

Министерство просвещения Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт психолого-педагогического образования
Кафедра психологии образования и профессионального развития

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.01.02 «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»**

Направление подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование

Профиль программы «Управление образовательными организациями»

Автор(ы): д-р филол. наук, профессор, В.С. Третьякова
профессор

Одобрена на заседании кафедры психологии образования и профессионального развития. Протокол от «13» января 2022 г. № 5.

Рекомендована к использованию в образовательной деятельности методической комиссией института ППО РГППУ. Протокол от «20» января 2022 г. № 5.

Екатеринбург
2022

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины «Управленческий анализ и принятие решений»: овладение методологией системного анализа и ее применение в профессиональной деятельности в сфере управления образованием при всестороннем исследовании ситуации и диагностике проблем, установлении тенденций, закономерностей и факторов, определяющих их развитие; в формировании общекультурных универсальных (общенаучных, социально-личностных, инструментальных) и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО по данному направлению подготовки, с учетом специфики данной ОПОП и характеристики групп обучающихся.

Задачи:

- определить методологические подходы к управлению;
- выявить структуру и основные процедуры механизма принятия решения;
- выявить основные характеристики ситуационного («конкретного») подхода в современной науке об управлении;
- определить этапы ситуационного анализа при диагностике ситуации, применяемые для решения управленческих задач;
- определить методы в механизме разработки и принятия решений, научиться использовать основные из них;
- изучить технологии принятия решений на основе ситуационного анализа;
- научиться определять целесообразность применения тех или иных технологий при разработке и принятии управленческих решений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управленческий анализ и принятие решений» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана.

Для изучения учебной дисциплины необходимы знания, умения и владения, формируемые следующими дисциплинами:

1. Методология научного исследования.
2. Психология профессионализма.
3. Современное состояние и перспективы развития системы образования.

Перечень учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и владения, формируемые данной учебной дисциплиной:

1. Психология менеджмента образовательной организации.
2. Управление конфликтами в образовательной организации.
3. Управленческий анализ и принятие решений.



3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

- УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;
- УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- ПКС-3 Способен формировать собственное мнение, принимать управленческие решения и нести ответственность за них.

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

Знать:

31. Теоретические основы управленческого анализа и принятия решений;
32. Структуру и основные процедуры механизма принятия решения;
33. Этапы ситуационного анализа и основные методы, применяемые при анализе ситуации;
34. Современные технологии в образовании;
35. Проблемные ситуации и ситуации риска современного образования;
36. Методы анализа проблемы и прогнозирования управленческих решений;
37. Технологии разработки и принятия управленческих решений.

Уметь:

- У1. Выявлять объекты и процессы образовательного пространства, анализировать их;
- У2. Использовать современные технологии для изучения (анализа) объектов и процессов образовательного пространства;
- У3. Выбирать адекватные технологии работы при решении типовых управленческих задач;
- У4. Использовать в управленческой деятельности современные психолого-педагогические методы и технологии диагностики, организации сбора, обработки данных и их интерпретации, принятия управленческих решений.

Владеть:

- В1. Навыками осуществления диагностической работы, необходимой в управленческой деятельности;
- В2. Современными технологиями организации сбора, обработки данных и их интерпретации;
- В3. Навыками организации исследовательской и практической деятельности в процессе изучения объектов и процессов образовательного пространства;
- В4. Методами анализа проблемы и прогнозирования управленческих решений;
- В5. Технологиями разработки и принятия управленческих решений; способностью проявлять инициативу и принимать адекватные и ответственные управленческие решения.



4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Объем дисциплины и виды контактной и самостоятельной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед. (108 час.), семестр изучения – 2, распределение по видам работ представлено в табл. № 1.

Таблица 1. Распределение трудоемкости дисциплины по видам работ

Вид работы	Форма обучения
	очная
	Семестр изучения
	2 сем.
	Кол-во часов
Общая трудоемкость дисциплины по учебному плану	108
Контактная работа, в том числе:	30
Лекции	14
Практические занятия	16
Самостоятельная работа студента	78
Промежуточная аттестация, в том числе:	
Экзамен	2 сем.

**Распределение трудоемкости по видам контактной работы для заочной формы обучения (при наличии) корректируется в соответствии с учебным планом заочной формы обучения.*

4.2 Содержание и тематическое планирование дисциплины

Таблица 2. Тематический план дисциплины

Наименование разделов и тем дисциплины (модуля)	Сем.	Всего, час.	Вид контактной работы, час.			СРС
			Лекции	Практ. занятия	Лаб. работы	
1. Введение в дисциплину. Понятие управленческих решений	2	8	1	1	-	6
2. Методологические подходы к управлению	2	10	2	2	-	6
3. Система управления как система принятия решений	2	8	1	1	-	6



4. Структура механизма принятия решения	2	9	1	2	-	6
5. Ситуационный подход в принятии решений	2	8	1	1	-	6
6. Управленческие роли руководителя	2	9	1	2	-	6
7. Содержание деятельности руководителя. Типология руководителей	2	8	1	1	-	6
8. Экспертные методы в механизме разработки решений	2	8	1	1	-	6
9. Методы, применяемые при анализе и диагностике ситуации	2	8	1	1	-	6
10. Методы принятия решений	2	9	2	1	-	6
11. Лидерство в современном управленческом процессе	2	9	2	1	-	6

**Распределение часов по разделам (темам) дисциплины для заочной формы обучения осуществляется научно-педагогическим работником, ведущим дисциплину.*

4.3 Содержание разделов (тем) дисциплин

Раздел 1. Введение в дисциплину. Понятие управленческих решений

Задачи изучения дисциплины. Предмет и содержание курса. Теоретико-методологические основы учебной дисциплины. Связь дисциплины с другими учебными курсами. Междисциплинарный характер курса. История становления и развития проблемы разработки и принятия управленческих решений. Специфика курса «Управленческий анализ и принятие решений», его место и роль среди других управленческих дисциплин. Понятие управленческих решений. Управленческое решение как основа управления и как продукт управленческого труда. Эффективное управленческое решение.

Раздел 2. Методологические подходы к управлению

Методологические подходы к управлению: системный, ситуационный, процессный, количественный и др. Системный подход в управлении – главный методологический подход. Важнейшие действия субъекта управления при системном подходе: выделение объекта исследования; определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем; описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют, и обратного влияния системы на объекты подсистемы; определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем. Общая характеристика ситуационного («конкретного») подхода в современной науке об управлении. Универсальность ситуационного подхода. Концепция процессного подхода в управлении. Количественный подход в управлении. Вклад математики,



статистики, инженерных наук и связанных с ними областей знаний в управление. Вклад А. Файоля в теорию управления.

Раздел 3. Система управления как система принятия решений

Функции и цели принятия управленческих решений. Классификации управленческих решений: традиционные и нестандартные; стратегические, тактические и оперативные; единоличные и коллегиальные; краткосрочные и перспективные; тотальные и локальные и др. Мотивация принятия управленческих решений. Приемы мотивирования исполнителей. Типы ситуаций, в которых принимаются управленческие решения: ситуации в условиях определенности, риска, в условиях неопределенности, конфликта.

Раздел 4. Структура механизма принятия решения

Понятие механизма принятия решения. Механизм принятия решений как циклическая последовательность действий субъекта управления. Идеальная модель механизма принятия решений, отражающая его основные стадии и порядок их следования. Реальная структура механизма принятия управленческих решений, отражающая специфику организации, ситуации и решаемой проблемы. Основные процедуры механизма принятия решений. Наличие управленческой ситуации. Анализ ситуации как важнейшее условие принятия правильного решения. Выработка и принятие решений как процесс. Стадии управленческих решений.

Раздел 5. Ситуационный подход в принятии решений

Схема управления и принятия управленческого решения. Сбор и обработка информации – первый самостоятельный этап восприятия организацией внешней и внутренней среды. Идентификация (выявление и формулировка) проблемы – второй шаг на пути решения проблемы. Третий этап – определение критериев (показателей) выбора. Разработка альтернатив – следующий этап на пути к принятию решения. Коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив. Выбор альтернативы на основе разработанных критериев (показателей) на третьем этапе (пятый этап). Согласование решения (шестой этап). Привлечение работников к механизму принятия решения. Управление реализацией (седьмой этап). Условия успешной реализации решения: определение комплекса работ и ресурсов, распределение их по исполнителям и срокам, разработка программы реализации решения и др. Контроль и оценка результатов (восьмой этап). Измерение и оценка последствий решения, сопоставление фактических результатов с планируемыми.

Раздел 6. Управленческие роли руководителя

Конвенциональные и межличностные роли. Социальные и управленческие роли. Управленческие роли руководителя (по Г. Минцбергу). Межличностные роли руководителя: главный руководитель, лидер, связующее звено. Информационные роли руководителя: приемник информации, распределитель



информации, представитель. Роли, связанные с принятием решений: предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

Раздел 7. Содержание деятельности руководителя. Типология руководителей

Уровни управления: руководитель высшего звена, руководитель среднего звена, руководитель низового звена управления. Основная цель деятельности руководителя: управлять производством и руководить людьми. Основные задачи: постановка цели, мотивирование и стимулирование труда персонала, определение методов получения результата. Деятельность менеджера: использование знаний, которыми владеют сотрудники; прогнозирование поведения отдельных подчиненных и коллектива; предвидение и оценивание поведения и реакции своих подчиненных; установление ясных и четких целей для исполнителя; ясное, четкое и доступное формулирование требований и задач, которые необходимо решать; налаживание обратной связи; учет интересов подчиненных. Правила работы руководителя (по Т. Санталайнену). Основное содержание деятельности руководителя в зависимости от уровня управления. Высший уровень, средний уровень, низовой уровень. Принципы работы руководителя. Типология руководителей. «Решетка менеджера» Р. Блэйка и Дж. С. Моутон.

Раздел 8. Экспертные методы в механизме разработки решений

Методы моделирования и экспертные технологии. Случаи целесообразности применения экспертных технологий при разработке и принятии решений: метод «дерева целей», экспертный прогноз, разработка сценариев развития ситуации, генерирование альтернатив, определение рейтингов, формирование оценочных систем. Подготовка и проведение экспертизы. Формирование организационной группы, обеспечивающей условия для эффективной работы экспертов. Основные задачи этой группы. Методы экспертных оценок: метод комиссий, метод Дельфи, метод сценариев (метод получения согласованного мнения и метод повторяющегося объединения сценариев), метод суда.

Раздел 9. Методы, применяемые при анализе и диагностике ситуации

Специально разработанные методы для решения управленческих задач. Разнообразие методов, применяемых при анализе и диагностике ситуации. Общая характеристика кейс-метода. Кейс-метод – эффективный способ анализа управленческих ситуаций. Общая схема анализа ситуаций. Двухтуровое анкетирование. Содержание первого и второго туров анкетирования. Результаты двухтурового анкетирования. Факторный анализ. Задачи факторного анализа. Многомерное шкалирование. Основные задачи метода многомерного шкалирования.



Раздел 10. Методы принятия решений

Групповые методы стимулирования творческой фантазии, хороших идей, проявления интуиции. Метод мозгового штурма или мозговой атаки (коллективной генерации идей). Роль модератора в организации «мозгового штурма». Метод синектики, его специфика. Фазы работы творческой группы. Метод дневников. Метод Гордона. Метод «635». Метод Дельбека.

Раздел 11. Лидерство в современном управленческом процессе

Руководитель и лидер. Общие и отличительные черты лидеров и руководителей. Лидерство как особый социально-психологический феномен, связанный с управлением организациями и персоналом. Лидерство как одна из составляющих функций управления. Лидерство как средство управления отношениями людей. Теории и стили лидерства. Ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера. Теория «жизненного цикла». Модель лидерства «путь – цель» Т. Митчела и Р. Хауса. Стили лидерства по К. Левину. Модель стилей руководства по А.Л. Журавлеву. Стили лидерства по Р. Лайкерту. Самопрезентация эффективного руководителя. Деловая ролевая игра. Цель игры: диагностика владения управленческими навыками. Моделирование профессиональных ситуаций. Определение ролей. Инструкции. Формирование рабочего пространства. Проведение игры, обсуждение.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для изучения дисциплины используются различные образовательные технологии:

1. Технологии проведения занятий в форме диалогового общения, которые переводят образовательный процесс в плоскость активного взаимодействия обучающегося и педагога. Обучающийся занимает активную позицию и престаёт быть просто слушателем семинаров или лекций. Технологии представлены: групповыми дискуссиями, конструктивный совместный поиск решения проблемы, тренинг (микрообучение и др.), ролевые игры (деловые, организационно-деятельностные, инновационные, коммуникативные и др.).

2. Для организации процесса обучения и самостоятельной работы используются информационно-коммуникационные образовательные технологии, представленные в виде педагогических программных средств и электронной информационно-образовательной среды (ЭИОС). Технологии расширяют возможности образовательной среды, как разнообразными программными средствами, так и методами развития креативности обучаемых. К числу таких программных средств относятся моделирующие программы, поисковые, интеллектуальные обучающие, экспертные системы, программы для проведения деловых игр.

3. Технология «тренинг диагностического мышления» направлена на развитие и формирование у будущих специалистов системы общих и



специфических умений которые способствуют решению профессиональных задач проблемного типа. Структурирование диагностической информации разворачивается посредством трёх основных способов логического рассуждения: дедукции, индукции и трансдукции. Технологию применяется для проведения практических и семинарских занятий.

4. При реализации образовательной программы с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения:

- состав видов контактной работы по дисциплине (модулю), при необходимости, может быть откорректирован в направлении снижения доли занятий лекционного типа и соответствующего увеличения доли консультаций (групповых или индивидуальных) или иных видов контактной работы;

- информационной основой проведения учебных занятий, а также организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) являются представленные в электронном виде методические, оценочные и иные материалы, размещенные в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) университета, в электронных библиотечных системах и открытых Интернет-ресурсах;

- взаимодействие обучающихся и педагогических работников осуществляется с применением ЭИОС университета и других информационно-коммуникационных технологий (видеоконференцсвязь, облачные технологии и сервисы, др.);

- соотношение контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю) может быть изменено в сторону увеличения последней, в том числе самостоятельного изучения теоретического материала.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

6.1 Основная литература

1. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6.2 Дополнительная литература

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В.И. Коробко. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 383 с. — 978-5-238-01483-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52574.html>.— ЭБС «IPRbooks»



2. Микони, С. В. Теория принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие [для вузов : Гриф Санкт-Петербургского института информатики и автоматизации РАН] / С. В. Микони. - Санкт-Петербург : Лань, 2015. - 447 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/65957/>.

3. Лидерство [Электронный ресурс] = On Leadership : пер. с англ. / [Д. Анкора и др.]. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 221 с. : табл. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/87862/#1>.

4. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / Стивен Кови ; пер. с англ. [П. Самсонова] = Principle - centered leadership / Stephen R. Covey. - 6-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 300 с. : ил. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/95505>.

5. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Электронный ресурс] / Светлана Иванова [и др. ; предисл. В. Туголукова]. - 4-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 278 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/95357/>.

6.3 Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

Интернет-ресурсы:

1. Научная онлайн-библиотека Порталус . Режим доступа: <http://www.portalus.ru>

2. Научная электронная библиотека. Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

3. Российская государственная библиотека . Режим доступа: <https://www.rsl.ru/>

Программное обеспечение:

1. Операционная система Windows.
2. Офисная система Office Professional Plus.

Информационные системы и платформы:

1. Система дистанционного обучения «Moodle».
2. Информационная система «Таймлайн».
3. Платформа для организации и проведения вебинаров «Mirapolis Virtual Room».

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Перечень материально-технического обеспечения для реализации образовательного процесса по дисциплине:

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа.



2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского (практического) типа, проведения групповых и индивидуальных консультаций, проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.

3. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций.

4. Читальный зал для магистрантов и аспирантов.

5. Помещения для самостоятельной работы.

