



Принято  
Решением Педагогического совета  
АНПОО «МАНО»  
Протокол № 01-01/16 от 06.10.2025 г.

Утверждено  
Ректор АНПОО «МАНО»



В.И. Гам

Дополнительная профессиональная программа  
профессиональной переподготовки  
**«Менеджмент в сфере культуры и искусства»**

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

В условиях развивающихся рыночных отношений роль и значимость стратегического управления развитием таких сфер и как культура и искусство, постоянно повышается. Это обуславливает необходимость создания условий для устойчивого развития сферы культуры, реализацию экономико-организационных, нормативно-правовых и финансово-кредитных управленческих решений, пересмотра подходов к организации деятельности учреждений культуры и искусств. Стратегия управления развитием сферы культуры и искусств должна способствовать расширению прогнозных оценок состояния развития отрасли, отдельных субъектов хозяйствования данной структурной составляющей, что позволит совершенствовать существующие механизмы оперативности реагирования на происходящие изменения внешней среды при усилении адаптивности организаций, отрасли культуры в целом. Это объясняет особый интерес к проблеме менеджмента в области культуры и искусства.

Менеджмент в сфере культуры и искусств представляет собой специфический вид управленческой деятельности. Его особенность состоит в том, что он предполагает проведение активной работы по ряду социальных задач: развитие духовных видов деятельности, развитие организаций культуры и искусств как источников создания благоприятной культурной среды, вовлечение людей в мир культуры, сохранение, распространение и дальнейшее обогащение ценностей культуры. В силу этого у организаций сферы культуры и искусства возникает и неуклонно повышается потребность в эффективных руководителях, способных квалифицированно организовывать и выполнять организационную и аналитическую работу. Менеджер в сфере культуры и искусств – руководитель социокультурной сферы, человек, который эффективно решает стратегические и оперативные задачи в рамках конкретной организации или территории. Кроме этого, актуальность программы обусловлена вступлением в действие в 2020 году государственных профессиональных стандартов для работников культуры - «Руководитель учреждения культуры и искусства», «методист социально-культурной деятельности».

Содержание курса включает изучение основ общего и отраслевого менеджмента, экономики и маркетинга в области культуры, регламентирующей нормативно-правовой базы, управления процессами на уровне организации, подразделения, отдела, социально-культурных и информационных технологий, технологий и методов работы с партнерскими организациями по удовлетворению потребностей населения в культурных благах.

Учебный материал разбит на два блока, которые содержат относительно завершенные содержательные дисциплины (модули). Модули объединяют учебное содержание и технологию овладения им, модуль можно соединять и сопоставлять с другими модулями, что нацеливает слушателей на изучение дополнительных модулей.

## **1.2. Нормативно-правовые основания разработки программы.**

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» согласно Федеральному закону от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Письмом Минобрнауки России от 22.04.2015 г. № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»; Письмом Минобрнауки России от 22.01.2015 г. № ДЛ-1/05вн «Методические рекомендации по разработке ОПОП и ДПП с учетом соответствующих профессиональных стандартов».

Программа разработана на основе профессионального стандарта «Руководитель организации культуры и искусства» в соответствии с Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель организации (подразделения) дополнительного профессионального образования" (подготовлен Минтрудом России 10.07.2018) от 23. 07.2018г., разделом "Квалификационные характеристики должностей работников культуры, искусства и кинематографии" Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (зарегистрированного в Минюсте РФ 24 мая 2011 г. N 20835) разработанный в соответствии с Законом Российской Федерации от 9 октября 1992 г. N 3612-1 "Основы законодательства Российской Федерации о культуре", Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 11 августа 2016 г. N 995)

## **1.3. Область применения программы.**

Настоящая дополнительная профессиональная программа переподготовки (далее - ДПП) «Менеджмент в учреждениях (организациях) культуры и искусств» (далее - программа) предназначена для профессиональной переподготовки в области управления руководителями и специалистами органов государственной власти и органов местного самоуправления в сфере управления культуры и искусств, действующих руководителей, заместителей руководителей, административно- управленческого персонала учреждений и организаций культуры и искусств, сотрудников учреждений культуры и отдыха, работников домов и дворцов культуры, музеев, театров, библиотек, школ искусств, средних специальных учебных заведений дополнительного образования, студентов выпускных курсов профессиональных организаций, желающих получить вторую профессию, а также преподавателям профессиональных организаций, ведущих занятия по профильным дисциплинам направления подготовки 51.03.03 «Социально-культурная деятельность».

**1.4. Категория слушателей:** специалисты любого профиля (не имеющие подготовки в менеджмент в сфере культуры), желающие получить новую профессию и диплом, дающий право на ведение нового вида профессиональной деятельности.

**Уровень подготовки слушателей:** высшее образование, среднее профессиональное образование, выпускной курс высшего или среднего профессионального учреждения

**1.5. Нормативная трудоемкость обучения** 254 часа и 520 часов, включая все виды учебной работы слушателя.

**1.6. Целью реализации программы** является освоение слушателями новых профессиональных компетентностей, обновление теоретических и практических знаний специалистов для организационно-управленческой деятельности в сфере культуры и искусств.

**Задачи программы:**

- обеспечить сферу культуры и искусств высококвалифицированными управленческими кадрами через их теоретическую и практическую профессиональную подготовку;

- способствовать развитию качества предоставляемых услуг путем своевременного выявления проблемных областей и принятия решений в сфере культуры и искусств;

- способствовать развитию навыков специалистов, занимающихся работой по созданию, хранению, распространению культурных благ, которые применяются для создания конечного продукта через обучение их современными управленческими, социальными и информационными технологиями.

**1.7. Планируемый результат** – уровень квалификации, соответствующий требованиям к результатам освоения программы профессиональной переподготовки с присвоением квалификации «Менеджер в сфере культуры и искусств».

**1.8. Характеристика новой квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций и квалификации (или) уровней**

В результате освоения данной дополнительной профессиональной программы слушатель должен обладать следующими общекультурными компетенциями (ОК):

– владеть культурой мышления, быть способным к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1);

- уметь логически, верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь (ОК-2);

- быть готовым к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-3);
- быть способным находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готов нести за них ответственность (ОК-4);
- уметь использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-5);
- стремиться к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства (ОК-6);
- использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач, быть способным анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-9);
- использовать основные законы гуманитарных научных дисциплин в профессиональной деятельности, применять методы научного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования ОК-10.

**Программа направлена на освоение (совершенствование) следующих профессиональных компетенций:**

- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ПК-1);
- умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ПК -2);
- способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-3);
- владение современными технологиями управления персоналом (ПК-4);
- способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-5);
- способность планировать операционную деятельность организаций (ПК-6);
- владение методами управления проектами и готовность к их реализации с использованием современного программного обеспечения (ПК-7);
- владением навыками, связанными с информационно-коммуникационными технологиями в образовании (ПК-8).

Слушатель, успешно завершивший обучение по данной программе, должен решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности и обобщенными трудовыми функциями:

- осуществлять функции руководителя, заместителя руководителя в учреждениях и организациях культуры и искусств, в творческих коллективах, союзах и обществах;
- осуществлять руководство производственной, финансово-экономической и другими видами деятельности организации культуры и искусства в соответствии с действующим законодательством;
- представлять интересы организации культуры и искусства и действовать от его имени в отношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями РФ;

–организовывать работу по вовлечению местных жителей в социально-культурную деятельность.

***По окончании обучения слушатель должен уметь:***

–формировать организационную и управленческую структуру учреждений культуры;

–разрабатывать и реализовывать стратегии развития учреждений культуры и их отдельных подразделений;

–проводить организационно-управленческую работу в учреждениях и организациях культуры и искусств, творческих коллективах, союзах и обществах;

–проводить работу, связанную с организацией различных художественно-творческих мероприятий: фестивалей, конкурсов, концертов, авторских вечеров, ярмарок, выставок, показов, юбилейных мероприятий, реализовывать комплекс мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией учреждения культуры;

–организовывать реализацию дополнительных общеобразовательных программ в сфере культуры и искусства;

–организовывать работу исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

–разрабатывать и реализовывать проекты, направленные на развитие учреждения культуры;

–контролировать деятельность подразделений, команд (групп) работников;

–мотивировать и стимулировать работу персонала, направленную на достижение стратегических и оперативных целей учреждения.

–создавать базу данных по различным показателям функционирования и контроля;

–готовить отчеты по результатам информационно-аналитической деятельности;

–оценивать эффективность управленческих решений.

***По окончании обучения слушатель должен знать:***

– законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, регламентирующие производственную и финансово-экономическую деятельность организаций культуры и искусства;

– методические и нормативные документы, касающиеся деятельности организаций культуры и искусства;

– перспективы развития отрасли культуры и искусства;

– технологию производства товаров и услуг культурного назначения по профилю деятельности организации культуры и искусства;

– сущность и специфику менеджмента сферы культуры, его функции и принципы;

– подходы к реализации альтернативных моделей управления;

– общие основы управления организацией;

– типовые процедуры и решения по управлению кадрами;

– организацию управленческого труда руководителя;

- квалификационные требования к работникам организации культуры и искусства;
- порядок составления установленной отчетности;
- правила по охране труда и пожарной безопасности.

**1.9. Форма получения образования:** заочная с применением дистанционных технологий.

**1.10. Документ, выдаваемый после успешного завершения обучения:** слушателям, успешно освоившим программу переподготовки и успешно прошедшим итоговый контроль, выдается диплом установленного образца о профессиональной переподготовке, предоставляющий право на ведение новых видов профессиональной деятельности в сфере управления учреждениями и организациями культуры и искусств.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### Учебный план дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в сфере культуры и искусств»

Учебный план ПП – 254 часа

№ п/п	Наименование учебных модулей	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические	Самостоятельная работа	
<b>Блок 1. Общепрофессиональные дисциплины</b>						
1.	Основы менеджмента	42	22	10	10	экзамен
2.	Психология управления	32	12	10	10	экзамен
3.	Основы экономики	22	12	6	4	экзамен
4.	Финансы и право	22	12	6	4	зачёт
5.	Основы бухгалтерского учета	18	8	8	2	зачёт
<b>Блок 2. Профессиональные и специальные дисциплины</b>						
6.	Нормативно-правовое законодательство в сфере культуры и искусства	26	12	8	6	зачёт
7.	Экономика организаций в сфере культуры	24	12	10	2	зачёт
8.	Управление в социокультурной организации	22	8	8	6	экзамен
9.	Маркетинг в сфере культуры и искусства	18	8	6	4	зачёт
10.	Организация социокультурной деятельности	18	8	6	4	зачёт
11.	<b>Итоговая аттестация</b>	10	0	6	4	Междисциплинарный экзамен
Итого		254	116	84	56	

## Учебный план ПП – 520 часов

№ п/п	Наименование учебных модулей	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические	Самостоятельная работа	
<b>Блок 1. Общепрофессиональные дисциплины</b>						
1.	Основы менеджмента	78	32	23	23	экзамен
2.	Психология управления	72	28	20	24	экзамен
3.	Основы экономики	64	34	16	14	экзамен
4.	Финансы и право	32	16	8	8	зачёт
5.	Основы бухгалтерского учета	38	18	10	10	зачёт
<b>Блок 2. Профессиональные и специальные дисциплины</b>						
6.	Нормативно-правовое законодательство в сфере культуры и искусства	36	16	10	10	зачёт
7.	Экономика организаций в сфере культуры	34	14	10	10	зачёт
8.	Управление в социокультурной организации	52	24	14	14	экзамен
9.	Маркетинг в сфере культуры и искусства	48	26	12	10	зачёт
10.	Организация социокультурной деятельности	46	24	12	10	зачёт
11.	<b>Итоговая аттестация</b>	20	0	10	10	Междисциплинарный экзамен
Итого		520	232	145	143	

### 2.1. Содержание учебных дисциплин (модулей)

#### **Основы менеджмента**

Основы управления организацией, организационная структура управления, Функции и методы менеджмента. Эффективность менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте. Лидерство и руководство. Сущность стратегического менеджмента. Международный менеджмент

#### **Психология управления**

Управление как социальный феномен. Социальные группы и эффективность групповой деятельности. Разновидности, функции профессионального общения. Структурные компоненты профессионального общения. Речь как средство воздействия и передачи информации. Формы и технологии управленческой деятельности руководителя

#### **Основы экономики**

Предмет и принципы экономической науки. Собственность и экономика. Процесс производства в народном хозяйстве. Структура рынка. Национальная экономика: структура и измерение результатов

#### **Финансы и право**

Сущность и функции финансов. Бюджет и бюджетная система. Доходы и расходы бюджета. Сбалансированность бюджета. Бюджетный процесс.

## **Основы бухгалтерского учета**

Теория бухгалтерского учета, его сущность и значение. Методы бухгалтерского учета. Сущность, назначение и виды бухгалтерской отчетности.

## **Нормативно-правовое законодательство в сфере культуры и искусства**

Государственная культурная политика. Формы и методы государственного регулирования деятельности организаций культуры и искусства.

Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность организаций культуры и искусства в РФ. Организационно-правовые формы учреждений культуры.

## **Экономика организаций в сфере культуры**

Предмет, значение и задачи анализа хозяйственной деятельности.

Характеристика экономических отношений в сфере культуры и искусства.

Сущность культурного пространства как объекта экономических отношений.

Организация и структура культурной деятельности. Особенности предпринимательской деятельности в учреждениях культуры.

Финансирование сферы культуры.

## **Управление в социокультурной организации**

Социокультурная деятельность как объект управления. Технологии планирования деятельности учреждений социокультурной сферы. Менеджер в социокультурных учреждениях. Технологии управления персоналом в социокультурном учреждении.

## **Маркетинг в сфере культуры и искусства**

Маркетинговая стратегия управления. Реклама и ее функционирование в сфере культуры. Информационные технологии как средство продвижения услуг в сфере культуры и искусства.

## **Организация социокультурной деятельности**

Сущность и специфика современных социально-культурных технологий.

Технологии информационно-познавательной и просветительской деятельности в сфере культуры. Технология самодеятельного творчества и любительских объединений.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся. Ознакомиться с рабочей программой дисциплины можно на вводной лекции из её представления преподавателем или самостоятельно на официальном Интернет-сайте Академии. Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, которая имеется в электронной библиотечной системе на предлагаемые

преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения. Подготовка к учебному занятию лекционного типа.

Обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

- 1) знакомит с новым учебным материалом;
- 2) разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- 3) систематизирует учебный материал;
- 4) ориентирует в учебном процессе.

С этой целью:

- внимательно прочитайте материал лекции;
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
- внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу. Подготовка к занятию семинарского типа.

При подготовке и работе во время проведения занятий семинарского типа следует обратить внимание на следующие моменты: процесс предварительной подготовки, работа во время занятия, обработка полученных результатов, исправление полученных замечаний.

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия, техники безопасности при работе в аудитории.

Для более углубленного изучения темы предлагаются задания для самостоятельной работы, их рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала.

## **4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

### **4.1. Организационно-педагогические требования, обеспечивающие реализацию Программы**

Условия реализации Программы в АНПОО «МАНО» обеспечивают реализацию в полном объеме, соответствие качества подготовки слушателей установленным требованиям. Продолжительность учебного часа теоретических и практических занятий составляет один академический час (45 минут).

### **4.2. Кадровые требования, обеспечивающие реализацию Программы**

Реализация Программы обеспечивается высококвалифицированными педагогическими и научно-педагогическими кадрами, имеющими достаточный опыт работы в области профессиональной деятельности, соответствующей преподаваемому учебному предмету, курсу, дисциплине (модулю), состоящими в штате АНПОО «МАНО» или привлекаемыми.

### **4.3. Материально-технические условия реализации Программы**

ДПО ПП реализуется в заочной (без отрыва от производства)/очно-заочной форме с использованием в соответствии с частью 2 статьи 13 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» электронного обучения, а также дистанционных образовательных технологий.

Под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реализуемые с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии слушателей и педагогических работников.

Для реализации ДПО ПП с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств, которые обеспечивают освоение слушателями ДПО ПП в полном объеме, независимо от места нахождения.

Дистанционный курс проходит на виртуальной образовательной платформе CMS (LMS) Moodle (по лицензии GNU GPL). Система расположена на сервере организации под управлением ОС Linux Debian 9 с СУБД MYSQL.

Идентификация пользователей осуществляется с помощью уникального логина и пароля. Работа организована на широкополосных высокочастотных каналах передачи данных. Предусматривается организация дистанционной поддержки преподавателям и обучающимся.

При реализации Программы с применением электронного обучения и дистанционных технологий местом осуществления образовательной

деятельности является место нахождения АНПОО «МАНО» независимо от места нахождения слушателя.

Для организации самостоятельного продвижения слушателей в программе: лекционные материалы, дополнительные материалы, методические рекомендации по организации индивидуальной работы слушателей, задания для самопроверки, требования к оформлению итоговых работ, задания для итоговой аттестации. Сопровождение самостоятельной работы слушателей предполагает согласование индивидуальных планов работы (виды и темы заданий, сроки представления результатов); проведение индивидуальных и групповых консультаций; промежуточный контроль хода выполнения заданий; оценка результатов выполнения заданий.

Эффективное использование электронных образовательных ресурсов возможно при условии наличия качественного доступа слушателей к информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Слушатели, выполняя задания, предусмотренные ДПО ПП, при необходимости имеют возможность обратиться к педагогическим работникам за помощью.

#### **4.4. Информационно-методическое обеспечение реализации Программы**

Образовательный процесс в АНПОО «МАНО» в полном объеме обеспечен электронными учебниками, учебно-методической литературой и материалами по всем учебным дисциплинам Программы, имеется доступ к печатным и электронным образовательным ресурсам (ЭОР), в том числе к электронным образовательным ресурсам, размещенным в федеральных и региональных базах данных ЭОР. Подключение библиотеки к Интернету обеспечивает удаленный доступ к электронным каталогам и полнотекстовым базам. Перечень используемых источников, учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы предоставляется слушателям.

Используются следующие информационные технологии и информационные справочные системы:

- проведение онлайн занятий через ПО BigBlueButton с использованием слайд-презентаций, демонстрации видео и графических материалов;
- проведение занятий и проверка знаний с использованием СДО Moodle;
- офисные программы Windows; Linux, Microsoft Office; LibreOffice, Adobe Reader, Mozilla Firefox;

По всем темам дисциплины разработаны:

- электронные презентации для проведения лекционных и практических занятий;
- используется составленная фильмотека по отдельным темам учебного курса;
- имеется комплект видеороликов для наглядного представления вопросов при изучении ряда тем учебной дисциплины.

#### **4.5. Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы**

### **Основные источники:**

1. Атаманчук Г.В. Управление: сущность, эффективность: учебное пособие для вузов / Г.В. Атаманчук. - М.: Академический Проект; Культура, 2006.
2. Басаков М.И. Менеджмент: пособие студентам для подготовки к экзаменам / М.И. Басаков; 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИТК «Дашков и К», 2006.
3. Бражко Е.И. Управленческие решения: учеб. пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. - М.: Издательство РИОР, 2006.
4. Основные категории управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=6&layer=2](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=6&layer=2) (дата обращения: 12.05.2019 г.).
5. Основные принципы, лежащие в основе трудовой мотивации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lo1.ru/gos/5/Content/3/3.4.htm> (дата обращения: 09.05.2019 г.).

### **Дополнительные источники:**

1. Киселёва, Т.Г. Социально-культурная деятельность: история, теоретические основы, сферы реализации, субъекты, ресурсы, технологии. / Т.Г. Киселёва - Москва: МГУКИ, 2001.
2. Лопушинская, Г.К. Планирование в условиях рынка. / Г.К. Лопушинская, А.Н. Петров. - Москва : Дашков и К°, 2003. - 252 с.
3. Михеева, Н.А. Менеджмент в социально-культурной сфере. / Н.А. Михеева, Л.Н. Галенская. - Санкт - Петербург: Изд-во Михайлова В.А., 2000. - 170 с.
4. Ньюстром, Д.В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис. - Санкт - Петербург, 2000. - 448 с.
5. Организационное поведение: Учебник для вузов под ред. Э.М. Короткова и А.Н. Силина. - Тюмень: Вектор Бук, 2001. - 340 с.
6. Плешин, Ю. Управление персоналом. / Ю. Плешин - Санкт - Петербург, 2005

## **5.КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Освоение программы, в том числе отдельной части (модуля) или всего объема темы, сопровождается текущим контролем успеваемости, промежуточной и итоговой аттестацией слушателей. Формы и порядок текущего контроля, промежуточной и итоговой аттестации определяются при разработке ДПО ПП целесообразно ее целевым установкам и доводятся до сведения слушателей в начале обучения.

Текущий контроль - процесс определения степени владения и/или усвоения слушателями изучаемого учебного материала в ходе семинарских (практических) занятий в соответствии с содержанием. Цель текущего контроля - обеспечение обратной связи между актуальными знаниями и

умениями обучающихся и планируемыми результатами обучения в рамках изучения определенной темы, модуля ППО для реализации преподавателем контрольно-корректировочной деятельности.

**Система текущего контроля включает:** контроль знаний, умений, навыков, усвоенных в данном курсе в форме контрольной работы, индивидуального собеседования; выполнения заданий в ходе практических работ; исследовательского, творческого проекта; решения кейсов. Показатели и шкала оценивания формы контроля – устное сообщение, собеседование, решение кейса, тестирование в Приложении 3. Формы, виды, средства осуществления текущего контроля ориентированы на реализацию компетентного подхода, определяются посредством учета планируемых результатов обучения, структуры и логики.

Промежуточная аттестация - процесс определения уровня достижения слушателями планируемых результатов обучения в завершении освоения структурно-логического компонента. Цель промежуточной аттестации - обеспечение обратной связи между образовательными результатами, достигнутыми слушателями, и планируемыми результатами обучения по отдельной части курса (модуля) ДПО ПП для установления фактического уровня ее освоения слушателями. Система промежуточной аттестации предполагает: зачет, зачет с оценкой или экзамен. Показатели и шкала оценивания форм контроля в Приложении 3.

Формы, виды, средства осуществления промежуточной аттестации ориентированы на реализацию компетентного подхода, определяются посредством учета планируемых результатов обучения, структуры и логики ДПО ПП\*.

Итоговая аттестация - форма оценки степени и уровня освоения слушателями образовательной программы. Итоговая аттестация для слушателей, завершающих обучение, является обязательной. Итоговая аттестация проводится с использованием ДОТ. Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией. Итоговая аттестация планируется с учетом организационной целесообразности и возможности наиболее эффективно оценить и проанализировать качество освоения. Формы, виды, средства осуществления промежуточной аттестации ориентированы на реализацию компетентного подхода, определяются посредством учета планируемых результатов обучения, структуры и логики ДПО ПП\*\*. Итоговая аттестация проводится в форме зачета. В рамках организации работы над индивидуальной научно-методической темой слушатели выполняют по выбору одно из трех предложенных заданий, включающих теоретическую и практическую часть. Выполняется итоговая работа в соответствии с Требованиями к итоговой аттестационной работе. Конкретную тему итоговой работы слушатель формулирует самостоятельно в пределах содержания ДПО ПП \*\*\*.

\* Примерные задания для текущего контроля в приложении 1.

\*\* Примерные задания для итогового контроля в приложении 2.

\*\*\* Критерии оценивания заданий промежуточной и итоговой аттестации в приложении 3.

**Примерные задания для промежуточной аттестации  
(тесты)**

**1. Управление – это:**

- а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- в) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

**2. Менеджмент – это:**

- а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- в) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

**3. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?**

- а) функциональное;
- б) горизонтальное;
- в) прямое.

**4. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?**

- а) 5;
- б) 3;
- в) 9.

**5. Кто относится к среднему уровню менеджеров?**

- а) заместители;
- б) руководители подразделений;
- в) руководители групп.

**6. Выберите правильные функции менеджмента:**

- а) планирование;
- б) распределение;
- в) стимулирование.

**7. Планирование – это:**

- а) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;
- б) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- в) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.

**8. Сформулируйте задачи планирования:**

- а) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- б) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
- в) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.

**9. По форме планирование бывает:**

- а) тактическое;
- б) конкретное;
- в) перспективное.

**10. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?**

- а) перспективное;
- б) среднесрочное;
- в) оперативное.

**11. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет?**

- а) перспективное;
- б) среднесрочное;
- в) оперативное.

**Приложение 2**

**Примерные задания для итоговой аттестации  
(методическая разработка)**

**Составить реферат по предложенной теме:**

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Сущность управленческой деятельности.
3. Сущность управленческой деятельности.
4. Эволюция развития управленческой мысли.
5. Модели менеджмента.
6. Сфера культуры как объект менеджмента.
7. Разновидности менеджмента.
8. Принципы менеджмента.
9. Особенности менеджмента в сфере культуры.

**Показатели и шкала оценивания формы контроля – устное сообщение, собеседование, решение кейса, тестирование.**

Шкала оценивания	Описание критерия для устного сообщения, собеседования (в т.ч. онлайн, оффлайн)	Критерии для контрольной работы, кейса, теста
5 «отлично»	-обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; -обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; -излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.	Правильный ответ не менее чем на 84% заданий
4 «хорошо»	- обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.	Правильный ответ не менее чем на 67% заданий
3 удовлетворительно	обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: -излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; -не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; -излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.	Правильный ответ не менее чем на 50% заданий
2 неудовлетворительно	-обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.	Правильный ответ менее чем на 50% заданий.

**Показатели и шкала оценивания формы контроля – Зачет**

Шкала оценивания	Описание критерия
Зачтено (выполнено более 50% заданий)	В освещении вопросов не содержится грубых ошибок, самостоятельно выполнена практическая часть заданий, выполнены требования к оформлению задания и срокам его сдачи.
Не зачтено Выполнено менее 50 % заданий	Обучающихся не справился с заданием (выполнено менее 50% задания), нераскрыто основное содержание вопросов, имеются грубые ошибки в выполнении практической части задания, а также работа выполнена несамостоятельно.

## Показатели и шкала оценивания формы контроля – Зачет с оценкой:

- 2 (неудовлетворительно) – выполнено правильно меньше 50% заданий;
- 3 (удовлетворительно) – больше либо равно 50%, но меньше 70%;
- 4 (хорошо) – больше либо равно 70%, но меньше 85%;
- 5 (отлично) – не менее 85%.

## Показатели и шкала оценивания формы контроля – Экзамен

Оценка	Критерии для оценивания экзамена (т.ч. онлайн, оффлайн)
5 «отлично»	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала;</li><li>– полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, в рамках обсуждаемых заданий;</li><li>– способность устанавливать и объяснять связь практики и теории;</li><li>– логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора;</li><li>– умение решать практические задания;</li><li>– свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.</li></ul>
4 «хорошо»	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала;</li><li>– твердые знания теоретического материала. -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития;</li><li>– правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы;</li><li>– умение решать практические задания, которые следует выполнить.</li><li>– владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины;</li><li>– наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам.</li></ul> <p>Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.</p>
3 «удовлетворительно»	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– знания теоретического материала;</li><li>– неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов;</li><li>– неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.</li><li>– недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение, без грубых ошибок, решать практические задания, которые следует выполнить.</li> </ul>
2 «неудовлетворительно»	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– существенные пробелы в знаниях учебного материала;</li> <li>– допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий;</li> <li>– непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета;</li> <li>– отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины;</li> <li>– отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности</li> </ul>

### Шкала оценивания в зависимости от уровня сформированности компетенций

#### Уровень сформированности компетенций

Результаты освоения	1. Недостаточный: компетенции не сформированы	2. Пороговый: компетенции сформированы	3. Продвинутый: компетенции сформированы	4. Высокий: компетенции сформированы
<b>Знать:</b>	Знания отсутствуют.	Сформированы базовые структуры знаний.	Знания обширные, системные.	Знания твердые, аргументированные, всесторонние.
<b>Уметь:</b>	Умения не сформированы	Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер.	Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий.	Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий.
<b>Владеть:</b>	Навыки не сформированы	Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.	Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.	Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка.

#### Критерии оценивания тестовых работ

Оценка за контроль ключевых компетенций слушателей производится по пятибалльной системе. При выполнении заданий ставится отметка:

- «3» - за 50-70% правильно выполненных заданий,  
 «4» - за 70-85% правильно выполненных заданий,  
 «5» - за правильное выполнение более 85% заданий.

### Требования, предъявляемые к методической разработке и ее оформлению

Вид	<p>1. информационная (методическое описание, комментарий, аннотация, листовка, бюллетень, рецензия, реферат, анализ, положение, памятка, инструкция);</p> <p>2. практико-ориентированная (программа, проект, разработка конкретного урока, темы программы, разработка методики преподавания предметов, разработка форм, методов или средств обучения и воспитания, тематическая подборка материалов, задачник, сборник упражнений).</p>
Требования к содержанию	<p>1. содержание методической разработки должно четко соответствовать теме и цели конкретного занятия, программы, методики и т. д.;</p> <p>2. содержание методической разработки должно быть понятным и применимым на практике в любых условиях;</p> <p>3. методические разработки не должны повторять содержание учебников, учебных программ и иных методических разработок других авторов;</p> <p>4. материал должен быть систематизирован, изложен максимально просто и четко;</p> <p>5. язык методической разработки должен быть лаконичным, грамотным, убедительным. Применяемая терминология должна соответствовать общепринятой в педагогике;</p> <p>6. рекомендуемые методы, методические приемы, формы и средства обучения должны подкрепляться описанием педагогического опыта;</p> <p>7. методическая разработка должна содержать конкретные материалы, которые может использовать педагог в своей работе (карточки задания, планы уроков, инструкции для проведения лабораторных работ, карточки схемы, тесты, уровневые задания и т.д.).</p>
Структура	<p>1. Вводная часть</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-автор разработки, должность, место работы;</li> <li>-название разработки.</li> <li>-название и форма проведения дела (урок, выставка ученических работ, педагогический совет и т. д.);</li> <li>-пояснительная записка:</li> <li>-цели и задачи проводимого дела;</li> <li>-целевая категория (возраст детей, группа детей, группа педагогов и пр.);</li> <li>-условия для проведения;</li> <li>-оборудование и оформление;</li> </ul> <p>2. Основная часть</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--сценарный план, ход проведения дела.</li> </ul> <p>3. Список использованной литературы;</p> <p>4. Приложения (ссылки на источники дополнительного материала, подбор сопровождающих материалов, таблиц, схем).</p>
Требования к оформлению	<p>1. объем – не более 10 страниц машинописного текста;</p> <p>2. размеры полей левое –2 см, правое –1см, нижнее - 2 см, верхнее – 2 см.</p> <p>3. шрифт Times New Roman (14), интервал полуторный;</p> <p>4. страницы необходимо нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется посередине верхнего поля без точки в конце;</p> <p>5. на первой странице размещается титульный лист;</p>

	6. список использованных источников в алфавитном порядке в соответствии с требованиями, предъявляемыми к оформлению литературы.
Критерии оценки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соответствие предложенной структуре</li> <li>2. Четкая постановка целей и задач</li> <li>3. Раскрытие темы (полнота, ясность)</li> <li>4. Отражение в работе своего опыта;</li> <li>5. Грамотность изложения и оформления .....</li> </ol> <p>Каждый критерий оценивается в баллах от 1 до 10. Слушатель получает отметки по системе:  0 – 29 баллов – не зачтено;  30 – 50 баллов – зачтено.</p>