядке организации и освоения факультативных и элективных дисциплин (модулей) в ННГУ (Приказ от 19.09.2017 № 427-ОД);

Гугина Е.В., Кузенков О.А. Организация самостоятельной работы студентов в Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского. Методические рекомендации. - Н. Новгород, 2012. – 47 с.

Регламент проведения компьютерного тестирования студентов с использованием системы «Прометей» (Приказ от 14.02.2018 №АФ 14-ОД);

Регламент проведения межсессионной аттестации студентов (Приказ от 14.02.2018 №АФ 14-ОД);

Положение о курсовой работе (Приказ от 11.02.2019 №АФ-3)

Типовое положение о реферате (Приложение к приказу от 14.02.2018 №АФ 14-ОД);

Типовое положение о контрольной работе студентов заочной формы обучения (Приказ от 14.02.2018 №АФ 14-ОД).

## **5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине**

### **5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине**

В ходе промежуточной аттестации по дисциплине осуществляется оценка сформированности компонентов компетенций (полнота знаний/ наличие умений/ навыков), т.е. результатов обучения, указанных в таблице п.2 настоящей рабочей программы, на основе оценки усвоения содержания дисциплины.

Обобщенная оценка сформированности компонентного состава компетенции в ходе промежуточной аттестации по дисциплине проводится на основе учета текущей успеваемости в ходе освоения дисциплины и учета результата сдачи промежуточной аттестации.

Выявленные признаки несформированной компонентов (индикаторов) хотя бы одной компетенции не позволяют выставить интегрированную положительную оценку сформированности компетенций и освоения дисциплины на данном этапе обучения.

Обобщенная оценка сформированности компонентного состава компетенций на промежуточной аттестации, которая вносится в зачтено-экзаменационную ведомость по дисциплине и зачетную книжку студента, осуществляется по следующей оценочной шкале.

#### **Шкала оценки сформированности компонентного состава компетенций на промежуточной аттестации**

<b>Оценка</b>		<b>Уровень подготовки</b>
Зачтено	Отлично	сформированность компонентного состава (индикаторов) компетенций соответствует требованиям компетентностной модели будущего выпускника на данном этапе обучения, основанным на требованиях ОС ННГУ по направлению подготовки, студент готов самостоятельно решать стандартные и нестандартные профессиональные задачи в предметной области дисциплины в соответствии с типами задач профессиональной деятельности осваиваемой образовательной программы
	Хорошо	сформированность компонентного состава (индикаторов) компетенций соответствует требованиям компетентностной модели будущего выпускника на данном этапе обучения, основанным на требованиях ОС ННГУ по направлению

		подготовки, но студент готов самостоятельно решать только различные стандартные профессиональные задачи в предметной области дисциплины в соответствии с типами задач профессиональной деятельности осваиваемой образовательной программы
	Удовлетворительно	сформированность компонентного состава (индикаторов) компетенций соответствует в целом требованиям компетентностной модели будущего выпускника на данном этапе обучения, основанным на требованиях ОС ННГУ по направлению подготовки, но студент способен решать лишь минимум стандартных профессиональных задач в предметной области дисциплины в соответствии с типами задач профессиональной деятельности осваиваемой образовательной программы
Не зачтено	Неудовлетворительно	сформированность компонентного состава (индикаторов) компетенций не соответствует требованиям компетентностной модели будущего выпускника на данном этапе обучения, основанным на требованиях ОС ННГУ по направлению подготовки, студент не готов решать профессиональные задачи в предметной области дисциплины в соответствии с типами задач профессиональной деятельности осваиваемой образовательной программы

### Шкала оценивания сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (индикатора достижения компетенции)				
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
<b><u>Знания</u></b>	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 требованиям программы подготовки, без ошибок.
<b><u>Умения</u></b>	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 с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме.
<b><u>Навыки</u></b>	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 навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.

## 5.2 Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

### Критерии устного ответа студента на занятиях семинарского типа

Оценка «отлично» выставляется, когда студент глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с дополнительными заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.

Оценка «хорошо» выставляется, если студент твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении аналитических заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, при котором студент

освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, ответ которого содержит существенные пробелы в знании основного содержания учебной программы дисциплины и не умеющего использовать полученные знания при решении практических задач.

### **Критерии оценки учебно-исследовательских реферативных работ**

Оценка **«отлично»** - реферативная работа полностью раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию из первоисточников и изданий периодической печати, приводит практические примеры, отвечает на дополнительные вопросы преподавателя и студентов (при докладе).

Оценка **«хорошо»** - реферативная работа частично раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию из первоисточников, отвечает на дополнительные вопросы преподавателя и студентов (при докладе), но при этом дает не четкие ответы, без достаточно их аргументации.

Оценка **«удовлетворительно»** - реферативная работа в общих чертах раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию только из учебников. При ответах на дополнительные вопросы путается в ответах, не может дать понятный и аргументированный ответ.

Оценка **«неудовлетворительно»** - реферативная работа не раскрывает тему исследования. Магистрант не ориентируется в ее содержании.

### **Критерии оценки выполнения контрольных заданий по теоретическим основам дисциплины**

**«отлично»** – выполненное задание полностью раскрывает основные вопросы материала. Студенты совместно выполнили работу, они приводят информацию из первоисточников и изданий периодической печати проведя её анализ, детализируя основные особенности методики научно-исследовательской работы, возможно приводят практические примеры собственного педагогического опыта. Оформление полностью соответствует требуемому шаблону.

**«хорошо»** – выполненное задание частично раскрывает основные вопросы материала. Студенты совместно выполнили работу, они приводят информацию из первоисточников, не анализируя её, не детализируя особенностей управленческой деятельности. Оформление не полностью соответствует требуемому шаблону.

**«удовлетворительно»** – выполненное задание в общих чертах раскрывает основные вопросы материала. В ходе представления материала видно, что работу выполняли не все члены группы, готовивший работу студент приводит информацию из источников литературы без детализации методики научно-исследовательской работы. Оформление не соответствует требуемому шаблону.

**«неудовлетворительно»** – выполненное задание не раскрывает основные вопросы материала или задание выполнено не по заявленной теме. Студенты приводят недостаточно информации для отражения сути методических подходов или информация по методике научно-исследовательской работы, материал является ошибочным. Оформление не соответствует требуемому шаблону.

### **Критерии оценки решения ситуационных задач**

**«отлично»** – у студента развито умение «понимать суть педагогической задачи», т.е. умение описать позиции субъектов взаимодействия; он на высоком уровне владеет педагогической терминологией; владеет умением спрогнозировать решение педагогической задачи, может свободно аргументировать собственный вариант решения проблемы, обладает педагогическим мышлением, может предвидеть последствия.

**«хорошо»** – студент развито «понимает суть педагогической задачи, может описать позиции субъектов взаимодействия; использует при анализе педагогическую терминологию; может выбрать пути решения, но не способен убедительно аргументировать собственный вариант, не может определить последствия принятого решения.

**«удовлетворительно»** – педагогическая проблема сформулирована на уровне здравого смысла, используется бытовой язык. Студент формулирует педагогическую проблему и не предлагает путь ее разрешения, слабо обосновывает свою позицию, нет знаний педагогических закономерностей.

**«неудовлетворительно»** – автор не формулирует педагогическую проблему, не идентифицирует себя с ролью педагога-профессионала, не демонстрирует практические знания и умения, которые они должны были приобрести в процессе изучения дисциплины.

### **Критерии оценки презентации**

Оценка **«отлично»** - в презентации правильно оформлен титульный лист, навигация понятна, отмечены информационные ресурсы, информация в слайдах соответствует теме и логически структурирована, все слайды оформлены в едином стиле, на слайдах используются разного рода объекты, текст легко читается и сочетается с фоном и графическими слайдами, используются анимационные объекты и объекты, созданные в других программах, во время защиты презентации автор легко владеет материалом, аргументирует представленные в презентации данные, умеет сделать вывод, умеет ответить на дополнительные вопросы.

Оценка **«хорошо»** - содержательная составляющая презентации соответствует всем обозначенным выше требованиям, однако в оформлении имеются отдельные нарушения (титульный лист оформлен с ошибками, усложненная навигация, не воспринимается и не читается текст), во время защиты автор достаточно хорошо владеет материалом, однако не может аргументировать отдельные данные, испытывает сложности при ответе на заданные вопросы.

Оценка **«удовлетворительно»** - имеются ошибки и в содержательной части, и в оформлении презентации, отсутствует логика в расположении материала на слайдах, автор удовлетворительно владеет материалом, однако не может ответить на дополнительные вопросы. Отсутствует единое оформление в слайдах, текст плохо читается, не сочетается с фоном.

Оценка **«неудовлетворительно»** - студент не выполнил работу, либо в работе грубые ошибки в содержательной составляющей и в оформлении презентации.

### **Критерии оценки решения задач кейса**

Оценка **«отлично»** – кейс–задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.

Оценка **«хорошо»** – кейс–задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены.

При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, 14 подготовленная устная презентации выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейсзадания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.

Оценка «удовлетворительно» – кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейсзадания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.

Оценка «неудовлетворительно» – кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.

#### **Критерии устного ответа студента на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется, если студент глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с практическими ситуационными заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.

**Оценка «хорошо»** выставляется, если студент твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических аналитических заданий.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется в том случае, если студент освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, ответ которого содержит существенные пробелы в знании основного содержания учебной программы дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении практических задач.

### **5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения и для контроля формирования компетенции**

#### **Типовые вопросы для устного опроса**

1. Теории о принципы разработки управленческих решений.
2. Особенности приоритетов потребностей и интересов человека при разработке управленческих решений.
3. Влияние личностных качеств руководителя на разработку управленческих решений.
4. Факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений

5. Сущность и виды ответственности руководителя, соотношение обязанности и ответственности.
6. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческих решений.
7. Основные формы подготовки управленческих решений.
8. Основные формы реализации управленческих решений
9. Методы и приемы анализа альтернатив действий.
10. Диагностика и идентификация проблем (построение дерева проблем).
11. Методы организации выполнения управленческих решений.
12. Методы контроля выполнения решений.

#### **Типовые темы учебно-исследовательских реферативных работ**

1. Научные подходы в организации разработки и реализации управленческих решений.
2. Принципы формирования управленческих решений, разработанные в научных работах Берга А.И., Богданова А.А.
3. Принципы формирования управленческих решений, разработанные в научных работах Гвишиани Д.М., Райфа Х., Райфа Г.
4. Принципы формирования управленческих решений, разработанные в научных работах Цыгичко, Саймона Г.
5. Экономико-математические методы и модели принятия решений.
6. Методы ситуационного моделирования; область и необходимость использования.
7. Методы снижения уровня сложности процесса принятия решения: необходимость, основные формы и проблемы.
8. Организация мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.
9. Ответственность в системе разработки, принятия и реализации управленческих решений.
10. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
11. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.
12. Сущность многокритериального метода выбора альтернатив.
13. Управленческие решения и функции управления.

#### **Типовые контрольные задания по теоретическим основам дисциплины**

1. Выявить сущность, предмет и содержание управленческих решений.
2. Определить особенности управленческих решений в технических, биологических и социальных системах.
3. Изучить особенности разработки и реализации УР, требования и условия их достижения.
4. Выявите механизм реализации организационной технологии подготовки УР.
5. Изучите основные формы подготовки УР и реализации УР; их описание представьте в виде таблицы.
6. Проанализируйте классификации методов разработки и выбора УР; их характеристики.

Методы разработки и выбора УР	Характеристика методов управления

1. Изучите теории о принципах разработки управленческих решений.
2. Определите особенности приоритетов потребностей и интересов человека при разработке управленческих решений.
3. Выявите влияние личностных качеств руководителя на разработку управленческих решений.
4. Изучите факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений

5. Изучите требования к разработке управленческих решений и оформите в виде таблицы.
6. Разработайте алгоритм формирования нового управленческого решения.
7. Изучите различные формы подготовки управленческого решения и разработайте их по выбору.
8. Подберите и апробируйте пакет методик, позволяющих определить эффективность управленческих решений.
9. Дайте характеристику составу административных мероприятий для процесса согласования, принятия и утверждения УР; результаты оформите в виде таблицы.
10. Проанализируйте методику разработки управленческих решений в социальной системе и оформите в виде схемы.
11. Разработайте алгоритм формирования нового управленческого решения на примере конкретной образовательной организации.

### **Типовые кейсовые задания**

**Кейсовое задание 1:** Изучите индивидуально содержание предложенного кейса, опираясь на технологию работы с кейсом: идентифицируйте представленные в нём проблемы, сформулируйте ключевые альтернативы, предложите решения или рекомендуемые действия.

Выработайте коллегиальное видение ключевых проблем и путей их решения.

Подготовьте аргументированное выступление-презентацию результатов работы своей малой группы на общей дискуссии (в рамках учебной группы).

### **Кейс «Образование не совместимое с жизнью»**

#### ***Российские старшеклассники хорошо учат цифры и формулы, но плохо умеют их использовать в повседневной практике***

Самый банальный вопрос — чему должны обучать в школе? Самый очевидный ответ — знаниям. Ученик должен выучить и понять определенный набор правил языка, исторических фактов, физических законов, математических формул и так далее. Разве нет? Вроде бы все логично. Но большинство экспертов считает, что куда важнее умение решать реальные жизненные проблемы и самостоятельно работать с информацией. Ученые-педагоги в своем кругу называют это «базовыми компетенциями», «функциональной грамотностью», «творческими когнитивными задачами» и прочими мудреными словами.

Для широкой публики они объясняют это очень просто. Допустим, один человек знает 1000 английских слов, другой — только 100. Но при встрече с иностранцем тот, у кого словарный запас больше, зачастую начинает мычать и делать руками непонятные жесты. А владеющий лишь сотней слов ухитряется толково ответить на вопрос или показать дорогу. То есть у одного знаний больше, но другой лучше умеет их использовать. Вот с этими самыми компетенциями у российских школьников большие проблемы.

#### ***Надувная Земля и настоящие пчелы***

Начну с небольшой задачки. Дан отрывок из газетной статьи: «На международной выставке “Туризм без границ” посетители были поражены стендом фирмы Preved-Medved-Tour. Это надо видеть! Прямо в павильоне установлен надувной глобус высотой с четырехэтажный дом. А вокруг него летают пчелы, символизирующие самолеты, которые перевозят туристов. Похоже, насекомые самые настоящие. К счастью, никто из посетителей не пожаловался на укусы, и защитники животных тоже не выражали протестов...» А теперь вопрос: можно ли считать математически корректным использование пчел в качестве моделей самолетов?

По идее, для 15-летнего подростка, который уже тайком попивает пиво и изучает азы контрацепции, такое задание кажется очень простым. Но, увы, человек, прошедший через российскую систему образования, испытывает при его решении массу трудностей.

Во-первых, нужно из текста то ли репортажа, то ли рекламы вычленить именно математическую задачу. Во-вторых, следует отбросить незначимые детали типа «укусов» или «защитников животных». В-третьих, необходимо оперировать не точными цифрами, предложенными в задании, а приблизительными значениями из повседневного опыта (высота этажа — примерно 3,5 м, длина пчелы — примерно 2 см).

В-четвертых, нужно задействовать информацию из другой науки — географии (диаметр Земли равен примерно 13 тыс. км). Только в этом случае можно найти правильный ответ (на всякий случай сообщаю: использование пчел некорректно, поскольку в том масштабе, в котором выполнен глобус, пчела соответствует 1–2 км).

Подобные задачи не часто встретишь в российских учебниках или в вопросах ЕГЭ. Зато такой тип заданий преобладает в тестах Международной программы по оценке образовательных достижений учащихся (PISA).

### *Позади планеты всей...*

Тестирование PISA, которое в 2006 году прошло в ведущих странах мира, считается одним из самых авторитетных исследований качества образования. Во многих странах за его результатами следят с таким же азартом, с каким смотрят выступление национальной сборной на Олимпиаде: затаив дыхание ждут, кто же окажется первым, кто вторым, кто третьим.

Итоги исследования PISA-2006 для нашей страны выглядят печально, если не сказать трагично.

— По уровню естественнонаучной грамотности мы оказались не на высоте, равно как и по математике и грамотности чтения. При этом по уровню читательской компетентности мы заметно ухудшили свои показатели по сравнению с 2000 годом, — рассказывает мне Галина Ковалева, директор российского Центра оценки качества образования.

Именно эта организация обеспечивала тестирование в нашей стране. Средний балл по естественнонаучной грамотности у российских подростков составляет 479 (из 1000 возможных). Это намного ниже, чем в большинстве развитых стран. Например, у Финляндии эта оценка — 563, у Эстонии — 531, у Южной Кореи — 522... Мы оказались лишь в четвертом десятке из 57 стран. Даже подростки из США на 10 баллов обгоняют российских (а ведь мы так любим посмеиваться над дремучестью американского обывателя).

Похожая картина и с математической грамотностью. Да, конечно, наши школьники побеждают на многих математических олимпиадах.

Но это избранные единицы. В среднем же Россия стоит наравне с Азербайджаном, уступая практически всем европейским странам. А по уровню понимания текста наши показатели (476 баллов) сравнимы с Чили и Турцией.

### *Что нужно для успеха*

В основе теста PISA лежит мнение международной группы экспертов о том, что мало просто знать факты и правила. Нужно еще уметь их использовать, например, чтобы сформулировать свою точку зрения в споре о генетически измененных продуктах или понять газетную статью о глобальном потеплении.

Галина Ковалева показывает мне график, составленный учеными из Массачусетского технологического института:

— Вот посмотрите, здесь дана оценка востребованности на рынке труда разных способностей человека...

Смотрю на график. Начиная с 60-х годов одна кривая упорно идет вниз, забираясь глубоко в отрицательную часть координатной плоскости. Это так называемые рутинные когнитивные операции, грубо говоря — простое запоминание и воспроизведение правил и фактов, вычисления по заданным формулам. Примерно этому учила и учит наша школа. В свое время это было, наверное, оправданно.



Только с 60-х годов вверх пошла другая кривая — нерутинные когнитивные операции, то есть умение решать проблемы, не имея готовых шаблонов.

### ***Как врут журналисты***

Анализируя наши неудачи в заданиях PISA, ученые выделили длинный список «дефицитов» — тех навыков, которых школьникам не хватает для успешного решения задач. Например, российские подростки не привыкли к тому, что ответом на математическую задачу может служить не цифра, а сугубо гуманитарное умозаключение.

Вот задача (взятая из PISA-2003), на которую 97% наших старшеклассников не смогли дать полностью правильного ответа. «В телевизионной передаче журналист показал следующую диаграмму и сказал:

“Диаграмма показывает, что по сравнению с 1998 годом в 1999-м резко возросло число ограблений”. Вопрос: считаете ли вы, что журналист сделал правильный вывод на основе данной диаграммы? Запишите объяснение своего ответа».

Дальше показываются два столбика диаграмм. Школьник смотрит: «Ага, тот столбик, который относится к 1999 году, намного больше. Значит, журналист прав!»

Но беда в том, что на картинке изображены только верхние части этих столбиков. Если посмотреть на цифры, то видно, что за год количество ограблений увеличилось с 507 до 515. Можно ли это назвать «резким ростом»? Думается, что нет. Это и есть правильный ответ. Умение увидеть ложь в манипуляции цифрами — это важный жизненный навык, который нужен, например, чтобы определить, какой партии отдать свой голос на выборах.

Другой пробел наших школьников — неумение работать с информацией, предоставленной в виде разных блоков. Допустим, описание ноутбука может состоять из рекламной статьи об этой модели, таблицы технических характеристик и нескольких отзывов пользователей.

Чтобы принять решение о покупке ПК, нужно сопоставить все эти блоки.

Может оказаться, что ангажированные пользователи вовсе хвалят мощность процессора, но из таблицы видно, что его тактовая частота заметно ниже, чем у моделей-конкурентов. А в рекламной части текста утверждается: «Благодаря современным аккумуляторам этот ноутбук незаменим для людей, много времени проводящих в дороге», но при этом сразу несколько человек, уже опробовавших эту модель, признаются, что заряда батареи хватает максимум на час.

### ***Отличить математику от беллетристики***

Еще одна проблема — определение формата задания. Допустим, школьник видит в задаче физические термины и формулы. У него в мозгу щелкает: «Это задача по физике, и решать ее нужно физическими методами. Иного пути не дано». А между тем реальное содержание может относиться к биологии, и к химии, и вообще к гуманитарным наукам.

Бывают и такие ситуации, когда научные методы вообще не нужны — надо задействовать интуицию, а то и просто угадать.

Наши школьники тяжело справляются с такими задачами. Большинство использует простой алгоритм: если речь идет о естественных науках, нужно читать очень внимательно и учитывать каждую деталь, а при работе с художественным или гуманитарным текстом можно ограничиться лишь общим пониманием.

Но и обыденная жизнь, и современная наука порою требуют строго обратного. Реальная математическая задача может быть просто напигована абсолютно лишними данными. Возьмите, например, какую-нибудь статью о росте благосостояния граждан. Там будет много духоподъемных цитат из выступлений чиновников, но если отбросить публицистику и произвести нехитрые математические вычисления, то окажется, что весь рост зарплат съеден инфляцией.

Бывает и наоборот. С виду текст напоминает вольную беллетристику, но, чтобы понять его смысл, нужно внимательно следить за каждым словом и каждой запятой.

Следующая проблема — школьники не умеют привлекать данные, которые не содержатся непосредственно в условиях задания. Исключение составляют разве что

некоторые константы математики и физики. А уж когда для решения физической задачи нужно задействовать знания по биологии или истории, тут совсем беда. В российском образовании между разными дисциплинами построена прочная бетонная стена. А ведь мир за окном — единый.

### *Легковерность со школьной скамьи*

Наших школьников мало учат работать с текстами разных жанров. Им предлагают в основном учебники и хрестоматии, а в ответ требуют контрольных работ, сочинений или в лучшем случае эссе.

А между тем существуют сотни самых разных видов текста, с которыми человеку придется столкнуться: пресс-релиз, авторская колонка в газете, инструкция по использованию прибора, научная статья в популярном или академическом журнале, коммерческое предложение, отчет о маркетинговом исследовании... Каждый из них совершенно не похож на другой и требует собственного подхода. Но, увы, работать с ними наших школьников не учат.

— Многим учителям кажется, что чтение закончилось в начальной школе. Они работают с текстом очень поверхностно: составь план, найди главную мысль, перескажи и так далее, — говорит Галина Ковалева.

Российским школьникам очень трудно понять, зачем автор написал тот или иной текст. И уж совсем немногие могут увидеть, что факты в нем подобраны тенденциозно. Приведу личный опыт. Во время собеседования при наборе на отделение социальных наук влетней школы я предлагал старшеклассникам две газетные статьи. Одна из них была совершенно ксенофобской: дескать, понаехали тут с Кавказа, вся преступность и безработица из-за мигрантов, мочить их, гадов, нужно.

Автор другой статьи занимал диаметрально противоположную позицию: без приезжих наша экономика просто задохнется, а мочить нужно как раз скинхедов и прочих националистов.

Те школьники, которым досталась ксенофобская статья, говорили: да, действительно кавказские мигранты мешают нам жить, пора очистить от них наши города. А прочитавшие второй текст соглашались с обратными тезисами. В обоих случаях многочисленные цифры и факты, которые приводили публицисты, воспринимались как истина в последней инстанции. То, что каждый из авторов подбирал данные по своим политические взгляды, старшеклассникам просто не приходило в голову.

Их этому не учили.

Вообще российский школьник или даже студент гораздо хуже своего европейского сверстника умеет работать с информацией. Например, швейцарец, учащийся в каком-нибудь университете, может не знать, что такое Екклезиаст. Но когда перед ним ставится определенная задача, он отправляется в библиотеку и вскоре вполне квалифицированно обсуждает произведения Вячеслава Иванова и Александра Сумарокова. Его не заставляли заучивать особенности творчества этих писателей, но его обучили навыкам работы с источниками.

### *Два мира — две учебы*

Раскол между школой и реальной жизнью начинается в младших классах. Ребенку интересно, почему вымерли динозавры, с какой стати из гусеницы получается бабочка и каким образом английские пираты оказались в Карибском море. Но школа не собирается заниматься такими глупостями. На естественные науки в младших классах отводится совсем немного времени.

Заглядываю в дневник своего девятилетнего сына. Расписание 3-й четверти в 4-м классе средней московской школы. Изучение природы не предусмотрено в принципе. Хорошо еще, хоть в этой четверти проходят некое подобие (весьма убогое) отечественной и мировой истории. Зато — четыре часа на русский язык, четыре часа на математику.

Считается, что в этом возрасте географию или основы физики объяснять бесполезно. «По-научному» их рассказать нельзя, а по-другому...

— ...А на бытовом уровне родители объяснять должны, — гневно ответил на мои претензии знакомый школьный учитель.

Зато определение «Окончание — это изменяемая часть слова, оно служит для связи слов в предложении» девятилетний ребенок должен понять и выучить вместе со всевозможными склонениями, спряжениями и прочими лингвистическими премудростями.

Ну а в старших классах «загрузка» подростковых мозгов идет по полной программе.

— Сегодня первый закон Ньютона, завтра второй, послезавтра третий... Времени на то, чтобы серьезно обсудить изученное, научиться эти знания не просто хранить в памяти мертвым грузом, а активно использовать, не остается, — констатирует Галина Ковалева.

### ***Для чего нужны антибиотики***

Проблема с умением оперировать научными знаниями остается и в зрелом возрасте. В прошлом году ВЦИОМ провел опрос среди взрослых людей, предлагая подтвердить или опровергнуть высказывания,

связанные с естественными науками. Например: «Антибиотики одинаково хорошо убивают как бактерии, так и вирусы», «Вся радиация — дело рук человеческих» и так далее.

Наши показатели оказались намного хуже европейских. Возможно, выпускники советской школы могут легко воспроизвести вызубренное в свое время определение радиации или объяснить, чем РНК-вирус отличается от ДНК-вируса. Но вот такая жизненная штука, как действие антибиотиков, оказывается, для них загадка. По крайней мере, 45% опрошенных россиян ответили на этот вопрос неправильно. Это вполне реальная проблема, учитывая нашу склонность к самолечению.

И если человек, заразившись гриппом, будет пичкать себя тетрациклином, это угроза как минимум здоровью, а то и жизни.

### ***Власть исследования не заметила***

После перечисления недостатков российской школы сразу возникает рефлекс: найти виновного! Самое простое — свалить все на зарубежных недоброжелателей, у которых, как известно, двойные стандарты, ненависть к России и прочие комплексы. Ну а советская школа, разумеется, была и остается лучшей в мире.

Недавно мне попала статья одного социолога, который доказывает, что тесты, подобные PISA, требуют от школьника быть «идеальным потребителем». И их результаты навязываются нам Западом, чтобы оболванить наш интеллектуальный народ и использовать его как дешевую рабочую силу. Но выглядит это не очень убедительно. Хотя бы потому, что западные страны сами себя измеряют по тем же тестам, и если показатели оказываются недостаточно высокими, тут же начинаются реформы.

Следующий кандидат в виновники — наше собственное правительство. Опять-таки можно пафосно заявить, что властям нужны неграмотные граждане, ибо ими легче управлять. Тоже не убеждает. Пусть у власти в России находятся отнюдь не ангелы, но образованное население — это тоже капитал, который можно использовать наряду с нефтью и газом. И я сильно сомневаюсь, что кто-то в высших эшелонах власти вдается в такие тонкости, как содержание урока физики или биологии.

Скорее, это равнодушие может служить поводом для упреков. Ведь объявление результатов PISA — одно из главных событий для национального образования. Именно так это воспринимается в большинстве стран мира.

Вот, например, Германия в 2000 году показала довольно позорные результаты. В стране это было воспринято чуть ли не как национальная угроза. Это обсуждалось повсюду — от домашних кухонь до заседаний правительства. Были приняты экстренные меры. И если в 2000 году средний балл немецких подростков составлял 484, то в 2003-м он вырос до 503, а в 2006-м — до 516.

Или другой пример — соседняя Эстония. Там тема PISA не сходит со страниц газет. Ее комментируют писатели, министры, депутаты. Разница между эстонскими и русскоязычными школами (кстати, она оказалась не в пользу последних) стала поводом для большого политического скандала.

У нас же — тишина. Власти предпочли отмахнуться. Я долго пытался получить комментарий от Министерства образования и науки РФ. По идее, они должны днями и ночами размышлять о качестве российского образования. Однако чиновники упорно отказывались комментировать: дескать, мы этими вопросами не занимаемся. Разозлившись, я отправил им письмо: «Правильно ли я понимаю, что “РР” может с чистой совестью написать примерно следующее: “Министерство образования и науки отказалось комментировать результаты PISA”?» И тут же получил лаконичный ответ-поправку: «Министерство не стало комментировать».

<b>Нужно ли реформировать российскую школу, ориентируясь на результаты PISA?</b>	
<b>ПРОТИВ</b>	<b>ЗА</b>
1. Советская школа была одной из лучших в мире. Зачем портить то, что хорошо работало?!	1. Школа в СССР решала задачи своего времени. Для современного мира ее подходы малоэффективны
2. Российские школьники и так занимают первые места на мировых олимпиадах по математике и естественным наукам. А наших ученых зовут в ведущие мировые лаборатории	2. У нас существует очень небольшой круг продвинутых школ и учителей, которые действительно готовят интеллектуальную элиту. Но есть 90% обычных школ, чей уровень намного ниже мировых стандартов
3. Фундаментальное образование нужно любому культурному человеку	3. Академические знания, которыми накачивает наша школа, очень быстро выветриваются из головы
4. Если ориентироваться на PISA, то можно получить грамотного обывателя — продавца, сборщика автомобилей, младшего менеджера и т. д., а вот ученого таким образом воспитать нельзя	4. Современная наука требует не только знания фактов и цифр, но и умения работать с информацией — обрабатывать и понимать данные, анализировать новые результаты, решать нестандартные задачи. Этого-то и требует PISA
5. PISA ориентирована на западные стандарты, заведомо неприменимые к нашей стране	5. Требования к образованию во многом универсальны, так же как требования к компьютерам или мобильным телефонам. Кстати, лидерство по тестам PISA получают страны с очень разным менталитетом, например Финляндия, Япония и Чехия
6. Есть риск увлечься реформами и впасть в другую крайность. Тогда наше образование будет совсем «практическим», а наука из него уйдет	6. Образование — очень консервативная среда. Например, в ельцинскую эпоху от школы требовали борьбы с коммунистической идеологией, однако до сих пор в программе остается много элементов марксизма-ленинизма. Кроме того, никто и не говорит о том, что все содержание образования должно состоять из «жизненных» задач

#### ***Семь дней на один урок***

А еще можно попытаться обвинить во всем учителей. Тут интонации будут более снисходительными. Мол, за такую зарплату ничему путному не научишь... Конечно, уровень российских педагогов оставляет желать лучшего (особенно когда дело касается не

нескольких процентов продвинутых школ, а всей системы образования). Но мировое тестирование полностью реабилитирует российского учителя.

— PISA не единственное международное исследование. Есть и другие, в которых оценивается именно уровень усвоения школьной программы. И здесь у нас очень хорошие показатели. Задачи, которые поставило государство, наши учителя честно выполняют, весь вопрос в том, какие это задачи, — говорит Галина Ковалева.

#### **ПИЗАНское измерение**

Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся PISA (Programme for International Student Assessment) осуществляется Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

Ключевой вопрос исследования: обладают ли учащиеся 15-летнего возраста, получившие общее обязательное образование, знаниями и умениями, необходимыми для полноценного функционирования в обществе?

Программа PISA осуществлялась консорциумом научных организаций, которым руководит Австралийский совет педагогических исследований. В него входят также Нидерландский национальный институт измерений в области образования, Служба педагогического тестирования США, японский Национальный институт исследований в области образования и другие.

Основные направления исследования обсуждались и утверждались представителями стран — участниц программы с учетом их практической значимости для этих стран. В России исследование проводилось Центром оценки качества образования Института содержания и методов обучения Российской академии образования при участии Министерства образования и науки, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, местных органов управления образованием.

В исследовании PISA-2006 приняли участие 6154 российских учащихся 15-летнего возраста.

Очень многие педагоги искренне готовы признать и значимость PISA, и необходимость учить не только знаниям, но и умениям их при менять в реальных ситуациях. Только как воплотить это желание в жизнь?

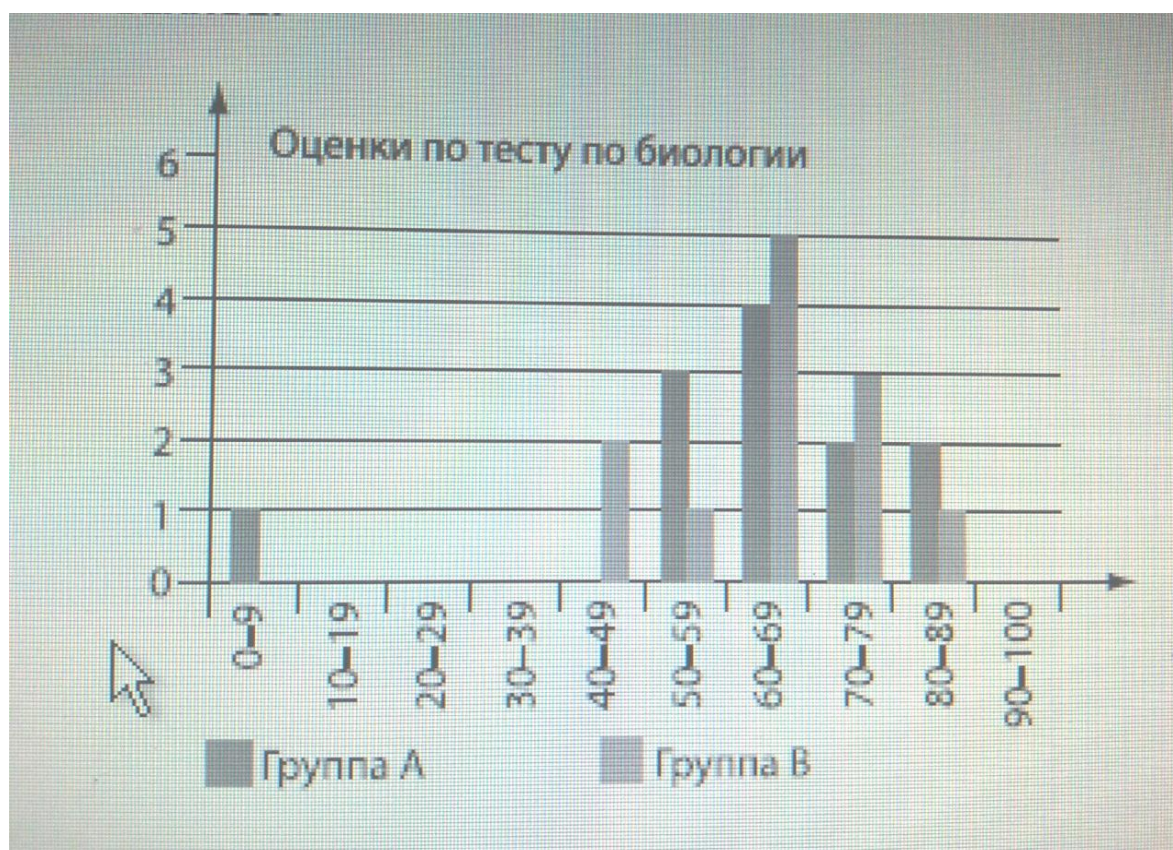
— Я могу вести уроки истории так, чтобы на них не столько заучивался фактический материал, сколько проходило обучение работе с документами, анализу источников, поиску информации, то есть формированию практических навыков, — рассказывает Юрий Романов, старший преподаватель Московского педагогического государственного университета и учитель истории и обществознания в гимназии. — Разумеется, для этого надо подготовить довольно большое количество разнообразных заданий, тщательно проработать сценарий урока. На практике на полную подготовку к такого рода уроку уходит несколько дней.

Проблема в том, что отдельные уроки — неэффективны, в таком ключе надо перерабатывать целый курс, а это уже громадная работа. Есть и еще одна проблема — меня не поймут родители. Они привыкли к тому, что за месяц их ребенок должен изучить множество исторических событий. А ведь, если по уму, то этот месяц уйдет только на работу с историческими документами, посвященными какому-то одному историческому событию. Мама и папа начинают возмущаться, говоря, что на уроках занимаются непонятно чем и ничего нового не проходят.

#### ***Пример задачи на математическую грамотность***

Ниже на столбчатой диаграмме представлены результаты выполнения теста по биологии группами учащихся, обозначенными как Группа А и Группа В.

Средняя оценка Группы А равна 62,0 и средняя оценка Группы В равна 64,5. Считается, что учащийся справился с тестом, если его оценка 50 или более баллов.



Посмотрев на диаграмму, учительница сделала вывод о том, что Группа В выполнила тест лучше, чем Группа А. Учащиеся Группы А не согласны с ее мнением. Они стараются убедить учительницу в том, что учащиеся Группы В не обязательно выполнили тест лучше них.

Используя диаграмму, приведите один математический довод, которым могли бы воспользоваться учащиеся Группы А.

Претензии можно предъявить и к академическим ученым. Ведь во многом под их давлением программа насыщается настолько, что время остается лишь на чистое освоение фактов без возможности их обсудить или как-то соотнести с жизненными ситуациями. Каждый специалист — физик, биолог, историк — хочет, чтобы все основные проблемы его науки оказались в школьной программе. Его тоже можно понять.

### ***Выборы в США интереснее школьного учебника***

Главная проблема заключается в чудовищной неповоротливости российского образования. Массовая школа реагирует на необходимость перемен, словно Тевье-молочник из мюзикла «Скрипач на крыше»: поднимает палец к небу и грозно произносит: «Традиция!»

Многие учителя не отрицают, что российскую школу можно и нужно переориентировать. Только это очень серьезная реформа.

— С чем бы сравнить такие преобразования?... Наверное, по масштабам это тоже самое, что перестройка в СССР. Ведь речь идет не о каких-то новых постановлениях и назначениях. Нужно менять мышление у сотен тысяч людей, — говорит Юрий Романов.

«Революция в голове» нужна не только методистам или образовательным чиновникам. Она касается всего общества.

— Нужны внутрисистемные реформы: переориентация школы на другие задачи. Но все это может быть эффективным только при условии общественного контроля, то есть вовлечения общества в школьные дела, — говорит Галина Ковалева.

А общество почему-то пребывает в глубоком равнодушии. Содержание образования — не та тема, о которой принято дискутировать. Наши граждане с жаром готовы обсуждать



глобальные проблемы, будь то выборы в США или крах Византийской империи. А вот конкретное наполнение школьной программы (то есть чему именно учат наших детей) не выходит за каменные стены школы.

### **Типовые темы презентаций**

1. Механизм совместного использования форм подготовки и реализации управленческого решения.
2. Влияние традиций, специфики образовательной организации на разработку управленческих решений.
3. Методы повышения эффективности разрабатываемых управленческих решений.
4. Взаимодействие методов и моделей при принятии и реализации управленческого решения.
5. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
6. Трудности при контроле реализации управленческого решения.
7. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.
8. Система факторов, влияющих на принятие управленческих решений.
9. Формы принятия управленческих решений в образовательной организации.
10. Характеристика основных элементов ближнего и дальнего окружения организации.
11. Циклический характер процесса управления и его основные стадии.

### **Контрольные вопросы для промежуточной аттестации (к экзамену)**

1. Понятие «решение» как явление и как процесс.
2. Особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются решения.
3. Циклический характер системы управления образовательной организацией и его основные стадии.
4. Необходимость глобализации мышления менеджера при разработке решений
5. Суть и содержание понятий: качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения.
6. Факторы, влияющие на качество процесса подготовки и реализации управленческих решений.
7. Составляющие качества управленческого решения (организационные, экономические, социальные, технологические, психологические, правовые, экологические, этические, политические).
8. Характеристики основных схем управления качеством.
9. Значение стандартизации процессов управления качеством принятия управленческих решений.
10. Роль международных стандартов управления качеством.
11. Классификация (типология) управленческих решений.
12. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условия их достижения.
13. Области эффективной реализации различных видов управленческих решений.
14. Основные формы подготовки управленческих решений и их описание.
15. Основные формы реализации управленческих решений.

16. Механизм совместного использования форм подготовки и реализации управленческих решений.
17. Модели и методы разработки и выбора управленческих решений.
18. Алгоритм формирования нового управленческого решения.
19. Механизм реализации организационной технологии подготовки управленческого решения.
20. Особенности процедуры организации и выполнения управленческого решения.
21. Системный подход при принятии управленческого решения.
22. Влияние ближнего окружения внешней среды организации на реализацию управленческих решений.
23. Влияние дальнего окружения внешней среды организации на реализацию управленческих решений.
24. Способы устранения неопределенности при принятии управленческого решения.
25. Основные приемы управления рисками.
26. Методы прогнозирования при разработке и принятии управленческого решения.
27. Оценка эффективности управленческого решения по непосредственным результатам деятельности.
28. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.

#### **Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

##### **Литература. основная литература**

1. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /С.Ю. Трапицын [и др.]; под ред. С.Ю. Трапицына. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 413 с. – (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). – ЭБС «Юрайт»: [Электронный ресурс] – Адрес доступа: <https://biblio-online.ru/book/12FCF5B3-0881-4E93-BCEA-ABD7AB09E8AE>
2. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. Ю. Трапицын [и др.]; под редакцией С. Ю. Трапицына. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 413 с. – ЭБС «Юрайт»: [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/433372>
3. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 212 с. – ЭБС «Юрайт»: [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/438218>
4. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании : учебное пособие / М.А. Гончаров. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2021. – 476 с.: [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <https://ipk74.ru/upload/iblock/425/42578733cc7dc2ae6005ee175b435432.pdf>

##### **б) дополнительная литература:**

1. Бережная, Е.В., Бережной, В.И. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. -



384 с. - ЭБС «Znanium»: [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=414580>

2. Михненко, П. А. Общий менеджмент : учеб.пособие / П. А. Михненко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 112 с. - ЭБС «Znanium»: [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=451358>

3. Моисеев А.М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы: монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций: в 2 т. Т. 2 / А. М. Моисеев; под ред. О. М. Моисеевой. - 2-е изд. - М.: Инфра-М; Вузовский Учебник; Znanium.com, 2014. - 384 с. - ЭБС «Znanium»: [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=494093>

4. Львов, Л.В. Педагогический менеджмент: учебное пособие. - Челябинск: ЧГАУ, ЮУНОЦ РАО, 2008. – 178 с.: [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <http://www.csl.isc.irk.ru/BD/Ucheb/Львов%20Педагогический%20менеджмент%202008.pdf>

5. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента / Маслова Е. Л. – М.: Дашков и К, 2014. – 160 с. – ЭБС "Консультант студента": [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394022173.html>

6. Патрахина, Т.Н. Менеджмент в образовании: Учебное пособие. – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. – 123 с.: [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <https://nvsu.ru/ru/Intellekt/1133/Patrahina%20T.N.%20Menedzhment%20v%20obrazovanii%20-%20Uchebnoe%20posobie%20-%202011.pdf>

7. Симонова, А.А. Инновационный менеджмент в образовании / А.А. Симонова. - 2-е изд., стереотипное. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 228 с. - ЭБС «Znanium»: [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=534151>

8. Ярьс, О. Б. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / О. Б. Ярьс, И. В. Панышин; Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, 2011. – 66 с.

9. Лазарев, В. Н. Управленческие решения: текст лекций / В. Н. Лазарев. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 56 с.

10. Курлыкова А.В. Управленческие решения: методические указания и практические занятия. – Оренбург:ОГУ, 2010. – 36с.

#### **в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

Лицензионное программное обеспечение: Операционная система Windows.

Лицензионное программное обеспечение: Microsoft Office.

#### ***Профессиональные базы данных и информационные справочные системы***

Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), платформа Elibrary: национальная информационно-аналитическая система. Адрес доступа: [http://elibrary.ru/project\\_risc.asp](http://elibrary.ru/project_risc.asp)

ГАРАНТ. Информационно-правовой портал [Электронный ресурс].– Адрес доступа: <http://www.garant.ru>

Scopus: реферативно-библиографическая база научных публикаций и цитирования. Адрес доступа: <http://www.scopus.com>

***Свободно распространяемое программное обеспечение:***

программное обеспечение LibreOffice;  
программное обеспечение «КонсультантПлюс»;  
программное обеспечение Paint.NET;

***Электронные библиотечные системы и библиотеки:***

Электронная библиотечная система "Лань" <https://e.lanbook.com/>

Электронная библиотечная система "Консультант студента"  
<http://www.studentlibrary.ru/>

Электронная библиотечная система "Юрайт" <http://www.urait.ru/ebs>

Электронная библиотечная система "Znanium" <http://znanium.com/>

Фундаментальная библиотека ННГУ. – Адрес доступа: [www.lib.unn.ru/](http://www.lib.unn.ru/)

Сайт библиотеки Арзамасского филиала ННГУ. – Адрес доступа: [lib.arz.unn.ru](http://lib.arz.unn.ru)

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: (ноутбук, проектор, экран).

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

Материально-технические условия реализации программы:

**Материально-техническая база**

№ п.п.	Наименование модуля (тем, разделов)	Материально-технические условия для реализации программ (наличие лабораторий, производственных участков и т.п. по профилю программы профессиональной переподготовки)
1.	Сущность, предмет и содержание управленческих решений	Компьютер, мультимедийный проектор
2.	Типология и классификация управленческих решений	Компьютер, мультимедийный проектор
3.	Технология разработки и реализации УР	Компьютер, мультимедийный проектор
4.	Методы разработки и выбора УР	Компьютер, мультимедийный проектор
5	Формы подготовки и реализации УР	Компьютер, мультимедийный проектор серия справочных таблиц по химии: «Периодическая система химических элементов Д.И.Менделеева», «Растворимость солей, кислот и оснований в воде»,

		«Электрохимический ряд напряжений металлов», «Окраска индикаторов в различных средах»)
6	Сущность и виды ответственности руководителя за принятые решения	Компьютер, мультимедийный проектор
7	Качество и эффективность управленческих решений	Компьютер, мультимедийный проектор