

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего профессионального образования**

**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ**

**им. В.П. Астафьева**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  
**В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ

Направление 44.04.01 «Педагогическое образование»

Название программы «Управление образованием»

Степень (квалификация) - Магистр образования

*По очной форме обучения /По заочной форме обучения*

Красноярск 2015

Учебно-методический комплекс дисциплины составлен и утвержден на заседании кафедры Менеджмента организации «04» сентября 2015 года

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



А.А. Лукьянова

Одобрено научно-методическим советом  
«29» сентября 2015 года

Председатель НМСС



О.В. Груздева

**Протокол согласования рабочей программы дисциплины  
«Управление персоналом в образовательных учреждениях»  
с другими дисциплинами направления 44.04.01 «Педагогическое образование»  
программы «Управление образованием»**

на 2015-2016 учебный год

<b>Наименование дисциплин, изучение которых опирается на данную дисциплину</b>	<b>Кафедра менеджмента организации</b>	<b>Предложения об изменениях в пропорциях материала, порядка изложения и т.д.</b>	<b>Принятое решение (протокол №, дата) кафедрой, разработавшей программу</b>
Управление развитием образовательных систем		Влияние человеческих ресурсов на развитие образовательных систем	№ _____ от «__» _____ 2015

## ЛИСТ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Дополнения и изменения в рабочей программе на 2015/2016 учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

1. Обновлен список литературы.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры менеджмента организации

"\_\_" \_\_\_\_\_ 2015г.

Внесенные изменения утверждаю

Заведующий кафедрой

А. А. Лукьянова

"4" сентября 2015г.

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс дисциплины (УМКД) «Управление персоналом в образовательных организациях» для студентов очной / заочной формы обучения по направлению 44.04.01 «Педагогическое образование», название программы «Управление образованием» состоит из следующих элементов:

1. Рабочая модульная программа (введение, содержание теоретического курса, технологическая карта обучения дисциплине);
2. Методические рекомендации по освоению дисциплины;
3. Карта литературного обеспечения дисциплины;
4. Технологическая карта рейтинга;
5. Фонд оценочных средств.

**Министерство образования и науки РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего профессионального образования**  
**«Красноярский государственный педагогический университет**  
**им. В.П. Астафьева»**

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента образования

РАБОЧАЯ МОДУЛЬНАЯ ПРОГРАММА

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  
**В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

Направление 44.04.01 «Педагогическое образование»  
программа «Управление образованием»

Степень (квалификация) — магистр педагогики

*По очной / заочной форме обучения*

Красноярск 2015

Учебно-методический комплекс дисциплины составлен и утвержден на заседании кафедры Менеджмента организации «04» сентября 2015 года

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



А.А. Лукьянова

Одобрено научно-методическим советом  
«29» сентября 2015 года

Председатель НМСС



О.В. Груздева

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  
**В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

(наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

---

составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование образовательная программа «Управление образованием» (уровень магистратура)

---

Программу составил \_\_\_\_\_ доцент кафедры менеджмента организации  
КГПУ им. В.П. Астафьева,  
Москвин С. Н.  
*(должность, степень, звание, фамилия, инициалы, подпись)*

Раб. программа обсуждена на заседании кафедры \_\_\_\_\_ Менеджмент  
организации

---

«4» \_\_\_\_\_ сентября 201 5 г. \_\_\_\_\_ Протокол № \_\_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Лукьянова А. А. \_\_\_\_\_ « 4 » \_\_\_\_\_ сентября 201 5 г.  
*(фамилия, инициалы, подпись)*

Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры – разработчика программы.



# «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ»

(наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

## ВВЕДЕНИЕ

### **Цель и задачи дисциплины**

Дисциплина имеет своей целью:

формирование теоретических основ построения системы управления персоналом, понимание закономерностей процессов формирования, эффективного использования и развития персонала для достижения стратегических целей образовательных учреждений, а также освоение технологий принятия решений в области управления персоналом.

### **Задачи дисциплины:**

- ознакомить магистрантов с современными тенденциями и подходами управления человеческих ресурсов, а также сформировать понимание факторов, воздействующих на человека в образовательных организациях;
- сформировать навыки анализа, прогнозирования и планирования системы управления персоналом;
- освоить технологии формирования и развития персонала;

### **Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина «Управление персоналом в образовательных учреждениях» относится к обязательным дисциплинам вариативной части профессионального цикла дисциплин основной образовательной программы магистра по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование» программа «Управление образованием».

### **В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

#### **Знать:**

- 1) Современные концепции в сфере управления человеческими ресурсами.
- 2) Роль управления персоналом в образовательных учреждениях и типы социально-трудовых отношений, а также факторы определяющие их характер.
- 3) Принципы разработки и реализации Политики предприятия в области управления персоналом.
- 4) Стандарты корпоративной культуры и этики организации.
- 5) Содержательные процессуальные теории мотивации и методы стимулирования труда.
- 6) Подходы к управлению результатами труда в образовании и повышение эффективности труда.

#### **Уметь:**

- 1) Анализировать внешнее окружение образовательных учреждений, определяющее его стратегию человеческих ресурсов и его внутреннюю среду.
- 2) Прогнозировать и планировать организационную деятельность по развитию персонала.
- 3) Разрабатывать основные направления кадровой деятельности и применять конкретные персонал-технологии.

4) Определять критерии эффективности альтернатив по управлению человеческими ресурсами и принимать решения на основе выбора наиболее приемлемой альтернативы.

5) Развивать потенциал персонала образовательной сферы с учетом реализации Программы развития.

**Владеть:**

1) Профессиональным концептуальным и терминологическим аппаратом в сфере управления человеческими ресурсами.

2) Основами разработки структурно-функциональных моделей управления и развития персоналом.

3) Технологиями подбора, адаптации, аттестации, стимулирования, обучения, управления карьерой персонала.

4) Навыками экспертной оценки текущего состояния и противоречий в системе управления персоналом.

5) Методами диагностики персонала и организационной культуры.

6) Технологиями развития лидерства, командного взаимодействия, совершенствования организационного поведения.

**Перечень формируемых компетенций (результаты обучения)**

Выпускник должен обладать профессиональными компетенциями (ПК), соответствующими виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа дисциплины:

- готовность использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность (ПК-16);

- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ДПК-1)

## СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО КУРСА ДИСЦИПЛИНЫ

очная / заочная форма обучения

### **Тема 1. Тенденции и противоречия образовательной системы. Специфика управления персоналом в образовании**

Особенности становления информационного общества в России. Современное образование: характерные черты, тенденции и противоречия. Система управления персоналом образовательного учреждения. Политика в области управления персоналом: принципы разработки и реализации.

### **Тема 2. Формирование персонала образовательного учреждения**

Понятие формирования персонала. Прогнозирование и планирование персонала. Трудовые ресурсы, рынок труда и маркетинговая политика персонала. Подбор персонала образовательного учреждения: цели, рамочные условия, каналы подбора, оценка кандидатов. Адаптация персонала. Методы и программы адаптации. регулирование количественного и качественного состава персонала в организации.

### **Тема 3. Механизмы повышения эффективности персонала образовательного учреждения**

Методы расстановки персонала внутри организации. Организация труда: цели, функции, характер и содержание управленческих решений. Стили управления персоналом. Управление на основе проектных команд. Управление результатами труда. Использование ключевых показателей эффективности труда. Аттестация персонала: цели, задачи, принципы, субъекты, методы. Модель компетенций персонала. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Карта мотиваторов: диагностика и применение. Виды стимулов и их назначение. Заработная плата, ее структура и особенности определения. Мотивационные типы и особенности их использования в системе стимулирования

### **Тема 4. Развитие персонала образовательного учреждения**

Понятие развития персонала и направления развития. Обучение и развитие ключевых компетенций. Повышение квалификации. профессиональная переподготовка. Программы обучения персонала. Цели. Принципы. Развиваемые компетенции. Входящая и исходящая диагностика. содержание, формы и технологии обучения.

Управление карьерой. Понятие карьеры. Цели управления карьерой в образовательном учреждении. Методы развития карьеры.

Организационная культура. Понятие, функции, цели, структурные элементы. Ценности организации, корпоративные стандарты. Кодекс организационной этики. Артефакты организационной культуры. Методы развития культуры. Типы социально-трудовых отношений и пути совершенствования СТО.

## Учебно-методическая (технологическая) карта дисциплины

### «Управление персоналом в образовательных учреждениях»

(наименование)

для студентов магистратуры  
направления **44.04.01 Педагогическое образование**

программа «Управление образованием»

(наименование, шифр)

по очной форме обучения

Модули. Наименование разделов и тем	Всего часов (з.е.)	Аудиторных часов				Внеаудиторных часов	Результаты обучения и воспитания		Формы и методы контроля
		всего	лекций	практических	лаборат. работ		Знания, умения, навыки	компетенции	
1. Тенденции и противоречия образовательной системы. Специфика управления персоналом в образовании	0,33 з.е. (12ч.)	5	3	2	-	4 +3 КСр	<p><b>Знать:</b> Современные концепции в сфере управления человеческими ресурсами. Роль управления персоналом в образовательных учреждениях и типы социально-трудовых отношений, а также факторы определяющие их характер. Принципы разработки и реализации Политики предприятия в области управления персоналом.</p> <p><b>Уметь:</b> Анализировать внешнее окружение образовательных</p>	ДПК-1	Проектирование элементов кадровой политики образовательного учреждения

							учреждений, определяющее его стратегию человеческих ресурсов и его внутреннюю среду.		
2. Формирование персонала образовательного учреждения	0,56 з.е. (20 ч.)	5	3	2	-	4 + 11 КСР	<p><b>Уметь:</b>  Прогнозировать и планировать организационную деятельность по развитию персонала.  Разрабатывать основные направления кадровой деятельности и применять конкретные персонал-технологии.</p> <p><b>Владеть:</b>  Профессиональным концептуальным и терминологическим аппаратом в сфере управления человеческими ресурсами.  Основами разработки структурно-функциональных моделей управления и развития персоналом.  Технологиями подбора, адаптации, аттестации, стимулирования, обучения, управления карьерой персонала.</p>	ПК-16 ДПК-1	Case-study

3. Механизмы повышения эффективности образовательного учреждения	0,56з.е. (20 ч.)	5	3	2	-	4 +11 КСР	Знать: Стандарты корпоративной культуры и этики организации. Содержательные процессуальные теории мотивации и методы стимулирования труда. Подходы к управлению результатами труда в образовании и повышение эффективности труда. Уметь: Определять критерии эффективности альтернатив по управлению человеческими ресурсами и принимать решения на основе выбора наиболее приемлемой альтернативы.	ПК-16 ДПК-1	Case-study
4. Развитие персонала образовательного учреждения	0,56 з.е. (20 ч.)	5	3	2	-	4 +11 КСР	Знать: Стандарты корпоративной культуры и этики организации. Уметь: Развивать потенциал персонала образовательной сферы с учетом реализации Программы развития. Владеть: Методами диагностики персонала и организационной культуры.	ПК-16 ДПК-1	Учебное проектирование

							Технологиями развития лидерства, командного взаимодействия, совершенствования организационного поведения.		
ИТОГО	72	20	12	8	-	16 + 36 КСР			

### Учебно-методическая (технологическая) карта дисциплины

#### «Управление персоналом в образовательных учреждениях»

(наименование)

для студентов магистратуры  
направления **44.04.01 Педагогическое образование**

программа «Управление образованием»

(наименование, шифр)

по заочной форме обучения

Модули. Наименование разделов и тем	Всего часов (з.е.)	Аудиторных часов				Внеаудиторных часов	Результаты обучения и воспитания		Формы и методы контроля
		всего	лекций	практических	лаборат. работ		Знания, умения, навыки	компетенции	
1. Тенденции и противоречия образовательной системы. Специфика управления персоналом в образовании	1,0 з.е. (36ч.)	7	2	5	-	29	<b>Знать:</b> Современные концепции в сфере управления человеческими ресурсами. Роль управления персоналом в образовательных учреждениях и типы социально-трудовых отношений, а также	ДПК-1	Проектирование элементов кадровой политики образовательного учреждения

							<p>факторы определяющие их характер.</p> <p>Принципы разработки и реализации Политики предприятия в области управления персоналом.</p> <p><b>Уметь:</b> Анализировать внешнее окружение образовательных учреждений, определяющее его стратегию человеческих ресурсов и его внутреннюю среду.</p>		
2. Формирования персонала образовательного учреждения	1,0 з.е. (36 ч.)	7	2	5	-	29	<p><b>Уметь:</b> Прогнозировать и планировать организационную деятельность по развитию персонала. Разрабатывать основные направления кадровой деятельности и применять конкретные персонал-технологии.</p> <p><b>Владеть:</b> Профессиональным концептуальным и терминологическим аппаратом в сфере управления человеческими ресурсами.</p>	ПК-16 ДПК-1	Case-study



							<p>Основы разработки структурно-функциональных моделей управления и развития персоналом.</p> <p>Технологиями подбора, адаптации, аттестации, стимулирования, обучения, управления карьерой персонала.</p>		
3. Механизмы повышения эффективности образовательного учреждения	1,0 з.е. (36 ч.)	7	2	5	-	24 + 5 КСР	<p>Знать:</p> <p>Стандарты корпоративной культуры и этики организации.</p> <p>Содержательные процессуальные теории мотивации и методы стимулирования труда.</p> <p>Подходы к управлению результатами труда в образовании и повышение эффективности труда.</p> <p>Уметь:</p> <p>Определять критерии эффективности альтернатив по управлению человеческими ресурсами и принимать решения на основе выбора наиболее приемлемой альтернативы.</p>	ПК-16 ДПК-1	Case-study
4. Развитие персонала образовательного учреждения	1,0 з.е. (36 ч.)	7	2	5	-	21 + 8 КСР	<p>Знать:</p> <p>Стандарты корпоративной культуры и этики организации.</p>	ПК-16 ДПК-1	Учебное проектирование

							<p>Уметь:  Развивать потенциал персонала образовательной сферы с учетом реализации Программы развития.  Владеть:  Методами диагностики персонала и организационной культуры.  Технологиями развития лидерства, командного взаимодействия, совершенствования организационного поведения.</p>		
ИТОГО	4,0 (144)	28	8			103 + 13 КСР			



**КАРТА ЛИТЕРАТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ****«Управление персоналом в образовательных учреждениях»**

(наименование)

для студентов магистратуры

направления **44.04.01 «Педагогическое образование»**

программа «Управление образованием»

(наименование, шифр)

по очной / заочной форме обучения

№	Автор, название	Наличие в библиотеках КГПУ	Потребность	Примечания
<b>Основная литература</b>				
1	Москвин С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации: учебное пособие для магистратуры / Москвин С. Н. – Красноярск: КГПУ им. В. П. Астафьева, 2015 – 140с.	25АУЛ	25	Тема 1-4
2.	Аверин, А.Н. Управление персоналом: учебное пособие/ А. Н. Аверин - М.: Издательство РАГС, 2011. - 208 с.		25	Тема 1-4
3	Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. Серия: Классика МВА / М. Армстронг – СПб: Питер, 2015. – 848 с.		15	Тема 2-4
4	Клячко, Т. Л. Развитие человеческого капитала – новая социальная политика. / Т. Л. Клячко, В. А. Мау. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 544 с.		10	Тема 3-4
5	Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / И. К. Макарова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 424 с.		15	Тема 2-4

№	Автор, название	Наличие в библиотеках КГПУ	Потребность	Примечания
<b>Дополнительная литература</b>				
6	1. Сенге П. Пятая дисциплина: теория и практика самообучающейся организации. / П. Сенге – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 425 с.		10	Тема 4
7	2. Горбунова, Н.В. Внутришкольное управление: теории и опыты педагогических и управленческих инноваций. / Н. В. Горбунова - М. : 2003.	10АУЛ	10	Тема 1,3
8	Лукина, Л.И. Организационные аспекты работы с педагогическими кадрами ДОУ. Методическое пособие. / Л. И. Лукина - М.: Сфера, 2010, 128 с.		10	Тема 3-4

# ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА РЕЙТИНГА

«Управление персоналом в образовательных учреждениях»

(наименование)

для магистратуры

направления **44.04.01 «Педагогическое образование»**

Программа «Управление образованием»

(наименование, шифр)

по очной / заочной форме обучения

Наименование дисциплины/курса	Уровень/ступень образования (бакалавриат, магистратура)	Статус дисциплины в рабочем учебном плане (А, В, С)	Количество зачетных единиц/кредитов
<b>Управление персоналом в образовательных учреждениях</b>	магистратура	В	2 / 4 Кредита (ЗЕТ)
Смежные дисциплины по учебному плану			
Предшествующие: управленческая экономика, современные проблемы науки и образования			
Последующие: управление развитием образовательных систем			

## ВХОДНОЙ МОДУЛЬ

(проверка «остаточных» знаний по ранее изученным смежным дисциплинам)

	Форма работы*	Количество баллов 5 %	
		min	max
	Тестирование	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>Итого</b>		<b>0</b>	<b>5</b>

## БАЗОВЫЙ МОДУЛЬ № 1

	Форма работы*	Количество баллов 30 %	
		min	max
Текущая работа	Групповая работа (решение ситуационных задач)	<b>1</b>	<b>5</b>
	Доклад	<b>2</b>	<b>7</b>
	Разработка презентации доклада	<b>2</b>	<b>5</b>
	Составление дополнительной библиографии	<b>1</b>	<b>3</b>
	Обзор современного состояния проблемы	<b>2</b>	<b>5</b>
	Составление тестов и вопросов-суждений	<b>1</b>	<b>7</b>
	Индивидуальное домашнее задание	<b>2</b>	<b>7</b>
	Письменная работа (аудиторная)	<b>1</b>	<b>4</b>

Промежуточный рейтинг-контроль	Устный опрос	<b>8</b>	<b>15</b>
Итого		<b>20</b>	<b>30</b>

БАЗОВЫЙ МОДУЛЬ № 2			
	Форма работы*	Количество баллов 40 %	
		min	max
Текущая работа	Групповая работа (разработка бизнес-плана)	<b>2</b>	<b>5</b>
	Доклад	<b>2</b>	<b>7</b>
	Разработка презентации доклада	<b>2</b>	<b>5</b>
	Обзор современного состояния проблемы	<b>2</b>	<b>3</b>
	Обзор периодики	<b>2</b>	<b>5</b>
	Составление тестов и вопросов-суждений	<b>2</b>	<b>7</b>
	Индивидуальное домашнее задание	<b>2</b>	<b>7</b>
	Письменная работа (аудиторная)	<b>1</b>	<b>4</b>
Промежуточный рейтинг-контроль	Устный опрос	<b>10</b>	<b>20</b>
Итого		<b>25</b>	<b>40</b>

Итоговый модуль			
Содержание	Форма работы*	Количество баллов 25 %	
		min	max
Модули №1-4	Устный опрос	<b>15</b>	<b>25</b>
Итого		<b>15</b>	<b>25</b>

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ			
Базовый модуль/ Тема	Форма работы*	Количество баллов	
		min	max
БМ №1 Модули №1-2	Обзор современного состояния изучаемых проблем	0	5
БМ № 2 Модули №3-4	Обзор современного состояния изучаемых проблем	0	5
Итого		<b>0</b>	<b>10</b>
Общее количество баллов по дисциплине (по итогам изучения всех модулей, без учета дополнительного модуля)		<b>60</b>	<b>100</b>

\*Перечень форм работы текущей аттестации определяется кафедрой или ведущим преподавателем

ФИО преподавателя: Москвин С. Н.

Утверждено на заседании кафедры «4» \_\_\_\_\_ сентября\_ 2015 г. Протокол № \_\_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ А. А. Лукьянова



# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

«Управление персоналом в образовательных учреждениях»

(наименование)

для магистратуры  
направления **44.04.01 Педагогическое образование**

программа «Управление образованием»

(наименование, шифр)

по очной / заочной форме обучения

## **1. Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины**

Изучение данной дисциплины требует от обучающегося высокой самоорганизации, определенных способностей, навыков и умений, так как ему необходимо не только учиться, но и управлять своим учебным процессом, т.е. планировать, организовывать, контролировать учебный процесс и оценивать результаты своего обучения.

Обучающемуся, прежде всего, необходимо сделать анализ своей «средней» недели, т.е. определить «свободное» время за каждый день и за неделю в целом. Для этого необходимо записать все действия, произведенные за день, включая сон, еду, хобби и т.д. Проработав эту работу, обучаемый сможет увидеть, сколько времени необходимо тратить на учебный процесс, и сколько времени остается для других целей.

Для студентов заочной формы обучения, согласно опыту, 2-3 часа в день 2-3 дня в неделю - достаточный режим для занятий. Далее необходимо составить персональный план обучения, определив каким образом, занятия будут сочетаться с профессиональной и личной жизнью обучаемого.

Прежде чем приступить к занятиям, необходимо определиться со стилем занятий и создать соответствующую обстановку, поскольку социально-психологическая среда существенно меньше, чем в традиционном обучении в университете, регламентирует и дисциплинирует действия обучающегося. Следовательно, при самостоятельной работе необходимо задействовать все средства управления учебной деятельностью, позволяющие добиваться высоких результатов обучения и, прежде всего, такие мощные факторы, как: мотивация, концентрация, организация.

Обучающийся должен четко определить, что он желает получить от курса. Долгосрочными задачами будут являться саморазвитие и самообразование. Но эти задачи не будут полностью достижимы до завершения курса.

Известно, что необходимой предпосылкой успешности всякой деятельности, в том числе и учебной, является сформированность мотивационной сферы.

Чтобы сохранить мотивацию в процессе обучения, необходимо определять краткосрочные задачи и оценивать результаты их выполнения. Хорошо, если обучающийся будет ставить задачи на каждое занятие, например, «по истечении этих двух часов я буду иметь...».

Отмечая в составленном расписании выполненные работы, обучающийся приобретает чувство достигнутого и получает личное удовлетворение.

Заочное обучение, в противоположность очной форме обучения, где темп задается группой и преподавателям, дает обучающемуся гибкость в установлении собственной скорости усвоения материала и возможность изменить ее при необходимости. Он может бегло просматривать известную информацию и более внимательно изучать новый учебный материал.

Обратим внимание на внешнюю окружающую среду. Благоприятная внешняя обстановка содействует эффективному обучению. Если ее нет, можно с уверенностью сказать, что занятия будут бесполезными, а время потрачено понапрасну.

Необходимо выбрать комбинацию времени и места, больше всего подходящую для занятий, и гарантирующую с наибольшей вероятностью, что никто и ничто не будет беспокоить (в том числе голоса, работа телевизора и т.д.).

**Место для занятий** должно быть хорошо освещено, иметь благоприятную температуру и вентилируемое. Душная темная комната с очевидностью представит сложности для занятий.

Занятия должны проводиться в регулярное время. Нецелесообразно их переносить или откладывать.

#### **Режим занятий:**

5-10 минутные перерывы после каждого часа занятий дают возможность размяться и помогают сохранить "свежую голову". Почувствовав усталость, необходимо переключиться на другой вид занятий. Можно прослушать аудио или посмотреть видео, или вернуться вновь к упражнению, которое было пропущено ранее. Если это не помогает, необходимо прекратить занятие. В этом случае добиться чего-либо положительного вряд ли удастся. Можно читать страницу за страницей, не улавливая их смысла. Какого-то одного "правильного" образца занятий не существует. Поэтому каждому обучающемуся необходимо определить свой собственный стиль. Нужно вспомнить старый опыт, проанализировать его и принять нужное решение. Какой бы стиль обучающийся не выбрал, он всегда должен помнить о необходимости *"управлять"* собственным процессом обучения.

Процессы планирования и контроля являются частью хорошо организованного процесса управления, которые позволяют обучающемуся судить об успехах учебы.

Планирование времени, окружающей обстановки и типа занятий, организация дополнительных условий - все это, помноженное на дисциплинированность, обеспечит успех в учебе. В противном случае - достижение намеченных целей будет поставлено под сомнение. Хорошим

методом для начала процесса обучения является метод ежедневных занятий, а золотым правилом должно стать: "Имей хорошие планы и придерживайся их, не откладывай работу на завтра".

Необходимо научиться подразделять работу на рутинную, механическую, например, переписывание или обычное чтение, и на работу, требующую большой концентрации усилий, такую, как планирование задания и творческий процесс его написания. "Творческую" работу целесообразно выполнять по утрам, обычно в выходные дни, а "рутинную" работу по вечерам. Необходимо предусмотреть время для наиболее продуктивной и творческой работы и в соответствии с этим строить свои занятия. В плане обучения целесообразно делать пометки о проделанной работе, чтобы знать, что нужно сделать в дальнейшем и какие материалы следует подготовить для предстоящих занятий.

Воздействие непредвиденных обстоятельств может быть причиной нарушения планов занятий. В этом случае необходимо оценить сложившуюся ситуацию и решить, как выйти из этого положения.

### ***Приемы и методы учения:***

Основная цель обучения носит, как правило, практический характер - усвоить как можно больше хороших идей из представленных материалов и затем применить их в своей работе. При этом необходимо знать, на какие доказательства и доводы опираются эти идеи, и посвящать большую часть времени и энергии тем частям, которые содержат ключевые идеи. *Уровень понимания основных моментов* в тексте и способность связать их со своей работой можно проверить с помощью вопросов, указанных в конце темы и тестов. При работе с текстом подчеркивание ключевых слов может оказаться ценным. Этот способ заставляет сконцентрироваться при чтении и напоминает основные идеи при повторном обращении к тексту. Заметки на полях могут содержать собственные мысли и интерпретацию материала вместе с примерами из собственного опыта, которые могут быть полезными в дальнейшем.

При записях необходимо использовать *системный подход*. Заметки необходимо сохранить в хорошем сброшюрованном виде, а не на каком-то клочке бумаги, который вероятнее всего потеряется. Заметки должны быть тщательно структурированы, так как структура является важной для понимания и обучения. Замечания должны состоять из заголовков с очень краткими объяснениями. В заметках необходимо использовать в большей степени собственные слова, а не дублирование текста. Выполнение обширных записей, которые дословно повторяют текст материала, - это пустая трата времени, так как чтение этих замечаний будет не быстрее чтения оригинала. Записи должны быть по возможности краткими.

Если обучающийся не может собственными словами выразить основную мысль раздела, значит он не понял этой части курса и ему следует в этом разобраться !!!

Записи всегда индивидуальны, поэтому каждый использует свой личный метод. Некоторые применяют разветвленные диаграммы, основанные на ключевых словах. Другие предпочитают списки или предложения. Очень важно

иметь *свой метод* ведения записей. В конце концов, наличие хороших конспектов поможет при их просмотре закрепить полученные знания.

*Как увеличить скорость чтения?*

Ошибочно просто читать каждую страницу. Задача состоит в том, чтобы *понять основные идеи*, ознакомиться с их доказательствами. Тексты построены таким образом, чтобы активизировался процесс мышления. Поэтому скорость продвижения по тексту будет зависеть от способности принять новые идеи, а не от скорости, с которой можно прочесть слова сами по себе.

Техника скоростного чтения больше касается быстроты прочитывания материала, чем его глубокого понимания. Такое беглое чтение имеет свои преимущества.

Очень разумно прочитывать материал прежде, чем читать его в деталях. Это поможет последующему чтению и пониманию при помощи установления общей структуры и основного содержания, и это также поможет идентифицировать части текста, которые можно пропустить, потому что информация уже знакома. Некоторые разделы потребуют больше времени, чем другие. Может оказаться выгодным потратить полчаса на интенсивное изучение материала на нескольких ключевых страницах, двигаясь дальше только тогда, когда освоена основная мысль.

Однако, не следует тратить слишком много времени на тот раздел, который не понятен. В этом случае следует перейти к следующему, сделав пометку на полях, а затем обратиться с возникшей проблемой к другим источникам.

## **2. Порядок подготовки к практическим занятиям.**

Семинарские занятия предназначены для углубленного изучения того или иного предмета. Семинары помогают студентам овладеть понятийно-терминологическим аппаратом, свободно оперировать им, применять теорию к практическим приложениям, прививают навыки самостоятельного мышления, устного выступления. На семинаре знания, которые получили студенты на лекции и в результате самостоятельной работы закрепляются, приобретают качественно иное, более осмысленное содержание расширяются, углубляются.

По форме проведения семинарские занятия могут представлять собой развернутую беседу по заранее сообщенному плану или небольшие доклады студентов. В этом случае на семинар можно вынести теоретический материал, который оставлен студентами для самостоятельного изучения. Докладчики могут использовать информационные и коммуникационные технологии для презентаций (тезисы, схемы, видеодемонстрации, моделирование). После каждого доклада проводится коллективное обсуждение по ряду параметров: научность, доказательность, новизна, достоинства и недостатки, речь, демонстрация, поведение, контакт с аудиторией и так далее. Семинары являются активной формой учебных занятий и широко используются при преподавании данной учебной дисциплины. Как правило, они строятся на основе живого творческого обсуждения, товарищеской дискуссии по

рассматриваемой тематике. Каждый студент обязан принять активное участие в обсуждении вопросов семинара и, другими словами, не может «отсидеться».

При этом преподаватель может оценить активность каждого студента. В процессе обучения используются следующие типы семинаров:

- вопросно-ответный семинар;
- семинар с использованием докладов по вопросам темы семинара;
- семинар - пресс-конференция;
- другие.

Общий сценарий проведения семинара задается преподавателем заранее. Например, на семинаре с использованием докладов по вопросам темы семинара, на протяжении проведения семинара студенты обязаны дать ответы в письменной форме на каждый вопрос. Преподаватель комментирует ответ студента, кроме того, поощряются высказывания студентов, получаемые как реакция на сообщения своих сокурсников (активная дискуссия).

В конце семинара преподаватель подводит итоги семинара и выставляет оценки.

Таким образом, все студенты:

- обязаны сформулировать обоснованный ответ в сжатой форме на каждый вопрос семинара;
- ответить на вопросы и замечания преподавателя по содержанию своего «выступления»;
- высказать (в устной или письменной форме) свое отношение к выступлениям других студентов.

### **3. Методические рекомендации для подготовки сообщения.**

#### ***Структура устного сообщения:***

Структурными элементами сообщения являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, библиографический список. Содержание должно включать перечень основных структурных элементов сообщения. Во Введении четко формулируется цель выполнения сообщения и средства достижения ее, актуальность и социальную значимость темы. Основная часть – главный содержательный раздел, разбитый на подразделы и пункты в соответствии с составленным планом. Заключение содержит обобщающие выводы по теме и личные оценки автора. Библиографический список использованных источников должен содержать перечень источников, использованных при выполнении сообщения. Источники следует располагать по алфавиту.

#### ***Порядок представления и защиты письменного сообщения:***

Завершенное письменное сообщение представляется студентом преподавателю в срок, определенный преподавателем. Преподаватель анализирует текст, формулирует вопросы по содержанию. Рекомендуемый план защиты доклада:

Название темы.

Краткое изложение наиболее интересной информации по теме.

Способы и результаты поиска информации для выполнения сообщения.

Анализ трудностей, с которыми встретились при выполнении работы.

Ваше личное отношение к выполненной работе.

***Порядок проведения итогового контроля:***

Итоговый контроль включает в себя предварительную сдачу каждого модуля на семинарских занятиях. При условии сдачи всех модулей, осуществляется тестовый экзамен по дисциплине.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**(КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ)**

**«Управление персоналом в образовательных учреждениях»**

(наименование)

для магистратуры

направления **44.04.01 Педагогическое обучение**

программа «Управление образованием»

(наименование, шифр)

по очной / заочной форме обучения

**Итоговая оценка**

**ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

№	Содержание вопроса	№ темы	Оцениваемые компетенции
1	Становление информационного общества и экономики в России и их влияние на персонал предприятия.	1	ПК-16
2	Сущность ресурсного подхода в современном менеджменте и его использования в построении стратегии управления персоналом.	1	ПК-16
3	Система сбалансированных показателей и ее применение на предприятии.	1	ПК-16
4	Система управления персоналом в образовании: ее элементы, связи, синергетический эффект.	1	ПК-16 ДПК-1
5	HR-политика образовательной организации: принципы разработки и осуществления.	1	ПК-16 ДПК-1
6	Характеристики HR-политики организации	1	ПК-16
7	Типы социально-трудовых отношений. Их характеристика. методы повышения эффективности.	1	ПК-16
8	Прогнозирование и планирование человеческих ресурсов. Управленческие решения в сфере планирования HR.	2	ПК-16 ДПК-1
9	Рынок труда: трудовые ресурсы и показатели.	2	ПК-16
10	Маркетинг персонала в образовании.	2	ПК-16
11	Каналы подбора персонала и анализ их эффективности.	2	ПК-16 ДПК-1
12	Этапы отбора и найма персонала. Особенности каждого этапа.	2	ПК-16 ДПК-1
13	Методы оценки персонала.	2	ПК-16 ДПК-1
14	Этапы организации и проведения оценки персонала.	2	ПК-16 ДПК-1
15	Аттестация-360 <sup>0</sup> . Цели, условия использования, методика применения	2	ПК-16 ДПК-1

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА

№ темы 1-4; оцениваемые компетенции: ПК-16, ДПК-1

### Тестовое задание 1.

1. Отметьте истинные утверждения (если они имеются):

- соотношение между экономическими и неэкономическими методами стимулирования носит название мотивации;
- андрогогика – наука об организации карьеры и профессиональном продвижении руководителей;
- этап стабилизации карьеры характеризуется самоопределением и стратификацией;
- метод «Аттестация 360<sup>0</sup>» не может быть использован для оценки персонала на этапе подбора;
- обогащение труда – это форма аттестации персонала с целью выявления проблемных областей в работе;

2. Дайте определения следующим понятиям:

Мотивация –

Case study –

3. Заполните правую часть таблицы:

Подготовительный этап карьеры (Модель Д. Коэна)

Возрастной период жизни человека	
Ключевые системы	
Кризис развития	

4. Что из нижеприведенного не является методом обучения персонала образовательной организации:

- деловая игра;
- бенчмаркинг;
- дискуссия;
- case-study.

5. Какой тип социально-трудовых отношений является наиболее оптимальным для центра развития персонала компании добывающей алмазы в Якутии [3]?

- патернализм;
- социальное партнерство;
- конкуренция;
- солидарность;
- субсидиарность;
- дискриминация.

6. Должность: Руководитель информационно-методического отдела Центра дополнительного образования детей

Задание:

Определить форму оплаты труда данного работника .

Определить максимальный размер стимулирующей надбавки (в процентах от оклада) и три КРІ, на основе которых она выплачивается.

Выберете оптимальный метод оценки при проведении ежегодной аттестации.

### Тестовое задание 2.

1. Отметьте истинные утверждения (если они имеются):



- ротация является инструментом вертикальной карьеры.
- аудит персонала проводится с целью адаптации сотрудников.
- кадровая политика - это совокупность артефактов и корпоративных стандартов организации
- горизонтальная карьера связана с перемещением сотрудника в иную профессиональную область;
- надбавка за вредные условия труда является методом нематериального стимулирования.

2. Дайте определения следующим понятиям:

Делегирование –

Аутплейсмент –

3. При использовании какого метода высвобождения, инициатива по принятию решения об уходе из организации остается за сотрудником [2]:

- аутплейсмент;
- метод «зеленых окон»;
- LIFO;
- аутстаффинг.

4. Заполните правую часть таблицы [5]:

Этап карьеры – становление (Модель Д. Коэна)

Возрастной период жизни человека	
Ключевые системы	
Кризис развития	

5. Согласно теории ожидания Р. Врума, валентность – это [2]:

- соразмерность вложенного труда и полученного вознаграждения;
- общее понимание людей, что является целью выполняемой работы;
- ценность вознаграждения;
- среди представленных вариантов нет правильного.

6. Какой тип социально-трудовых отношений является наиболее оптимальным для детского образовательного центра?

- патернализм;
- социальное партнерство;
- конкуренция;
- солидарность;
- субсидиарность;
- дискриминация.

6. Должность: Помощник воспитателя

7. Задание:

Определить форму оплаты труда данного работника.

Определить максимальный размер стимулирующей надбавки (в процентах от постоянной) и три КРІ, на основе которых она выплачивается.

Выберете оптимальный метод оценки при подборе на должность.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

1. Каким образом становление информационного общества отразилось на вашей образовательной организации? Продемонстрируйте на конкретных примерах.

2. Каковы на ваш взгляд перспективы частного платного общего образования в России? Аргументируйте ваш ответ.

3. Могут ли быть использованы элементы маркетинга для государственных и муниципальных образовательных учреждений? Какие именно?

4. Как, на Ваш взгляд, реализуется на практике принцип приоритетности долгосрочных целей в управлении персоналом образовательных организаций над краткосрочными целями. Покажите на примере.

5. Какой тип социально-трудовых отношений наиболее оптимален для средней школы, университета? Почему? С помощью каких инструментов он поможет быть реализован?

6. Как Вы понимаете термин «скрытая потребность» в персонале образовательной организации? Чем она может быть обусловлена?

7. В чем состоит отличие делегирования о поручения?

8. Что такое гиперделегирование? Каковы его последствия?

9. Какие, на Ваш взгляд, задачи не подлежат делегированию? Почему?

10. Одним из фундаментальных положений мотивации гласит, что фактическая деятельность человека направлена на удовлетворение только его собственных потребностей. Объясните с позиции этого положения поведение людей:

- участвующих в голодовке по политическим мотивам;
- работающих волонтерами.

11. Определите, чем являются ниже представленные виды стимулов (доплата, стимулирующая надбавка, льгота, официальное признание заслуг, обогащение труда, привлечение к управлению, улучшение условий труда):

- единовременная выплата молодым специалистам, пришедшим на работу в образование;
- выслуга лет;
- подписка на профессиональную периодику;
- обучение (профессиональная переподготовка) за счет работодателя;
- гибкий график рабочего времени; приоритет в выборе рабочего времени;
- выявление номинантов конкурсов по внутришкольным проектам;
- выделение лучших работников из постоянного контроля;
- устная благодарность;
- звание «Лучший работник».

12. В вопросе 8 представлены различные виды стимулов. Определите, какие из них для какого мотивационного типа (в соответствие с моделью В. И. Герчикова) больше подходит.

13. В городе X на площади железнодорожного вокзала расположен ресторан, который посещают как горожане, так и транзитные пассажиры. Кто из них оставляет больше чаевых. Аргументируйте с позиции теории мотивации.

14. В одном городке жил гончар, который зарабатывал на жизнь глиняной посудой. Плита для их обжига находилась во дворе гончара. Поводились как-то соседские мальчишки бить камнями его горшки. И так происходило несколько дней. Думал гончар, думал, собрал всех мальчишек у себя и объявил им, что с завтрашнего дня он будет платить им за каждое разбитое изделие по три мелких монеты. Они обрадовались и прилежно делали свое дело, а гончар платил им. Прошло два дня. Гончар снова собрал мальчишек и сказал, что денег у него осталось мало и он теперь будет им платить только по две монеты. Мальчишки согласились на это и также били горшки. Еще через два дня хитрый гончар объявил ребятам, что сможет платить им только по одной монете. Те приуныли, но делать было нечего – их энтузиазм хоть и поулег, но они «работали» исправно. Наконец гончар сказал, что денег у него совсем не осталось, и он просит их бить ему горшки бесплатно. На

что те ответили: «Ищи, чего захотел! Ищи себе других дураков». С тех пор посуду гончара они не трогали. Объясните с позиции теории мотивации поведение детей. Какие потребности их заставляли бить посуду в самом начале?

15. Какие ресурсы необходимо задействовать организации для построения подсистемы управления карьерой?

16. Древнекитайская пословица гласит: человеку дается жизнь, из которой первую треть он должен учиться, вторую треть – бороться (завоевывать жизненное пространство) и последнюю треть, чтобы становится мудрым. С чем Вы согласны и не согласны в этой пословице? Как бы ВЫ сформулировали этапы и их задачи человеческой жизни?

17. Какие мотивы человека определяют его стремление к карьерному росту?

18. Какие риски для организации несет скрытая карьера?

19. Современные тенденции создают серьезные вызовы для образовательной организации:

- Широкий доступ к глобальной образовательной системе потребителя знаний.
- Сокращение жизненного цикла знаний и компетенций.
- Широкое использование труда на основе аутстаффинга (использование нештатных сотрудников для реализации образовательных и исследовательских проектов).
- Появление новых профессий и профессиональных позиций: тьютор, коуч, фасилитатор, модератор и т. д.

Какие новые возможности получает организация? Как она их может использовать?

Какие новые риски возникают у нее?

20. Опишите артефакты организации, в которой Вы работаете. Как каждый из них влияет на эффективность организации?

21. Носителем каких знаний вашей организации являетесь Вы лично? Какие знания утратит организация в случае Вашего ухода?

### Критерии оценки экзамена по дисциплине

Оценка на экзамене состоит из двух частей:

Выполнение тестового задания

Пояснения к тестовому заданию и ответы на вопросы

Оценка на экзамене ставится на основе следующих критериев:

Оценка	Критерии
«Отлично»	1) полное раскрытие вопроса; 2) указание точных названий и определений; 3) правильная формулировка понятий и категорий; 4) самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; 5) использование дополнительной литературы и иных материалов и др.
«Хорошо»	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников
«Удовлетворительно»	1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; 2) наличие достаточного количества несущественных или одной,

	двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.;
	3) использование устаревшей учебной литературы и других источников;
	4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
«Неудовлетворительно»	1) нераскрытые темы;
	2) большое количество существенных ошибок;
	3) отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

### Промежуточная оценка (освоение модулей)

#### МОДУЛЬ 1.

##### Проектирование элементов кадровой политики образовательного учреждения

Разработать следующие элементы кадровой политики своей образовательной организации:

- Цель и задачи кадровой политики
- Границы кадровой политики
- Принципы образовательной организации в области управления персоналом
- Характеристика системы управления персоналом
- Социально-трудовые отношения в образовательной организации

#### МОДУЛЬ 2.

##### Формирование персонала образовательного учреждения

Case-study

##### «ТЕРРА-ПРОФИ»

В одном из крупных российских городов, расположенном в Сибири функционирует крупный образовательный центр дополнительного образования взрослых. Этот центр появился в конце 1990-х гг. путем хозяйственного обособления дочерней организации (учебный центр) крупного промышленного предприятия. После разорения и ликвидации предприятия центр был выкуплен его руководителем и стал развиваться самостоятельно под названием «Терра-ПРОФИ». Организационная структура представлена на рисунке 4.

К настоящему времени центр стал одной из крупнейших и динамично развивающихся образовательных компаний в регионе. Он владеет лицензиями на краткосрочное обучение и на реализацию программ профессиональной переподготовки. Руководству удалось заключить долгосрочные договора с крупнейшими компаниями Субъекта Федерации и проводить обучение, как по рабочим специальностям, так и для руководителей. Обучение в центре ежегодно проходит более трех тысяч человек, в том числе из других городов. Основными направлениями «Терра-ПРОФИ» центра являются:

- Обучение по программам 70-100 часов рабочих (промбезопасность, электротехнические работы, грузоподъемное оборудование).
- Обучение по программам профессионального совершенствования и освоения новых специальностей (бухгалтерский учет, сметное дело, кадровое дело, электронные торги, 1С, графические программы)
- Профессиональная переподготовка и повышение квалификации специалистов и руководителей ключевых отраслей в регионе.
- Бизнес-тренинги
- Собственный издательский центр (разработка книг, пособий и учебных фильмов).

С компанией сотрудничает около 500 профессиональных преподавателей на основе аутстаффинга.

Несмотря на то, что образовательный центр занимает первое место среди некорпоративных центров в городе по объемам оказываемых услуг, руководство ищет новые пути расширения своего влияния и выхода на рынок Сибири. В настоящее время «Терра-ПРОФИ» определил для себя три основных направления для выхода на региональный рынок.

1. Выпуск в нескольких городах журнала «Профессиональное развитие и карьера».

Проведенные исследования и пробные продажи показали, что журнал может выходить тиражом до 15 тысяч экземпляров.



Рисунок 4. – Организационная структура «Терра-ПРОФИ»

Реализацию этого проекта планируют осуществлять на основе издательского департамента, увеличив его штат на 25%. Дополнительно необходимо создать авторский отдел журнала (авторы статей, журналисты, фотокорреспонденты), а также, отдел менеджеров рекламных возможностей для привлечения рекламодателей нового журнала. Печать и распространение журнала будет передано в аутсорсинг в тех городах, где будет выходить журнал.

2. Создание интернет-магазина по продаже книг, учебных пособий и учебных фильмов для распространения в Сибирском регионе.

В интернет-магазине будут продаваться, прежде всего, материалы, изготавливаемые самим центром и при его поддержке. Целевой аудиторией данного проекта являются образовательные и тренинговые центры, а также службы персонала компаний и корпоративные центры развития персонала. Для создания

Таблица 4. – Штатное расписание учебного центра «Терра-ПРОФИ»

Должность		Шт. единицы
Генеральный директор		1
Директор коммерческого департамента		1
Директор учебно-методического департамента		1
Директор издательского департамента		1
Юридический отдел	Заведующий юридическим отделом	1
	Юрист	1
Отдел персонала	Заведующий отделом персонала	1
	Специалист по работе персоналом	1
	Секретарь генерального директора	1
IT-отдел	Заведующий отделом	1
	Системный администратор	1
	Программист	1
	IT-инженер	2
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
	Бухгалтер	2
Технический отдел	Заведующий техническим отделом	1
	Водитель	2
	Технический персонал	9
Коммерческий департамент	Заведующий отделом маркетинга и рекламы	1
	Маркетолог	2
	Специалист по рекламе	1
	Заведующий отделом продвижения услуг	1
	Менеджер продаж образовательных услуг	3
	Заведующий отделом приема заявок	1
	Специалист по приему и обработке заявок	3
	Специалист-рисепшионист	2
Учебно-методический департамент	Заведующий учебно-методического отдела	1
	Методист	2
	Заведующая диспетчерской	1
	Методист-диспетчер	1
	Заведующий библиотекой учебных ресурсов	1
	Оператор по работе с учебными ресурсами	2
	Консультант	2
	Руководитель программ обучения	1
	Менеджеры программ обучения	7
		42
Издательский департамент	Редактор	2
	Корректор	2
	Верстальщик	2
	Дизайнер	2
	Фотохудожник	1
	Оператор	3

интернет-магазина образовательному центру необходимы руководитель, системные администраторы, операторы по работе с текстами, операторы оформления заказов, сотрудники по анализу и выбору книг и методических материалов.

3. Организация вебинаров и программ дистанционного обучения в других городах Сибирского округа.

Для осуществления этого проекта «Терра-ПРОФИ» необходимо установить прочные партнерские отношения с образовательными организациями в других городах и выстроить систему дистанционного образования при их поддержке.

Все три проекта планируется развивать на постоянной основе, однако их ввод будет происходить не одновременно, поскольку они требуют затраты временных, организационных и инвестиционных ресурсов. В первую очередь будет осуществлен выпуск журнала. Спустя полгода начнется осуществление третьего проекта (дистанционное образование). И только через год центр планирует начать создание интернет-магазина.

Задания:

1. Разработайте план потребности персонала для осуществления развития образовательного центра. Учитывайте необходимость дополнительного подбора, высвобождения, профессиональной переквалификации работников. В плане учитывайте следующие моменты:

- наименование должности;
- сроки трудоустройства;
- количество;
- профессиональные требования;
- каналы подбора;
- программы переквалификации и продолжительность обучения.

2. Внесите изменения в структуру организации с учетом введения новых проектов.

### **МОДУЛЬ 3.**

#### **Механизмы повышения эффективности персонала образовательного учреждения Case-study**

##### **Системные неполадки**

Петр Гердт — Директор Городского межшкольного учебно-производственного центра - крупной организации учебно-профориецационного типа.

Руководитель всегда подчеркивал, что в стенах Центра собрана настоящая команда, способная решать серьезные задачи, и гордился этим.

Учебно-производственный центр был построен для системы средне-профессионального образования для шести профессиональных лицеев города и носил межотраслевой характер. Основная направленность центра - профориентация и практическая подготовка учащихся лицеев. Центр располагает следующими участками:

- слесаро-сборочным;
- станков обработки материалов давлением с программным управлением;
- мебельным;
- производства строительных материалов;
- швейно-технологическим.

В настоящее время в Центре работают около 60 сотрудников. Петр Гердт и заместитель по учебной работе Олег Лушников вложили много сил в организацию эффективной работы центра и организацию процесса обучения.

В середине 2000-х годов в центр пришли три новых заместителя директора: по экономическим вопросам – новая должность (Ю. Яковлев), по эксплуатации и техническому обеспечению (И. Волгин) и по работе с лицеями (Р. Турчинский). Руководство средне-профессионального образования города, понимая важность стоящих задач, дало карт-бланш директору, а тот постарался привлечь высокоинтеллектуальные кадры. Средний возраст руководителей Центра составляет 48 лет.

Заместитель директора по эксплуатации и техническому обеспечению удалось создать современную технологическую базу и привлечь квалифицированный персонал для ее обслуживания. Генеральный директор высоко оценил вклад Волгина в развитие Центра и

любил показывать новые производства гостям. В среде сотрудников Волгин расценивался как потенциальный будущий директор.

Юрий Яковлев пришел в центр после Волгина. В отличие от него, Юрий не имел большого опыта работы ни в образовании, ни в технической отрасли, но имел качественное экономическое образование и на совещаниях успешно демонстрировал это преимущество. Первым серьезным вкладом Яковлева в развитие центра было создание новой организационной структуры (рис. 8) и предложения по перераспределению обязанностей руководителей.

Турчинский пришел в центр последним. До этого он работал в предпринимательских структурах. Директор планировал поручить ему сформировать эффективные отношения с образовательными учреждениями. Фактически ему пришлось выполнять многочисленные поручения, часто далекие от должностных обязанностей.

В течение последнего года Центр занимался организацией новых проектов: привлечение школ к сотрудничеству и прохождению практики учеников в Центре, сотрудничество с вузами по совместной работе, а также получение заказов от предприятий города для выполнения их силами учащихся лицеев. Большой объем работы, и усталость работников в связи с этим стали проявляться в столкновениях заместителей друг с другом и с директором. Все чаще стали происходить срывы сроков исполнения заданий по образованию и по новым планам. Директор пытался улучшить ситуацию, издав приказ об обязательном ежемесячном и еженедельном планировании и отчетности, но заметного улучшения состояния работ не произошло.

Последние три месяца в рамках общей программы сотрудничества с предприятиями, центр вел переговоры, по инициативе Яковлева, с ОАО «Этос» на получение заказа на изготовление элементов оборудования, которое выпускало это предприятие. Положительное решение по этому вопросу давало возможность центру организовать настоящий производственный процесс. Проведение такой работы для организации было делом новым, но перспективным, ввиду чего П. Гердт придавал этому проекту большое значение. Заказчик очень трудно и долго согласовывал программу разработки и, наконец, дал согласие оформить договор. О своем согласии он сообщил директору в конце рабочего дня по телефону. Директор тут же, поймав в коридоре Яковлева, поручил ему составить текст договора, подчеркнув его срочность. Наутро, одобрив текст, он вспомнил, что курирует направление технического обеспечения Волгин он передал договор ему, сказав себе: «Ну, хорошо, теперь пусть Игорь посмотрит и займется этим». Волгин, посчитав себя обиженным на то, что не ему поручили начать эту работу и что теперь придется использовать чужую идеологию, выразил недовольство обоим и «смотрел» договор в течение месяца. Яковлев пытался напомнить о том, что заказчик капризничает и работа может «уйти», на что Волгин давал понять, что теперь это не его дело, а Гердта — что он все держит под контролем.

Через две недели после своего звонка заказчик, не дождавшись договора, сообщил директору, что передумал. Два консультанта из группы подготовки заказа, работавшие по контракту, сообщили Гердту, что такая практика проволочек подрывает их деловую репутацию, и также отказались от дальнейшего сотрудничества.

Последней каплей, переполнившей чашу терпения, послужила, вероятно, последняя планерка.

#### Планерка

На очередной планерке Петр Гердт в раздраженной форме выказывал недовольство ходом работы.

«Почему мне до сих пор не представили анализ состояния оборудования за три последних месяца? — спросил он Юрия Яковлева.

«Так это же не мои должностные обязанности. Это работа мастеров участков» — ответил Яковлев, — «кроме того, эта работа не стоит в моем месячном плане, который Вы сами и утвердили».



«Меня не интересует, чьи это обязанности! Я сейчас Вас спрашиваю»- сказал директор - «Я всем вам поручал эту работу».

Как обычно, подал реплику Волгин. «Петр Петрович, а почему мы не обсуждали форму представления материала и не согласовали это с информационным центром?»

«А зачем это обсуждать? — вмешался Олег Лушников. Есть разработанная форма. Она всех устраивает.

«Да о чем вы спорите?», - спросил генеральный.- «Мы еще 15 лет назад занимались таким анализом. Поднимите в архиве старые отчеты и посмотрите, Мария Ивановна одна делала такой отчет за день».

В конечном итоге планерка закончилась общей перебранкой. Кто-то, выходя из кабинета, буркнул, что надо меньше слушать всяких умников и вспоминать, что было 15 лет назад.

#### Разговоры в кулуарах

«Наши «вожди» рожают идеи как котят, а нам расхлебывать».

«До чего же надоели эти бесконечные накладки. Олег, Ваши кабинеты рядом. Договоритесь сначала сами, а потом уж давайте нам задания»

«Нет, это какой-то кошмар. Две недели заниматься работой, а потом случайно узнать, что она официально поручена кому-то другому. Опять эта коридорная практика!»

«Слушай, опять он сказал «вы там займитесь», а спрашивать-то с кого будет?»

«Да отстаньте вы от меня. У меня на этой неделе срок пяти заданий, и каждое исключает друг друга. Давай, давай, давай. И все к утру. В конце концов, у нас есть семьи. Или это уже не важно?»

«А почему ты таблицу коэффициентов оставил не заполненной? Да шеф все равно в самый последний момент решит, как ему захочется. Надоело перепечатывать».

«У наших начальников проблемы, а мы что, теперь и чаю не можем вместе попить?»

«Да для меня главное не деньги, но я хочу быть уверенным, что если я делаю какую-то работу, то это получит признание. Ведь часто собственную идею только с чужих слов и слышишь».

«Нет, шеф дает поручения моим подчиненным, а я узнаю об этом от руководителя другого участка. Как тебе это нравится?»

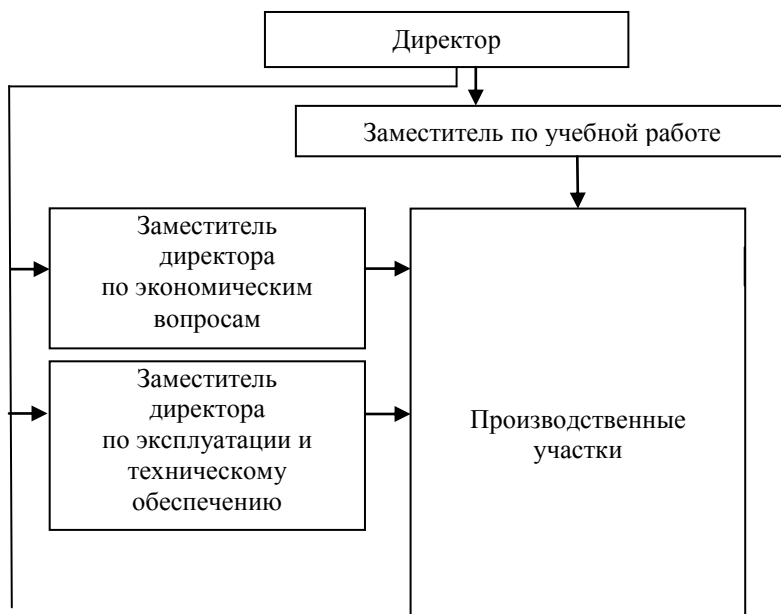
«Сначала планируем и утверждаем месячные планы, на планерке нам дают новые задания, а потом просят задержаться, и добавляют индивидуально еще. Так зачем мы эти планы пишем вообще?»

«Не советую с этой бумагой идти к шефу. Без визы Олега он все равно ему отфутболит. Концов не найдешь!»

#### Развитие ситуации

Через неделю после планерки, руководство средне-специального образования вызвало с докладом Гердта.

Выслушав доклад директора, оно высказало в жесткой форме свое неудовлетворение работой Центра и призвало навести в Центре порядок в течение недели. В противном случае директору придется искать новое место работы.



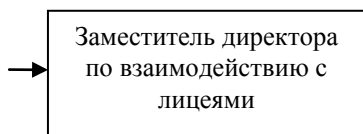


Рисунок 8. Организационная структура Центра

**Вопросы и задания к ситуации:**

1. Проанализируйте ситуацию в Центре. Определите основные его проблемы и причины их породившие.
2. Разработайте план действий по изменению ситуации в центре.
3. Необходимо ли изменить структуру и состав руководителей центра для восстановления баланса власти?

**МОДУЛЬ 4.**

**Развитие персонала образовательного учреждения**

Учебное проектирование:

Задание:

Спроектируйте методы управления карьерой сотрудника, итоговую и промежуточную оценку и заполните центральную часть схемы

Сотрудник X

<p>Занимаемая должность: Руководитель программ обучения</p>	<p>Продолжительность подготовки к должности: 20 месяцев</p>	<p>Планируемая должность: Директор учебно-методического департамента</p>
<p>Ключевой полезный продукт должности: Организованное, своевременное и качественное проведенное обучение по всем программам Центра</p> <p>Функционал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Организация процесса обучения по программам</li> <li>▪ Взаимодействие с заказчиками и адаптация программ обучения под конкретные условия ТЗ</li> <li>▪ Контроль правильности заполнения документов</li> <li>▪ Распределение объемов работы между менеджерами секторов обучения.</li> <li>▪ Разрешение рабочих вопросов, связанных с работой штатных и нештатных преподавателей</li> <li>▪ Распределение ресурсов</li> </ul>		<p>Ключевой полезный продукт должности: Разработанный программно-методический, организованный, укомплектованный и осуществленный комплекс всей образовательной деятельности Центра</p> <p>Функционал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ и планирование образовательной деятельности центра в соответствие с целями стратегии развития Центра</li> <li>▪ Организация учебно-методического и программного обеспечения деятельности департамента</li> <li>▪ Организация работы по укомплектованию учебного процесса учебными ресурсами в полной мере</li> <li>▪ Организация работы по</li> </ul>

<p>(кабинетного фонда, средств и материалов обучения, сотрудников, финансовых средств в рамках своих полномочий)</p> <p>Ответственность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Соблюдение графика проведение обучения</li> <li>▪ Качество обучения</li> <li>▪ Рациональное ресурсное обеспечение обучения</li> <li>▪ Отсутствие ошибок в документах</li> </ul> <p>Компетенции, (балльная оценка/оценка сотрудника)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка и принятие управленческих решений – 4/3</li> <li>▪ Планирование деятельности – 4/4</li> <li>▪ Контроль – 4/3</li> <li>▪ Делегирование – 3/2</li> <li>▪ Сбор и анализ информации – 5/4</li> <li>▪ Методическая компетентность - 4/5</li> <li>▪ Коммуникация (взаимодействие с людьми) – 5/5</li> <li>▪ Рациональное использование времени – 5/3</li> <li>▪ Управление проектом – 4/4</li> <li>▪ Проведение рабочих встреч и совещаний – 5/4</li> <li>▪ Владение ПК, специальные программы, мультимедийна и дистанционная техника –5/4</li> </ul>		<p>осуществлению образовательных программ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Распределение текущих и проектных задач между сотрудниками департамента</li> <li>▪ Контроль результатов, качества и сроков работы подчиненных</li> </ul> <p>Ответственность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Соответствие образовательной деятельности уровню стратегии развития, реализация установленных подходов</li> <li>▪ Качество программно-методического, учебно-информационного и ресурсного обеспечения образовательной деятельности Центра</li> <li>▪ Выполнение планового объема образовательной деятельности.</li> </ul> <p>Компетенции, (балльная оценка)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка и принятие управленческих решений – 4/3</li> <li>▪ Планирование деятельности – 5</li> <li>▪ Стратегическое планирование - 5</li> <li>▪ Контроль – 5</li> <li>▪ Делегирование – 4</li> <li>▪ Сбор и анализ информации – 5</li> <li>▪ Публичные выступления - 5</li> <li>▪ Коммуникация (взаимодействие с людьми) – 5</li> <li>▪ Ведение переговоров - 5</li> <li>▪ Лидерство – 4</li> <li>▪ Ориентация на развитие - 5</li> <li>▪ Рациональное использование времени – 5</li> <li>▪ Управление проектом – 5</li> <li>▪ Проведение рабочих встреч и совещаний – 5</li> <li>▪ Управление конфликтами</li> </ul>
---	--	--

		<p>– 5</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Бюджетирование – 4</li><li>▪ маркетинг - 4</li><li>▪ Владение ПК, специальные программы, мультимедийна и дистанционная техника – 4</li></ul>
--	--	---