

Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования
«Академия развития глобального мышления-НПД»



УТВЕРЖДАЮ

Ректор

« 11 »

Н.А. Штурбина

марта 2024 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
«Государственное и муниципальное управление в сфере образования.
Инструментарий развития образовательных систем»

Вид программы: профессиональная переподготовка

Объем в часах: 260

Форма обучения: очно-заочная

Организация обучения: с применением дистанционных технологий и
электронного обучения; 18 недель

Таганрог, 2024

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы

Цель - формирование высокопрофессиональных менеджеров-практиков, обладающих современными знаниями и компетенциями, которые позволяют эффективно осуществлять руководство образовательными организациями или их структурными подразделениями.

Наименование присваиваемой квалификации: менеджер

Область профессиональной деятельности выпускников включает руководство образовательными организациями или их структурными подразделениями.

Выпускники готовятся к решению задач *профессиональной деятельности* следующих *типов*:

- организационно-управленческая;
- информационно-аналитическая.

Выпускник должен быть готов решать следующие *профессиональные задачи*:

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации;
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);
- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

- разработка системы внутреннего документооборота организации;
- оценка эффективности проектов;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
- оценка эффективности управленческих решений.

1.2. Планируемые результаты освоения

Дополнительная профессиональная программа «Государственное и муниципальное управление в сфере образования. Инструментарий развития образовательных систем» направлена на достижение следующих результатов освоения:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПК
Организационно-управленческая	умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.
	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.
Информационно-методическая	владение навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций
Коммуникативная	способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации.
Проектная	способность разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ.
	владение навыками разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, способностью и умением формировать систему индивидуальных инструментов управления персоналом, разработанную на основе новейших методов и методик в данной области, и эффективно реализовывать ее в управленческой практике
	владение знаниями и умениями проектирования эффективной кадровой политики, поддерживающей позитивной имидж организации как работодателя

Организационно-регулирующая	способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.
	умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.
Исполнительно-распорядительная	умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов.
	способность участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления.

1.3. Категория слушателей

Категория слушателей – лица, имеющие или получающие высшее образование.

1.4. Трудоемкость и срок обучения: 260 часов, 18 недель (4,5 месяца)

1.5. Форма обучения и режим занятий: очно-заочная, с применением дистанционных технологий и электронного обучения, 14 часов в неделю.

1.6. Язык обучения: русский

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный план дополнительной профессиональной программы «Государственное и муниципальное управление в сфере образования. Инструментарий развития образовательных систем»

№	Наименование разделов, дисциплин, тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Самостоятельная работа	Практические, лабораторные, семинарские занятия	
1.1	Перспективные системы управления развитием образовательных организаций в контексте государственной политики	44	8	22	14	экзамен
1.2	Технологии развития человеческого капитала образовательных организаций	32	6	16	10	экзамен
1.3	Экономика образования и эффективное управление финансами	24	6	12	6	зачет
1.4	Управление проектами в образовательной организации	32	4	18	10	зачет
1.5	Системы показателей и способы оценки результативности и эффективности в образовании	26	4	12	10	зачет
1.6	Практикум по разработке и внедрению управленческих проектов	100	8	50	42	экзамен
	Итоговая аттестация	2			2	
	ИТОГО	260	36	130	94	

2.2. Календарный учебный график

Трудоемкость программы	260 ч.
Нормативный срок освоения программы	18 недель
Режим обучения	14 часов в неделю

2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей), практик, стажировок

Дисциплина 1. Перспективные системы управления развитием образовательных организаций в контексте государственной политики (44 часа)

Результаты обучения: совершенствование компетенций, необходимых в рамках вида профессиональной деятельности – управление в сфере образования в контексте изучения перспективных систем управления развитием образовательных организаций в соответствии с государственной политикой РФ.

Тема 1.1 Эффективность как ключевой инструмент развития современных организаций в контексте государственной политики (2 часа)

Вопросы, раскрывающие содержание темы

1. Современные требования государственной политики в вопросах повышения качества образования.

2. Сущность понятия «эффективность».

3. Подходы к повышению эффективности деятельности образовательных организаций в контексте государственной политики.

4. Основания введения понятия «эффективность в практику деятельности образовательных организаций».

Тема 1.2 Кластерные формы организации деятельности: особенности реализации современных моделей управления (2 часа)

1. Существующая модель управления: особенности эволюции.

2. Перспективные системы управления: онтология становления.

3. Понятие кластеров.

4. Новые роли менеджеров в условиях кластерных форм организации деятельности

Тема 1.3 Технологии стратегического планирования деятельности образовательных систем (2 часа)

1. Что такое стратегия?

2. Что значит лучшая стратегия?

3. Корпоративная социальная ответственность в контексте стратегического планирования.

4. Общий порядок стратегического планирования.

5. Особенности стратегического планирования развития образовательных организаций.

Тема 1.4 Управленческие технологии реализации проектного подхода в контексте новых систем управления (2 часа)

1. Проектная деятельность, как инструмент прояснения сложной ситуации (методологический аспект).

2. Признаки понимания.

3. Измеритель компетенций в контексте организации мыследеятельности.

4. Проектная деятельность как инновация (понятийный аппарат).

Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия	Трудоемкость, час.
1.1.	Особенности представления деятельности организации в контексте обеспечения ее эффективности. Методические основания для различения таких показателей качества деятельности, как: эффективность, результативность, экономичность.	2
1.2.	Конструкты кластерных форм организации деятельности. Проблемы эффективного внедрения перспективных систем управления в практику деятельности образовательных организаций.	4

1.3	Инструментарий разработки стратегии: анализ дальнего и ближнего окружения. Ресурсный подход Р. Гранта к формированию стратегии. Ключевые принципы управления ресурсами в направлении достижения стратегических целей.	4
1.4	Требования управленческим проектам. Проекты, как инструмент повышения профессиональной активности сотрудников образовательной организации.	4

Самостоятельная работа

Номер темы	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость, час.
1.1.	Этюды управления эффективностью: способы выстраивания эффективных коммуникаций; ключевые приемы повышения эффективности коммуникации. Понятия: эффективный контракт, эффективный учебный план, эффективный урок.	4
1.2.	Ключевые принципы повышения эффективности внедрения перспективных систем управления.	4
1.3	Матрицы Ансоффа и общих стратегий Портера: особенности применения для образовательных систем. Инструментарий управления портфелями «продуктов» образовательных систем	4
1.4	Ключевые технологии реализации проектного подхода. Принципы повышения эффективности проектного подхода в контексте новых систем управления	6

Дисциплина 2. Технологии развития человеческого капитала образовательных организаций (32 часа)

Результаты обучения: развитие компетенции в разработке программ создания и развития человеческого капитала образовательной организации.

Тема 2.1 Человеческий капитал и его значение в конкурентоспособности образовательной организации. Стратегия и политика УЧР как факторы развития человеческого капитала (2 час).

Вопросы, раскрывающие содержание темы

1. Экономика знаний, война за таланты и роль человеческого капитала.
2. Человеческий капитал и кадровый потенциал образовательной организации.
3. Сущность понятия «эффективность».

Тема 2.2 Управление по компетенциям: технологии оценки, стимулирования и развития кадрового потенциала организации. (2 час).

1. Управление человеческими ресурсами как система.
2. Элементы системы.
3. Управление по компетенциям как технология эффективности УЧР.
4. Понятие кластеров.

Тема 2.3 Корпоративная идеология и привлекательность образовательной организации как работодателя (2 час)

1. Корпоративная идеология и ее значение в управлении.
2. Составные элементы идеологии.
3. Корпоративные ценности и принципы управления.

Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия	Трудоемкость, час.
2.1.	Современные тенденции управления человеческими ресурсами.	4
2.2.	Типы компетенций и подходы к их разработке. Оценка компетенций.	4
2.3	Последовательность каскадирования ценностей. Механизмы поддержания идеологии.	4
2.4	Система управления результативностью и развитие человеческого капитала. Технология управления по целям.	4

Самостоятельная работа

Номер темы	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость, час.
2.1.	Стратегия и политики УЧР и критерии оценки человеческого капитала	4
2.2.	Современные подходы к развитию человеческих ресурсов.	4
2.3	Оценка привлекательности ОО как работодателя	4
2.4	Принципы управления результативностью. Технология разработки программы повышения результативности.	4

Дисциплина 3. Экономика образования и эффективное управление финансами (24 часа)

Результаты обучения: овладение системой отраслевых экономических знаний, формирование комплекса компетенций, необходимых при принятии экономических, правовых и управленческих решений в сфере образовательной деятельности, формирование у слушателей необходимого объема знаний и навыков о новых финансово-экономических механизмах в сфере образования; создание представления о принципах финансового управления учреждениями образования.

Тема 3.1 Образование как система и отрасль экономики. История развития экономики образования. Хозяйственные механизмы в образовании. Организационно-правовые формы образовательных организаций. (2 час).

Вопросы, раскрывающие содержание темы

1. Определение предмета науки «экономика образования». Ее место в системе экономических наук.
2. Задачи и структура курса «экономика образования». Его значение для практической деятельности учителя и других работников образования.
3. Экономические отношения системы образования.
4. Причины отрицания производственных отношений в сфере образования.
5. Экономические категории и закономерности в отрасли образования.
6. Отношения собственности и интеллектуальная собственность педагогических работников.
7. Федеральный закон «Об образовании» о субъектах и объектах права собственности в образовательных учреждениях.
8. Специфика производительной деятельности и экономических отношений в отрасли образования.
9. Компоненты производительной деятельности в образовании.

Тема 3.2 Финансирование образования. Нормирование в финансировании образовательных организаций. Государственные услуги и работы (ведомственные перечни). Система и порядок расходования бюджетных средств. (2 час).

1. Образование как отрасль экономики.
2. Образовательные услуги – разновидность общественных товаров.
3. Рынок образовательных услуг и его характерные черты.
4. Нормативные цены и их функции.
5. Государственные нормативы финансирования, определяемые в расчете на одного обучающегося по каждому типу, виду и категории учебных заведений
6. Финансовый механизм в отрасли образования.
7. Источники формирования финансовой базы образования.
8. Основные группы и виды расходов образовательного учреждения.
9. Сметное финансирование в образовании, его социально-экономические ограничения.
10. Переход к финансированию в расчете на одного обучающегося.

Тема 3.3 Организация труда и заработной платы в образовании. Системы оплаты труда.

Понятие эффективности в экономической деятельности образовательных организаций. Эффективный контракт (2 час)

1. Отраслевые особенности оплаты труда.
2. Модели оплаты труда преподавателей
3. Критерии, показатели и индикаторы оценки деятельности учителя.
4. Нормирование труда работников образования в различных типах образовательных учреждений.
5. Новая система оплаты труда в образовании.
6. Эффективный контракт.
7. Основные принципы построения системы оплаты труда.
8. Вопросы перехода от управления затратами к управлению результатами.
9. Механизмы введения новой системы оплаты труда учителей (цели, правовые документы, преимущества и риски, ожидаемые эффекты).

Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия	Трудоемкость, час.
3.1.	Содержание хозяйственного механизма, его состав и особенности в образовательном комплексе. Экономические, правовые и организационные аспекты хозяйственного механизма. Федеральная программа развития образования России – стратегия реформирования и повышения эффективности образования. Главная цель и основные установки этой программы по выходу из кризиса, стабилизации и развитию образования в стране. Организационная структура управления образованием. Система органов управления образованием.	2
3.2.	Основные направления оптимизации финансового положения образовательного учреждения. Введение экономически обоснованных нормативов финансирования на одного. Принципы государственного финансирования сферы образования. Переход от управления затратами к управлению результатами.	2
3.3	Нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы введения новой системы оплаты труда работников бюджетных учреждений. Особенности отраслевой системы оплаты труда. Профессиональные	1

	квалификационные группы должностей работников образовательных учреждений.	
3.4	Нормативное регулирование возможностей учреждений по ведению приносящей доход деятельности.	1

Самостоятельная работа

Номер темы	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость, час.
3.1.	Оптимальное соотношение административных и экономических методов управления. Менеджмент и его место в управлении учебными заведениями.	2
3.2.	Актуальные проблемы, направления и перспективы совершенствования бюджетного финансирования сферы образования. Оценка эффективности бюджетных расходов на образование. Оптимизация механизма управления бюджетными ресурсами.	2
3.3	Организация труда: содержание, принципы, показатели эффективности труда. Категории персонала: профессиональные и квалификационные группы, показатели численности работников	4
3.4	Оптимизация и экономия ресурсов внутри организации, а также возможности увеличения финансирования участием в конкурсной и грантовой системах	4

Дисциплина 4. Управление проектами в образовательной организации (32 часа)

Результаты обучения: формирование у слушателей специальных управленческих компетенций по внедрению проектного управления и структур управления проектами в практику деятельности органов управления образованием и руководителей образовательных организаций, как средства развития образовательных организаций и образовательных систем.

Тема 4.1 Условия успешного управления проектами в организации. Проектный офис (1 час).

Вопросы, раскрывающие содержание темы

1. Условия успешного управления проектами в организации.
2. Проектный офис

Тема 4.2 Управление группами проектов. Портфели проектов и программы. (1 час).

1. Уровни управления проектами.
2. Основания для классификации и группировки проектов.

Тема 4.3 Управление портфелями проектов (1 час)

1. Управление портфелями: проектов, ресурсов, активов.
2. Выбор состава портфеля проектов и определение его размера.
3. Приоритизация проектов.

Тема 4.4 Модели организации Проектных офисов. Внедрение Проектных офисов в образовательных организациях (1 час)

1. Постоянные, временные и вспомогательные органы управления проектами: проектные офисы, проектные комитеты, экспертные группы и др.
2. Определение наиболее подходящей модели проектного офиса для организации.

Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия	Трудоемкость, час.
------------	------------------------------------	--------------------

4.1.	Инфраструктура, обеспечивающая эффективную реализацию проекта (портфеля проектов). Основные шаги создания проектного управления в организации.	2
4.2.	Формирование портфелей проектов в соответствии со стратегическими целями развития организаций и организационных систем.	4
4.3	Определение ценности и реализуемости проектов.	2
4.4	Состав и функционал проектных комитетов и офисов.	2

Самостоятельная работа

Номер темы	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость, час.
4.1.	Инструменты организационной поддержки проектной деятельности в образовательной организации (системе). Офис управления проектами.	4
4.2.	Жизненный цикл управления портфелем проектов.	4
4.3	Балансировка портфелей.	2
4.4	Причины неудач при создании проектных офисов в организациях.	8

Дисциплина 5. Системы показателей и способы оценки результативности и эффективности в образовании (26 часов)

Результаты обучения: формирование у слушателей представления о сбалансированной системе показателей, раскрыв ее содержание, преимущества, этапы создания.

Тема 5.1 Система сбалансированных показателей (ССП) и управление, основанное на измерениях. (1 час).

Вопросы, раскрывающие содержание темы

1. ССП как инструмент при решении фундаментальных проблем управления.
2. Составляющая системы сбалансированных показателей ССП как система стратегического управления.

Тема 5.2 Образы организации: взаимосвязь системы показателей с целями коллектива и персональными целями. Взаимодействие участников в процессе определения стратегических и диагностических показателей. (1 час).

1. Разработка целей и показателей деятельности.
2. Уточнение целей участников.
3. Разработка причинно-следственных связей.
4. Понятие позиции в коммуникации.
5. Структура коммуникации.

Тема 5.3 Показатель как инструмент измерения степени достижения и результативности поставленной цели. (1 час)

1. Сколько показателей в сбалансированной системе.
2. Как можно испортить хорошие показатели.

Тема 5.4 Стратегические карты как связь между формулированием стратегии и ее воплощением (1 час)

1. Согласование стратегической карты с выбранной стратегией.

Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия	Трудоемкость, час.
------------	------------------------------------	--------------------

5.1.	Обоснование разработки ССП внутри организации. Стадия планирования. Компоненты эффективной ССП	2
5.2.	Доминирование и культурное насилие в педагогической коммуникации. Разработка сценариев организации переговорной площадки.	2
5.3	Использование диагностических показателей для уравнивания стратегических. Измерение показателей	2
5.4	Структура и методы составления карт. Как сформулировать понятные сотрудникам и выполнимые стратегии и составить стратегические карты, иллюстрирующие смысл и способы успешной реализации этих стратегий	4

Дисциплина 6. Практикум по разработке и внедрению управленческих проектов (100 часов)

Результаты обучения: формирование проектных управленческих компетенций, позволяющих осуществлять эффективное управление образовательной организацией (структурными подразделениями), образовательной системой регионального и муниципального уровня.

Тема 6.1 Синергетический подход в управлении развитием образовательных систем. Формирование Стратегии развития как вектора проектных решений. (2 час).

Вопросы, раскрывающие содержание темы

1. Необходимые условия развития систем.
2. Качество систем с позиции целеполагания.

Тема 6.2 Проект как средство управления развитием системы. Актуальность, цели и задачи проекта. (2 час).

1. Основные составляющие проекта.
2. Актуальность, противоречие и проблемы проекта.

Тема 6.3 Оформление основной проектной идеи. Ресурсное обеспечение проекта. Риски и методы минимизации (2 час)

1. Методы оформления проектной идеи.
2. Практическая значимость новизна проекта.

Тема 6.4 Результативность и эффективность проекта (2 час)

1. Стратегические и тактические показатели результативности эффективности проекта.

Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия	Трудоемкость, час.
6.1.	Синергетический подход к управлению развитием образовательных систем. Стратегия как основное средство формирования целевых установок в организации.	10
6.2.	Постановка целей проекта.	8
6.3	Внешние и внутренние ресурсы проекта. Учет интересов всех субъектов проекта.	8
6.4	Взаимосвязь актуальности, целевых ориентиров проекта с измеримыми индикаторами	8
6.5	Командное управление.	8

Самостоятельная работа

Номер темы	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость, час.
6.1.	Процесс стратегического управления: – стратегический анализ; – разработка стратегии; – реализация стратегии.	10
6.2.	Задачи проекта как «укрупненные» управленческие действия по продвижению к цели	10
6.3	Определение рисков и методов их минимизации.	10
6.4	Стратегические и тактические показатели результативности эффективности проекта.	10
6.5	Формирование офиса проектов	10

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

3.1. Материально-технические условия реализации программы

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, проектирования (выполнения проектных работ в малых группах) и итоговой аттестации. Во всех аудиториях - проектор и компьютер, где слушатели имеют возможность работать в операционной среде Windows, MS Word, MS Excel, Power Point. Для проведения компьютерных симуляторов используются компьютерные классы. Помещения для проведения итоговой аттестацией укомплектованы видеоаппаратурой.

Вся программа построена по модульному принципу, каждый модуль построен по принципу логического перехода от лекционно-дискуссионной формы освоения материала (интерактивная лекция, построенная на осмыслении опыта) к групповой работе слушателей над блоками модуля. Групповая работа организовывается под руководством модератора группы.

В связи с этим, на протяжении данного курса необходимо организовать пространство для работы как со всей группой и отдельные помещения (по количеству проектных команд) для работы команд над проектными этапами разработки стратегий изменений.

Реализация программы модуля требует наличия технических средства обучения:

- персональные компьютеры для каждой группы;
- мультимедиа- проектор с экраном;
- копировальная техника.

Учебно-методическое и информационное обеспечение:

- раздаточный материал для практических работ (схемы, шаблоны, тексты);
- учебные фильмы;
- презентации;
- наличие доступа к основной и дополнительной справочной литературе;
- электронные образовательные ресурсы.

3.2. Кадровое обеспечение реализации программы

№ п/п	ФИО преподавателей	Ученое звание, степень, должность	Общий стаж работы	Опыт работы по профилю ДПП
1	Штурбина Наталья Александровна	к.п.н., ректор АНО ДПО Академия Глобал-НПД, Почетный работник общего образования РФ	24 лет	9 лет
2	Яхонтова Елена Сергеевна	доктор социологических наук, к.ф.н., профессор кафедры корпоративного управления ВШКУ	27 лет	17 лет
3	Верглинский Андрей Юрьевич	заместитель директора Центра развития образовательных систем ИОН, Почетный работник общего образования РФ, МПГУ	33 года	6 лет
4	Алипова Светлана Фёдоровна	Преподаватель и бизнес-тренер на программах МВА ФАПО, ФФБ, Президентских программах высшего кадрового резерва, ВШКУ, ВШМБ.	37 лет	17 лет

		Бизнес-тренер в корпоративном университете Газпром, РГУ нефти и газа им. Губкина.		
5	Ясвин Витольд Альбертович	Доктор психологических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет». Институт психологии им. Л.С. Выготского. Профессор кафедры проектирующей психологии. ГАОУ ВО г. Москвы «Московский городской педагогический университет». Институт системных проектов. Заведующий лабораторией гуманитарной экспертизы и социального дизайна сферы образования.	29 лет	20 лет
6	Самойлов Андрей Валерьевич	Заместитель декана факультета «Менеджмент в сфере образования» Московская высшая школа социальных и экономических наук	19 лет	4 года
7	Герасимова Галина Васильевна	к.п.н., ГБПОУ города Москвы «Первый Московский Образовательный Комплекс», руководитель структурного подразделения	4 года	4 года
8	Черецкая Наталья Васильевна	канд.пед.наук, специалист лаборатории педагогической экспертизы и социального дизайна МГПУ	45 лет	6 лет
10	Савченко Игорь Анатольевич	кандидат психологических наук, директор программы Центра РОС ИОН, Почетный работник общего образования РФ	5 лет	3 года

3.3. Учебно-методическое обеспечение реализации программы

Дисциплина 1. Перспективные системы управления развитием образовательных организаций в контексте государственной политики

Основные источники:

1. Балашов, Л. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова. Е. Л. Ткаченко ; под общ. ред. Е. М. Роговой. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 383 с.
2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 422 с.
3. Инновационный менеджмент. – М.: Проспект, 2015 – 424с. Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=54841
4. Тебекин А.В.Касаев Б.С.Менеджмент организации. – М.:КноРус, 2014. – 420 с. Режим доступа:http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=53465

Дополнительные источники:

1. Стратегический менеджмент: методические указания по выполнению контрольной работы для студентов направления подготовки 38.03.02 (080200) «Менеджмент» заочной

формы обучения. СПбГЛТУ (Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет), 2015. – 12 с. Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61511

2. Кеннеди Д.К. Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат. - М: Альпина Паблишер, 2014. – 292 с Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=60291

3. Коноплева, Н. А. Организация социокультурных проектов для детей и молодежи: учеб, пособие для СПО / Н. Л. Коноплева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 254 с.

4. Рятов К. Функциональный менеджмент: Как из хаоса создать порядок, преодолеть неопределенность и добиться успеха. – М.: Альпина Паблишер, 2014. - 171 с. Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=60440

Интернет-ресурсы:

1. Верхоглазенко В.Н. Командообразование в проекте. <http://acmegroup.ru/node/254>

2. Верхоглазенко В.Н. Командообразование: типология и основы управления. <http://acmegroup.ru/node/184>

3. Все об управлении <http://www.iteam.ru/>

4. Корпоративная модель компетенций <http://arborcg.org/product/hr?chapter=1443600>

5. Корпоративная система управления проектами. Материалы исследований. <http://www.pmpexpert.ru/library/pm-world/rus-practice.php>

6. Сайт института Адизеса. Менеджмент. <http://russia.adizes.com/>

7. Шатон Г.И. Теоретический анализ проблемы управления образовательными системами (<http://irex.ru/press/pub/polemika/03/sha>)

Дисциплина 2. Технологии развития человеческого капитала образовательных организаций

Основные источники:

1. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. Ву: Проспект, 2015; Режим доступа: http://e.lanbook.com.ezproxy.ranepa.ru:3561/books/element.php?pl1_id=54901

2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 467 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431878>

Дополнительные источники:

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. М.: КноРус, 2014. Режим доступа: http://e.lanbook.com.ezproxy.ranepa.ru:3561/books/element.php?pl1_id=53564

2. Современная образовательная среда и инновационное развитие отечественных компаний. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой в 2-х томах. М.: Дело, 2014, Электронный ресурс: <http://profil.ranepa.ru/docs/pubs/p910/56238c6d3ff9e.pdf> и <http://profil.ranepa.ru/docs/pubs/p910/56238b8896e02.pdf>

3. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 208 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437424>

4. Яхонтова Е.С. Тексты лекций по курсу «Управление изменениями»; Электронный ресурс: <http://profil.ranepa.ru/docs/pubs/p910/562394e809f1e.pdf>

5. Яхонтова Е.С. Тексты лекций по курсу «Стратегическое управление человеческими ресурсами»; Электронный ресурс: <http://profil.ranepa.ru/docs/pubs/p910/56239506c41d7.pdf>

6. Яхонтова Е.С. Тексты лекций по курсу «Эффективное лидерство» Электронный ресурс: <http://profil.ranepa.ru/list/mwork/1>

Интернет-ресурсы:

1. Стали известны лучшие работодатели России Электронный ресурс:

- <http://hh.ru/article/news-3266>
2. Рейтинг работодателей России 2015 Электронный ресурс: <http://hh.ru/article/news-3266>
 3. Методика расчета индекса вовлеченности персонала Электронный ресурс: <http://hr-portal.ru/tool/metodika-rascheta-indeksa-vovlechenosti-personala>
 4. IBS разработала систему кадровой диагностики для «Росатома» Электронный ресурс: - <http://www.c-culture.ru/read/article/42178#sthash.V2fwE2Ph.dpuf>
 5. Н.В. Семенова. Оценка человеческого капитала. Электронный ресурс: <http://www.cons-s.ru/articles/88>
 6. Человеческий капитал Электронный ресурс: <http://center-yf.ru/data/economy/Chelovecheskii-kapital.php>

Дисциплина 3. Экономика образования и эффективное управление финансами

Основные источники:

1. Алиев, И. М. Экономика труда : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина.— Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 486 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-11318-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444899>
2. Экономика общественного сектора, 3-е изд., пер. и доп. Учебник для академического бакалавриата. М.:ИздательствоЮрайт, 2016. <http://urait.ru/catalog/389182>

Дополнительные источники:

1. Байчерова, А.Р. Экономика труда: Курс лекций для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 080200.62 «Менеджмент». Ставрополь :СтГАУ (Ставропольский государственный аграрный университет), 2013. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61100
2. Инновационное развитие – от Шумпетера до наших дней: экономика и образование. Статьи и доклады участников международной научно-практической конференции, М. : Научный консультант, 2015. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=73977
3. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 208 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437424>
4. Экономика и социология труда: теория и практика. Учебник для бакалавров, М.: Издательство Юрайт, 2016. <http://urait.ru/catalog/391263>

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.refrom.ru/library.php?rub=1&page=17> Общие вопросы образования.
2. <http://www.rdainfo.ru/print.php?sid=242> Применение упрощенной системы налогообложения образовательными учреждениями
3. <http://sputnik.mto.ru/Seans/Normative.doc/www.lexed.ru/monitoring/june2005.html> Обзоры законодательства об образовании.
4. <http://www.eed.ru/index.html> - Журнал «Экономика образования сегодня».
5. <http://www.openorg.ru/Law/5.htm> - Экономика системы образования.
6. http://srcc.msu.ru/nivc/serv/univer_press3/ItemsT001.htm - Международная деятельность современного университета: вызовы нового столетия (Статьи).
7. http://zakon.edu.ru/catalog.asp?ob_no=13134 - Финансирование образовательных учреждений.
8. http://www.gnesin.ru/normativy/concept_oplata_project.html - концепция отраслевой системы оплаты труда работников образования.
9. <http://severinform.ru/> - Экономика образования: место образования в общественном развитии.
10. <http://mon.gov.ru/> - Сайт министерства образования и науки
11. http://ru.wikipedia.org/wiki/Ассоциация_исследователей_экономики_общественного_сектора

12. <http://window.edu.ru> - Единое окно доступа к образовательным ресурсам
13. www.aspe.spb.ru/ - Сайт Ассоциации исследователей экономики общественного сектора
14. www.economy.gov.ru - Сайт минэкономразвития РФ
15. www.ecsocman.edu.ru - Федеральный образовательный портал «Экономика, менеджмент, социология»
16. www.ed.gov.ru - Сайт Федерального агентства по образованию
17. www.edu.ru - Федеральный образовательный портал
18. www.ed-union.ru - Сайт профсоюза работников образования
19. www.eed.ru - Сайт журнала «Экономика образования сегодня»
20. www.gks.ru - Сайт Росстата
21. www.iro.edu.ru - сайт института развития образования
22. www.kpmo.ru - Электронный мониторинг «Наша новая школа»
23. www.minregion.ru - Сайт министерства регионального развития РФ
24. www.niokredu.ru - ФЦП развития образования
25. www.rost.ru - Сайт посвященный проблематике приоритетных национальных проектов
www.vrfo.ru - Сайт Всероссийского фонда образования

Дисциплина 4. Управление проектами в образовательной организации

Основные источники:

1. Балашов, Л. И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. Л. Ткаченко; под общ. ред. Е. М. Роговой. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 383 с.
2. Дрозд, К. В. Проектирование образовательной среды : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / К. В. Дрозд, И. В. Плаксина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 437 с. — (Образовательный процесс). — ISBN 978-5-534-06592-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/442026>
3. Москвин, С. Н. Управление проектами в сфере образования : учебное пособие для вузов / С. Н. Москвин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/446191>

Дополнительные источники:

1. Богданов, В. В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом / Вадим Богданов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 248 с.
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432818>
3. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 177 с. — (Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433975>
4. Полковников А.В. Управление проектами. Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015 — 552.
5. Слизкова, Е. В. Управление образовательными системами. Технологии внутришкольного управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Слизкова, Е. В. Воронина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 182 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04831-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/438725>
6. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М.: Издательство «Омега-Л», 2010. — 960 с.

Интернет-ресурсы:

1. <http://forpm.ru/category/%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d1%8b%d0%b9-%d0%be%d1%84%d0%b8%d1%81/> - раздел «Проектный офис» сайта «forPM». Подборка статей по организации и поддержке функционирования проектных офисов
2. <https://pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=1580&detail=Y> – сайт группы компаний «Проектная практика». Подборки статей по проектному управлению, практике создания и обеспечения деятельности структур управления проектной деятельностью – комитетами и офисами проектов.
3. <https://proektoved.com/osnovnye/proektnyj-ofis.html> - сайт PV ProektoVed. Все про управление проектами.
4. <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-ofis.html> – сайт проекта Projectimo.ru. Статьи о проектном управлении для студентов экономических вузов и специалистов по управлению проектами.

Дисциплина 5. Системы показателей и способы оценки результативности и эффективности в образовании

Основные источники:

1. Крылов С.И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей [Электронный ресурс] : монография. — Электрон.дан. — М. : Финансы и статистика, 2014. — 152 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=69171 — Загл. с экрана.
2. Маслак, А. А. Теория и практика измерения латентных переменных в образовании : монография / А. А. Маслак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01451-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433721>
3. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 208 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437424>

Дополнительные источники:

1. Алиев, И. М. Экономика труда : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 486 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-11318-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444899>
2. Батукова Л., Белякова Г. Определяющие этапы формирования системы стратегического управления компанией, реализующей компетентностный подход на базе системы сбалансированных показателей. Россия, Пенза, Общество с ограниченной ответственностью 'Издательский Дом 'Академия Естествознания', 2015 Электронный ресурс: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=b9cb1e4b-96db-4b15-934a-22576dcb21e1%40sessionmgr198&vid=0&hid=119&bdata=Jmxhbm9cnUmc210ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsoai.920049732&db=edsoai>
3. Дрозд, К. В. Проектирование образовательной среды : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / К. В. Дрозд, И. В. Плаксина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 437 с. — (Образовательный процесс). — ISBN 978-5-534-06592-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/442026>
4. Егорова Е., Балашова Н. Система сбалансированных показателей и бюджетирование как элементы и инструментарий стратегического управленческого учета в вузе. Россия, Кострома, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Костромской государственный университет им. Н.А. Некрасова», 2011. Электронный ресурс: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=0e1ac6cf-8a3f-49ef-9f86-8f243276a6b5%40sessionmgr120&vid=0&hid=119&bdata=Jmxhbm9cnUmc210ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsoai.919330989&db=edsoai>
5. Москвин, С. Н. Управление проектами в сфере образования : учебное пособие для вузов /

С. Н. Москвин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/446191>

Интернет-ресурсы:

1. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=182943>
2. Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=164841>
3. Приказ Минобрнауки России от 07.04.2014 N 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=163666>
4. Приказ Минфина России и Минэкономразвития России от 29.10.2010 г. № 136-н/528 «Об утверждении методических рекомендаций по формированию государственных заданий федеральным государственным учреждениям и контролю за их выполнением». <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=113587>
5. Приказ Минфина России и Минэкономразвития России от 29.10.2010 г. № 137-н/528 «О методических рекомендациях по расчету нормативных затрат на оказание федеральными государственными учреждениями государственных услуг и нормативных затрат на содержание имущества федеральных государственных учреждений». <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=121630>
6. Распоряжение Правительства N 2620-р Российской Федерации от 30 декабря 2012 г. «План мероприятий («дорожная карта») по введению эффективного контракта в учреждениях, подведомственным Министерству образования и науки РФ» <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=140254>

Дисциплина 6. Практикум по разработке и внедрению управленческих проектов

Основные источники:

1. Кутузов, А.С. Шаблоны документов для управления проектами [Электронный ресурс] : / А.С. Кутузов, А.Н. Павлов, А.В. Шаврин. — Электрон.дан. — М. : "Лаборатория знаний" (ранее "БИНОМ. Лаборатория знаний"), 2014. — 166 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=66144
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432818>
3. Москвин, С. Н. Управление проектами в сфере образования : учебное пособие для вузов / С. Н. Москвин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/446191>

Дополнительные источники:

1. Воронцовский, В. Л. Управление рисками: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л. В. Воронцовский. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 414 с.
2. Дрозд, К. В. Проектирование образовательной среды : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / К. В. Дрозд, И. В. Плаксина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 437 с. — (Образовательный процесс). — ISBN 978-5-534-06592-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/442026>
3. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс] : . — Электрон. дан. — М. : ДМК Пресс, 2010. — 320 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=40037
4. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 177 с. — (Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-

07425-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433975>

5. Маслак, А. А. Теория и практика измерения латентных переменных в образовании : монография / А. А. Маслак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01451-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433721>
6. Слизкова, Е. В. Управление образовательными системами. Технологии внутришкольного управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Слизкова, Е. В. Воронина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 182 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04831-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/438725>

Интернет-ресурсы:

1. Верхоглазенко В.Н. Командообразование в проекте. <http://acmegroup.ru/node/254>
2. Верхоглазенко В.Н. Командообразование: типология и основы управления. <http://acmegroup.ru/node/184>
3. Все об управлении <http://www.iteam.ru/>
4. Корпоративная модель компетенций <http://arboreg.org/product/hr?chapter=1443600>
5. Корпоративная система управления проектами. Материалы исследований. <http://www.pmexpert.ru/library/pm-world/rus-practice.php>
6. Сайт института Адизеса. Менеджмент. <http://russia.adizes.com/>
7. Шатон Г.И. Теоретический анализ проблемы управления образовательными системами (<http://irex.ru/press/pub/polemika/03/sha>)

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Тестовые задания по Дисциплине 1. Перспективные системы управления развитием образовательных организаций в контексте государственной политики

- 1. Что лежит в основе новых подходов к управлению образовательными организациями?**
 - А. Усиление авторитарного способа управления.
 - Б. Материальное стимулирование сотрудников.
 - В. Создание особенной развивающей образовательной среды.
 - Г. Усиленная подготовка обучающихся к сдаче ЕГЭ.
- 2. Что такое эффективность деятельности?**
 - А. Отношение «затрат» к «результату» деятельности.
 - Б. Отношение «результата» деятельности к «затратам» .
 - В. Отношение «результата» деятельности к «потребностям».
 - Г. Отношение «потребностей» к «результату» деятельности.
- 3. Как связаны между собой показатели качества деятельности?**
 - А. Эффективность = результативность / экономичность.
 - Б. Эффективность = экономичность / результативность.
 - В. Эффективность = результативность * экономичность.
 - Г. Эффективность = результативность + экономичность.
- 4. Что такое «успешность» выпускника на Ваш взгляд?**
 - А. Способность сдать ЕГЭ.
 - Б. Поступление в ВУЗ.
 - В. Способность ставить цели, достигать их и получать признание.
 - Г. Послушность.
- 5. На каких основаниях уместно обеспечивать эффективность деятельности образовательных организаций?**
 - А. Отработка формата сдачи ЕГЭ обучающимися.
 - Б. Усиление подготовки к олимпиадам.
 - В. Активизация работы с родительской общественностью.
 - Г. Нацеленность на успешность выпускников в жизни.
- 6. Какими способами можно повысить эффективность?**
 - А. Снизить затраты или поставить менее амбициозные цели.
 - Б. Снизить затраты при условии сохранения результата.
 - В. При фиксированных затратах повысить результат.
 - Г. Снизить затраты и повысить результат.
- 7. Каким образом можно повысить результативность деятельности?**
 - А. Снизить затраты или поставить более амбициозные цели.
 - Б. Снизить затраты на получение более высокого результата.
 - В. Принять менее амбициозные цели.
 - Г. Улучшить результат при достижении поставленной цели.
- 8. Каким образом можно повысить экономичность деятельности?**
 - А. Снизить затраты или поставить менее амбициозные цели.
 - Б. Снизить затраты на получение более высокого результата.
 - В. Снизить затраты для достижения поставленной цели.
 - Г. Принять менее амбициозные цели.
- 9. От чего, прежде всего, зависит повышение результативности и эффективности деятельности системы образования?**
 - А. От мотивации педагогических работников.
 - Б. От совершенства системы управления образовательной системой.
 - В. От лидерских качеств руководителя.
 - Г. От качества образовательных программ.

- 10. Какая из позиций, представленных ниже, НЕ определяет актуальность проблемы оценки эффективности системы образования?**
- А. Результаты рейтинга образовательных организаций.
 - Б. Результат образовательной деятельности не всегда поддается формализации.
 - В. Результаты образования имеют отсроченный эффект.
 - Г. Промежуточные цели не всегда характеризуют эффективность системы образования
- 11. Что такое синергетический эффект?**
- А. Комбинация усилий дает больший эффект, чем сумма индивидуальных усилий.
 - Б. Комбинация усилий групп сотрудников.
 - В. Комбинация усилий нескольких организаций.
 - Г. Комбинация усилий в едином направлении.
- 12. Чем определяется синергетический эффект кластерных форм организации деятельности?**
- А. Эффектом согласованности по времени.
 - Б. Эффектом масштаба совместно с эффектом низких затрат.
 - В. Эффектом свободных ресурсов.
 - Г. Отсроченным эффектом образовательной деятельности.
- 13. Какая из позиций, представленных ниже, НЕ определяет успешность реализации проектов создания кластеров?**
- А. Уровень востребованности на внутреннем и внешнем рынках продукции, производимой кластерами.
 - Б. Уровень взаимосвязанности участников и уровень включенности в единую производственную цепочку
 - В. Уровень сбалансированности кластерных структур по функциональному и ролевому составу участников кластера.
 - Г. Уровень заключения договоров о сотрудничестве.
- 14. Укажите ключевой механизм кластерного взаимодействия:**
- А. Обеспечение баланса интересов всех сторон, заинтересованных в устойчивом развитии отрасли.
 - Б. Нормативно – правовое обеспечение.
 - В. Формирование договоров о сотрудничестве.
 - Г. Специализация деятельности.
- 15. Какая модель лежит в основе перспективных систем организационного управления?**
- А. Модель «приказ – отклик».
 - Б. Модель адаптации к вызовам внешнего окружения.
 - В. Модель социально – ответственного управления развитием системы образования.
 - Г. Модель «распределения во времени».
- 16. Основным принципом перспективных систем организационного управления является:**
- А. Принцип «открытости системы».
 - Б. Принцип «адаптации к внешним воздействиям».
 - В. Принцип «непрерывности образования».
 - Г. Принцип баланса интересов всех сторон, заинтересованных в устойчивом развитии.
- 17. Ключевым объектом управления перспективных систем является:**
- А. Процессы в организации.
 - Б. Отношение между сотрудниками.
 - В. Противоречия и условия протекания процессов в организации.
 - Г. Мотивация сотрудников организации.
- 18. Новые роли заместителей руководителя организации:**
- А. Распределение ресурсов.
 - Б. Внедрение операций.
 - В. Административный контроль.
 - Г. Организация горизонтального и вертикального взаимодействия.

19. Новые роли руководителей организации:

- А. Распределение ресурсов.
- Б. Вызов сложившемуся положению вещей.
- В. Внедрение операций.
- Г. Административный контроль.

20. Ключевая особенность деятельности органов государственно – общественного управления в новых условиях государственной политики в области образования:

- А. Выявление противоречий и создание условий для их разрешения.
- Б. Контроль деятельности руководителя образовательной организации.
- В. Планирование деятельности образовательной системы.
- Г. Координация деятельности.

Критерии оценки:

- максимальное количество баллов (5 баллов) выставляется слушателю в случае правильного, полного и точного выполнения 85 – 100% заданий;
- 4 балла выставляется слушателю в случае правильного, полного и точного выполнения 70 – 84% заданий;
- 3 балла выставляется слушателю в случае правильного и точного выполнения 55 – 69% заданий;
- слушатель считается не сдавшим экзамен по дисциплине в случае, если выполнил 54 и менее % предлагаемых заданий.

Тестовые задания по Дисциплине 2. Технологии развития человеческого капитала образовательных организаций

Задание 1. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Человеческий капитал организации - это

- А) совокупность знаний, навыков, квалификаций персонала;
- Б) совокупная мотивированная способность персонала достигать поставленных целей и выполнять должностные обязанности
- В) совокупность высоко потенциальных сотрудников организации

Задание 2. *Установите правильную последовательность.*

Вопрос: Определите последовательность разработки стратегии УЧР:

- Планирование реализации стратегии УЧР.
- Анализ внешней среды и внутренней среды компании.
- Уточнение бизнес-стратегии и определение ее связи с целями управления человеческими ресурсами.
- Определение стратегии управления человеческими ресурсами.
- Определение критических проблем управления человеческими ресурсами.

Задание 3. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: С какой целью используется COPS-анализ?

- А) для исследования потенциала человеческих ресурсов;
- Б) для анализа сильных и слабых сторон компании;
- В) для исследования возможностей и угроз внешней среды компании;
- Г) для исследования культуры, организации, системы управления и человеческих ресурсов компании.

Задание 4. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Какие инвестиции в свой человеческий капитал осуществляются на уровне работника?

- А) затрата времени, энергии и материальных средств на получение образования,

- Б) укрепление своего здоровья,
- В) информационный поиск и, вознаграждение его труда,
- Г) создание и развитие социальных связей в бизнес-среде, которые могут обеспечить работнику престижную и высокодоходную деятельность.

Задание 5. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Какие факты учитываются при анализе потребности компании в человеческих ресурсах?

- А) необходимость выполнения определенной работы определенным образом в контексте стратегии компании;
- Б) цели, связанные с ними работы и составляющих ее заданий;
- В) должностные инструкции всех категорий персонал;
- Г) компетенции персонала, необходимые для качественного выполнения работ.

Задание 6. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Что такое «политика управления человеческими ресурсами»?

- А) это набор практических подходов и методов управления, в которых отражены философия работодателя в отношении наемных работников;
- Б) это цели управления человеческими ресурсами, связанные с миссией компании;
- В) это определенный способ использования человеческих ресурсов для достижения бизнес целей, закрепленный в действующей управленческой инфраструктуре.

Задание 7. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Какая часть интеллектуального капитала остается в компании после ухода (постоянного или временного) работников?

- А) человеческий капитал;
- Б) структурный капитал;
- В) клиентский капитал.

Задание 8. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Что более всего способствует совершенствованию сознания персонала?

- А) обучение;
- Б) развитие;
- В) аттестация.

Задание 9. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: С какими подсистемами управления связана стратегия обучения и развития персонала?

- А) политической;
- Б) культурной;
- В) технической;
- Г) социальной.

Задание 10. *Расшифруйте и определите последовательность элементов системы обучения и развития персонала.*

Вопрос: Как раскрывается акроним ADDIE?

- А _____
- Д _____
- Д _____
- І _____
- Е _____

Задание 11. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какой подход к обучению наиболее эффективно способствует развитию знаний и навыков персонала?

- А) познавательный;
- Б) поведенческий;
- В) эмпирический.

Задание 12. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос: Какие уровни оценки обучения входят в модель Киркпатрика?

- А) реакция слушателей и степень усвоения ими нового опыта;
- Б) изменение поведения и улучшение результатов работы;
- В) возврат инвестиций в обучение.

Задание 13. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос: Какие определение компетенции правильно?

- А) набор задач, с которыми некоторые люди справляются более эффективно, чем остальные;
- Б) критерии эффективности выполнения работы;
- В) характеристика человека, которая поддается наблюдению, поскольку проявляется в его поведении и трудовой деятельности.

Задание 14. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос: Какой вид оценки классифицирует виды работ в соответствии с уровнем навыков и опыта, необходимых для их выполнения; может учитывать ряд факторов, имеющих уровни?

- a. Оценка, основанная на квалификации
- b. Оценка, основанная на компетенциях

Задание 15. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос: Какие ценности надо культивировать для успеха стратегии инновационного развития организации?

- А) творчество, стабильность, перфекционизм
- Б) ориентация на клиента, новации, сотрудничество;
- В) инновации, дифференциация, результат.

Задание 16. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос: Какие элементы входят в корпоративную идеологию

- А) миссия, видение организации
- Б) общие ценности;
- В) принципы управления;
- Г) методы управления.

Задание 17. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос: Какие понятия раскрывают сущность культуры?

- А) доминирующие ценности и философия
- Б) нормы и правила, используемые в ежедневной деятельности;
- В) чувства;
- Г) язык и ритуалы.

Задание 18. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос: Какой уровень требований к поведению персонала является наиболее мягким?

- А) правила;
- Б) нормы;
- В) традиции.

Задание 19. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос: Какие элементы составляют культуру любой компании?

- А) стереотипы восприятия, убеждений, переживаний, ценностей;
- Б) наблюдаемые и ненаблюдаемые модели поведения и взаимодействия работников компании друг с другом, а также с представителями внешней среды;
- В) технология производства продуктов и услуг;
- Г) любые продукты деятельности компании.

Задание 20. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Принципы как составная часть корпоративной идеологии определяют требования к чему?

- А) поведению персонала;
- Б) системе управления персоналом;
- В) стилю управления руководителей.

Задание 21. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: В чем отличие сознательной приверженности персонала от вынужденной?

- А) она основана на обстоятельствах, затрудняющих уход из компании;
- Б) она основана на полном принятии работниками ценностей компании, желание сохранить свое членство в компании, поддерживать отношения с коллегами и оставить след в компании, готовности прилагать усилия для достижения целей компании и во имя компании;
- В) она негативно влияет на эффективность работы;
- Г) она предполагает справедливость процедур, и поддержку со стороны менеджмента, признание ценности работников.

Задание 22: *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какая модель изменений более подходит к ситуации, в которой руководство четко понимает цель и обладает необходимыми ресурсами для ее достижения?

- А) модель «пролом» четкость стратегических целей,
- Б) модель «постепенное наращивание».

Задание 23. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: С какими барьерами сталкиваются менеджеры на пути проведения изменений?

- А) барьеры восприятия;
- Б) эмоциональные преграды;
- В) культурные барьеры;
- Г) познавательные преграды.

Задание 24. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: На каком этапе руководство концентрирует усилия на пробуждении движущих сил изменения и приведении их в состояние готовности к активным действиям по реализации целей и задач организационных изменений?

- А) этап «Разморозка»;
- Б) этап «Заморозка»;
- В) этап «Изменение».

Задание 25. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какие отрицательные реакции людей к изменению относят к наиболее острым

- А) отрицания положительных аспектов изменений,
- Б) саботажа и открытое сопротивление,
- В) пассивного сопротивления,
- Г) уклонения от активности и ответственности.

Задание 26. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: С какими стратегиями сопротивления сталкиваются руководители при проведении изменений?

- А) конкретизирующее распоряжение;
- Б) фрагментарное внедрение;
- В) вечный эксперимент;
- Г) отчетное внедрение.

Задание 27. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Каких лидерских компетенций требует управление изменениями от руководителя?

- А) способность внушать безусловную веру в себя и свои возможности, определять законность своей власти и решений;
- Б) способность генерировать идеи и находить инновационные решения стандартных и нестандартных проблем, инициировать творчество и инновации;
- В) удовлетворение эмоциональных потребностей последователей, способность к наставничеству и обучению людей,
- Г) способность устанавливать и развивать атмосферу взаимного доверия и взаимопонимания;
- Д) терпимость к инакомыслию и высокие навыки демократического стиля управления.

Критерии оценки:

- максимальное количество баллов (5 баллов) выставляется слушателю в случае правильного, полного и точного выполнения 85 – 100% заданий;
- 4 балла выставляется слушателю в случае правильного, полного и точного выполнения 70 – 84% заданий;
- 3 балла выставляется слушателю в случае правильного и точного выполнения 55 – 69% заданий;
- слушатель считается не сдавшим экзамен по дисциплине в случае, если выполнил 54 и менее % предлагаемых заданий.

Тестовые задания по Дисциплине 3. Экономика образования и эффективное управление финансами

1. По мнению экспертов ООН, уровень благосостояния лучше всего выражается с помощью индекса развития человеческого потенциала, который определяется критериями, один из которых указан ошибочно:

- а) средняя продолжительность жизни;
- б) уровень образования;
- в) количество детей в семье;
- г) доходы на душу населения.

2. Кто является основателем концепции человеческого капитала:

- а) К. Маркс и Ф. Энгельс;
- б) П. Самуэльсон и В. Нордхаус;
- в) Г. Беккер и Т. Шульц;
- г) А. Маршалл и Д. Кейнс.

3. Научные основы экономики образования заложены:

- а) А. Смитом;
- б) Г. Беккером и Т. Шульцем;
- в) С.Г. Струмилиным;
- г) В.И. Марцинкевичем.

4. Рынок образовательных услуг лучше всего описывается с позиций:

- а) теории государственного рынка П. Самуэльсона;
- б) теории А. Смита;
- в) концепции человеческого капитала;
- г) закона Энгеля.

5. Рынок образовательных услуг оказывает влияние:

- а) на развитие видового разнообразия образовательных учреждений;
- б) на развитие гражданского общества;
- в) на повышение качества услугодателя (преподавателя) и услугополучателя (обучающегося);
- г) все ответы верны.

6. Маркетинг на рынке образовательных услуг выполняет

- а) функцию, не свойственную другим видам рынков товаров и услуг;
- б) функции, идентичные другим видам рынков товаров и услуг;
- в) узкоспецифическую функцию;
- г) функции, связанные с устройством выпускников образовательных учреждений

7. Основу и текущего, и долгосрочного планирования социально-экономического развития образовательного учреждения составляют:

- а) Доктрина развития образования РФ;
- б) компетентностный подход;
- в) государственные образовательные стандарты;
- г) нормативы финансирования в расчете на одного обучающегося.

8. В перечне элементов системы образования РФ один назван неверно:

- а) система образовательных программ и государственных образовательных стандартов;
- б) сеть реализующих образовательных учреждений;
- в) система оплаты труда работников образования;
- г) система органов управления образованием.

9. Государственные образовательные стандарты не определяют:

- а) порядок комплектования образовательных учреждений педагогическим и вспомогательным персоналом;
- б) объем обязательной учебной нагрузки учащихся;
- в) требования к уровню подготовки обучающихся;
- г) обязательный минимум образовательных программ.

10. К какой организационно-правовой форме относится большинство образовательных учреждений в Российской Федерации:

- а) государственной;
- б) муниципальной;
- в) негосударственной;
- г) правильного ответа нет.

11. Профессиональное образование не получают в

- а) общеобразовательной школе;
- б) лицее;
- в) колледже;
- г) профессиональном училище.

12. Какую продукцию создают и предоставляют обществу работники образовательных учреждений?

- а) квалифицированную рабочую силу;
- б) знания;
- в) образовательные услуги;
- г) все ответа верны.

13. Какие из средств труда, используемые преподавателями в производственной деятельности, играют определяющую роль?

- а) здания и оборудование;
- б) технические средства обучения;
- в) другие вещественные средства труда;
- г) интеллект и компетенции.

14. Какое из приведенных прав образовательных учреждений не закреплено в Законе РФ «Об образовании» (т.е. является незаконным)?

- а) сдача в аренду закрепляемых за образовательным учреждением объектов собственности;

- б) бесплатное бессрочное пользование закрепленными за образовательными учреждениями земельными участками;
- в) оказание платных образовательных услуг;
- г) освобождение от уплаты всех видов налогов образовательных учреждений независимо от их финансово-правовых форм при любом виде деятельности.

15. К предпринимательской деятельности образовательных учреждений не относится в соответствии с Законом РФ «Об образовании»:

- а) реализация и сдача в аренду основных фондов и имущества;
- б) оказание дополнительных платных образовательных услуг;
- в) торговля покупными товарами, оборудованием;
- г) оказание посреднических услуг.

16. Какие из приведенных ниже определений имеют отношение к понятию «образовательная услуга»? (Выберите необходимое количество правильных ответов).

- а) полезный вид труда, непосредственно удовлетворяющий какую-либо потребность человека;
- б) система знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения разнообразных потребностей личности, государства, общества;
- в) объем учебной и научной информации общеобразовательного и специального характера и практические навыки, передаваемые личности по определенной программе;
- г) любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой стороне, и которые в основном неосвязаемы.

17. Какая из перечисленных задач не является экономической функцией государства в сфере образования?

- а) организация обратной связи (мониторинга) в системах управления образованием;
- б) необходимость прогнозирования развития сферы образования, ее масштабов и структуры;
- в) определение объема и структуры бюджетного финансирования сферы образования;
- г) реклама образовательных услуг.

18. Что из перечисленного не входит в перечень требований к учителю (в соответствии с тарифно-квалификационной характеристикой)?

- а) знание основ рыночной экономики;
- б) знание Конвенции о правах ребенка;
- в) реализация образовательных программ;
- г) знание средств обучения и их дидактических возможностей.

19. Повышение эффективности управления образовательным учреждением преимущественно связано:

- а) с увеличением сметного финансирования;
- б) с улучшением качества жизни;
- в) с внедрением подходов менеджмента в управление образовательным учреждением;
- г) с постоянной модификацией содержания Закона РФ «Об образовании».

20. Государственное централизованное финансирование системы образования в РФ осуществляется

- а) в соответствии с нормами Конституции;
- б) по «остаточному» принципу;
- в) в соответствии с нормами Доктрины развития образования в РФ;
- г) на основании решений Министерства образования РФ.

21. Стратегическим направлением улучшения финансового положения образовательного учреждения является:

- а) регулярное получение спонсорской и меценатской помощи;
- б) оказание постоянно обновляемых платных образовательных услуг;
- в) грантовая поддержка коммерческих и некоммерческих структур;
- г) пожертвования юридических и физических лиц.

22. Зарплата педагогического работника в РФ организована:

- а) на основе законодательных актов в сфере образования;
- б) на основе единой тарифной сетки бюджетной сферы;

в) на основании решений органов управления образованием конкретных субъектов федерации;

г) в соответствии с нормами Конституции РФ.

23. Граница между рабочим и нерабочим временем педагога характеризуется:

а) большой подвижностью;

б) четкой регламентацией;

в) зависимостью от объема учебной нагрузки;

г) субъективным регулированием самого педагога.

24. Стратегическим направлением улучшения материально-технической базы образования является

а) использование Интернет-ресурсов;

б) широкое внедрение дистанционного обучения;

в) участие в приоритетном национальном проекте «Образование»;

г) все ответы верны.

25. Какой особенностью, отличающей его от других отраслей, обладает образование как отрасль народного хозяйства?

а) в основном занимается производством услуг;

б) занимается производством экономических благ;

в) готовит сама для себя кадры;

г) все выше перечисленное.

26. Что не является предметом исследования экономики образования на макроэкономическом уровне?

а) изучение рынка образовательных услуг;

б) источники финансирования образования в целом;

в) цены на образовательные услуги в г. Перми

г) проблемы управления образовательными учреждениями.

27. Какие формы и методы управления входят в понятие хозяйственного механизма системы образования? (Выберите необходимое количество правильных ответов)

а) планирование; б) прогнозирование; в) подготовка программ развития образования; г) определение содержания образования, форм и методов обучения.

28. Какие формы и методы финансирования способствуют повышению уровня самостоятельности ОУ и адекватны потребностям социальных партнеров? (Выберите необходимое количество правильных ответов)

а) сметное финансирование;

б) целевое финансирование (ГИФО, образовательные ваучеры и др.);

в) нормативное финансирование; г) многоканальное финансирование.

Критерии оценки:

- максимальное количество баллов (5 баллов) выставляется слушателю в случае правильного, полного и точного выполнения 85 – 100% заданий;

- 4 балла выставляется слушателю в случае правильного, полного и точного выполнения 70 – 84% заданий;

- 3 балла выставляется слушателю в случае правильного и точного выполнения 55 – 69% заданий;

- слушатель считается не сдавшим зачет по дисциплине в случае, если выполнил 54 и менее % предлагаемых заданий.

Тестовые задания по Дисциплине 4. Управление проектами в образовательной организации

1. Для стандартизации процессов руководства проектами, поддержки обмена ресурсами, продвижения единой методологии, инструментов и методов проектной деятельности, в организации создается

- А. Проектный комитет,
- Б. Отдел управления делами организации,
- В. Офис управления проектами,
- Г. Портфель проектов

2. Проектный офис может создаваться для управления только одним проектом

- А. утверждение верное,
- Б. утверждение неверное

3. В функционал Проектного офиса входит:

- А. определение и разработка методологии, лучших практик и стандартов управления проектами,
- Б. коучинг, наставничество, обучение и надзор,
- В. координация коммуникаций между проектами,
- Г. все ответы правильные

4. В организации может быть создано несколько офисов управления проектами.

- А. Может только в достаточно крупных организациях
- Б. Может, только если деятельность организации основана на разработке и реализации проектов
- В. Может в любых организациях, если они видят в этом необходимость.
- Г. В этом нет смысла, всегда достаточно одного офиса

5. Офис управления проектами может выполнять роль органа стратегического управления в организации

- А. утверждение верное
- Б. утверждение неверное

6. Для принятия решения о типе подходящего для организации Проектного офиса необходимо изучить

- А. квалификацию кадров, осуществляющих проектную деятельность,
- Б. стратегические направления развития организации,
- В. финансовые возможности организации,
- Г. текущее состояние портфеля проектов организации

7. Какая модель Проектного офиса чаще всего применяется в организациях, в которых ответственность за выполняемые проекты закреплена за подразделениями?

- А. Модель «Репозиторий» («Хранилище»),
- Б. Модель «Наставник»,
- В. Модель проектного офиса, нацеленного на получение немедленного результата,
- Г. Ни одна из перечисленных моделей для описанного предприятия не подходит.

8. В социальной сфере Проектные офисы (офисы управления проектами) создаются при официальных структурах власти

- А. Утверждение верное,
- Б. Утверждение неверное,
- В. Проектные офисы создаются на базе опорных организаций
- Г. Возможны разные варианты базирования Проектных офисов

9. Группа проектов и программ, объединенных для удобства управления – это

- А. Программа,
- Б. Перспективный план развития организации,
- В. Портфель проектов,
- Г. Приоритетный проект

10. Группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения, называется

- А. Портфелем проектов,
- Б. Программой,
- В. Пакетом документов,
- Г. Локальными актами организации

11. Какие из перечисленных критериев могут использоваться при отборе проектов в портфель?

- А. степень соответствия проекта стратегии,
- Б. уровень риска проекта,
- В. объем затрат,
- Г. все ответы правильные

12. Проекты в сфере образования группируются в портфели, как правило,

- А. По источнику финансирования,
- Б. По специализациям проектных команд,
- В. По основным стратегическим направлениям развития образовательной системы,
- Г. Все ответы правильные

13. Для чего проводятся периодические ревизии портфеля проектов?

- А. Выявить проекты для принудительного закрытия,
- Б. Оценить исполнительскую дисциплину участников проектов,
- В. Изменить состав исполнителей проектов,
- Г. Добавить новые проекты и/или программы в портфель

14. Программа развития образовательной организации фактически является проектом

- А. Утверждение верное
- Б. Утверждение неверное

15. Степень важности компонента портфеля, установленную в рамках отдельной стратегической категории или всего портфеля проектов, называют

- А. Значимость
- Б. Допущение
- В. Приоритет
- Г. Ограничение

16. Какие факторы определяют, сколько проектов способна выполнять организация одновременно в любой момент времени?

- А. наличие политической воли руководства организации, наличие финансовых средств,
- Б. наличие штатных сотрудников необходимой квалификации, наличие времени на выполнение проектов
- В. наличие инструментария для реализации проектов, наличие штатных сотрудников необходимой квалификации
- Г. наличие финансовых средств, наличие стратегического ресурса.

Критерии оценки:

- максимальное количество баллов (5 баллов) выставляется слушателю в случае правильного, полного и точного выполнения 85 – 100% заданий;
- 4 балла выставляется слушателю в случае правильного, полного и точного выполнения 70 – 84% заданий;
- 3 балла выставляется слушателю в случае правильного и точного выполнения 55 – 69% заданий;

- слушатель считается не сдавшим зачет по дисциплине в случае, если выполнил 54 и менее % предлагаемых заданий.

Ведение рефлексивного журнала по Дисциплине 5. Системы показателей и способы оценки результативности и эффективности в образовании

1. Тексты рефлексивного журнала (РЖ) – конфиденциальны. Их читает только преподаватель по соответствующему курсу. Информация, содержащаяся в РЖ, не может быть сообщена никому, за исключением случаев, когда на это дает согласие их автор. Возможны случаи использования фрагментов РЖ в учебной работе, но строго анонимно, с исключением фрагментов, по содержанию которых может быть установлен их автор.

2. РЖ присылаются регулярно (график устанавливается на первой встрече и далее строго соблюдается). Общее число РЖ за период обучения – 6.

3. По мере поступления РЖ от слушателей преподаватель знакомится с ними и по мере необходимости составляет свои комментарии, с которыми знакомит слушателя.

4. Обязательно каждый слушатель получает комментарии по своим РЖ. После последней встречи слушателю выставляется оценка по всей совокупности его РЖ.

5. Объем каждого отдельного РЖ и общий объем присланных на проверку РЖ не регламентирован. Однако опыт показывает, что, как правило, объем одного дневника менее одной страницы (350 слов) – недостаточен. В рамках этого объема просто не удастся осветить и обобщить новый опыт, приобретенный слушателем, а значит, и «рефлексия» оказывается нерефлексивной. Поэтому рекомендуем обращать внимание на объем присылаемых текстов.

6. Сроки сдачи РЖ устанавливаются администратором программы по согласованию с преподавателем.

7. По окончании периода работы с РЖ слушатели собирают все свои ранее присланные дневники в единый документ, снабжают его титульным листом и оглавлением и присылают на электронный адрес администратора программы. Срок сдачи итогового текста устанавливается дополнительно. Это дата - после последней встречи.

Содержание рефлексивных журналов.

Для написания РЖ слушателям предлагается ответить на пять вопросов.

- Что произошло на этом занятии (за период времени, который освещается данным РЖ, в чем содержание того события, которое описывается)?
- Что я испытывал? Что это значит для меня? Мои чувства и переживания по этому поводу.
- Что это значит вообще? Почему я испытывал именно такие эмоции?
- Какие выводы я могу сделать? Как обобщить?
- Чему я научился? Что это значит для моей будущей карьеры? Для моего будущего?

Этот список вопросов является примерным. Слушатель вправе в РЖ не следовать точно этой последовательности, отвечать лишь на часть вопросов. Однако опыт использования РЖ в учебной работе показал, что следование этим вопросам является предпочтительным. В этом случае РЖ гораздо точнее соответствует формату и требованиям, с большей вероятностью оценивается положительно.

Несмотря на внешнее сходство РЖ и личного дневника, эти формы описания своих переживаний принципиально отличаются. РЖ не предполагает описания интимных переживаний, не предназначенных для внешнего знакомства или опубликования. РЖ не является анонимным (хотя и конфиденциален), это форма учебной работы, причем оцениваемая. Поэтому в нем главным критерием оценки (и самооценки) является рефлексивный характер записей.

Рефлексивный журнал – учебная форма работы. Это означает, что, составляя журнал, не следует рассматривать его как форму интимной переписки. Не рекомендуем фиксировать

внимание на личных переживаниях или впечатлениях, не имеющих отношения к обсуждаемым в образовательном процессе проблемам. РЖ – не личный дневник. Преподаватель не может и не должен быть свидетелем переживаний слушателя, не проанализированных должным образом, не имеющих отношения к обсуждаемым проблемам. РЖ ни в коем случае не предполагает психологизации и психоаналитического отношения, как со стороны слушателя, так и со стороны преподавателя.

РЖ является рациональной практикой, рационализирующим действием, которое позволяет придать смысл происходящим событиям. Фиксация и описание эмоций необходимы только потому, что переживание является индикатором важности происходящих событий.

Рефлексивный характер записей предполагает постоянный ответ на вопрос, «почему». Например, в дневнике написано: «Мне очень понравилось (или не понравилось) занятие». Этого утверждения совершенно недостаточно. Должно быть объяснение, почему, чем именно понравилось (не понравилось).

Критерии оценки:

- максимальное количество баллов (5 баллов) выставляется слушателю в случае правильного, полного и точного заполнения 85 – 100% рефлексивных журналов;
- 4 балла выставляется слушателю в случае правильного, полного и точного заполнения 70 – 84% рефлексивных журналов;
- 3 балла выставляется слушателю в случае правильного и точного заполнения 55 – 69% рефлексивных журналов;
- слушатель считается не сдавшим зачет по дисциплине в случае, если заполнил 54 и менее % рефлексивных журналов.

Проект по Дисциплине 6. Практикум по разработке и внедрению управленческих проектов

Промежуточная аттестация проводится в форме защиты итогового проекта.

Оценку проекта производит как руководитель, так и производится взаимооценка слушателями, с целью формирования экспертных компетенций будущих управленцев.

Структура проекта:

1)	Разработка актуальность, цели и задачи проекта
2)	Оформление основной идеи проекта (прототип проекта)
3)	Описание ресурсного обеспечения проекта
4)	Описание ожидаемых результатов и индикаторов проекта
5)	Предзащита итогового проекта

№	Критерии	Значение показателя 0-100 баллов
1	Актуальность проекта	15
2	Практическая значимость (результативность для образовательной системы)	15
3	Полнота структуры инновационного проекта (наличие обязательных частей, см. структуру проекта)	10
4	Логическая связь всех структурных частей (цели с	15

	задачами, проектным решением, ресурсным обеспечением, планом реализации, ожидаемыми результатами и показателями эффективности, рисками и методами минимизации и т.д.)	
5	Обеспеченность ресурсами (логика включения человеческого, материально-технического и финансового потенциала в реализацию цели проекта)	15
6	Наличие системы управления проектом на основе включения всех субъектов организации в проект	15
7	Наличие измеримых ожидаемых результатов проекта	15
	Общее количество баллов	
	Средняя оценка (мин-0 баллов, макс-100 баллов)	

Таблица заполняется каждым экспертом, принявшим участие в оценке проекта. Итоговая оценка - среднее по всем оценкам экспертов.

Критерии оценки:

- максимальное количество баллов (5 баллов) выставляется слушателю в случае получения 85 – 100 баллов за проект;
- 4 балла выставляется слушателю в случае получения 70 – 84 баллов за выполненный проект;
- 3 балла выставляется слушателю в случае получения 55 – 69 баллов за выполненный проект;
- слушатель считается не сдавшим экзамен по дисциплине в случае, если получил 54 и менее баллов за выполненный проект.

Итоговая аттестация проводится в форме защиты аттестационной работы.

Аттестационная работа представляет собою управленческий проект.

Оценка проекта экспертами осуществляется через оценивание ключевых направлений проекта:

Актуальность проекта

Практическая значимость (результативность для образовательной системы)

1. Полнота структуры инновационного проекта (наличие обязательных частей, см. структуру проекта)

Логическая связь всех структурных частей (цели с задачами, проектным решением, ресурсным обеспечением, планом реализации, ожидаемыми результатами и показателями эффективности, рисками и методами минимизации и т.д.)

2. Обеспеченность ресурсами (логика включения человеческого, материально-технического и финансового потенциала в реализацию цели проекта)

Наличие системы управления проектом на основе включения всех субъектов организации в деятельность по ее развитию

3. Наличие измеримых ожидаемых результатов проекта

За общую организацию проектной деятельности несет ответственность научный руководитель проектных работ.

В обязанности научного руководителя входит организация этапов проектной деятельности: помощь в составлении плана проектных работ, организация обсуждений, контроль регламента проектных работ, а также решение иных организационных вопросов.

Руководитель проектных работ:

- планирует и обеспечивает все этапы выполнения слушателями проектных работ;
- ведет совместные пленарные заседания учебных групп;
- организует систематическую деятельность модераторов;
- консультирует учебные проектные группы по организации и содержанию проектной деятельности;
- в случае необходимости оказывает содействие в организации консультирования слушателей.

Требования к объему, структуре и оформлению аттестационной работы

Управленческий проект выполняется на материалах описания реальной ситуации в области управления образованием и представляет собой оригинальное описание проектных решений по актуальным для регионов тематикам модернизации образования.

Темы проектов слушателей охватывают наиболее актуальные направления модернизации региональных систем образования. Тема проекта формулируется слушателем самостоятельно, обсуждается с руководителем проектных работ.

Слушатели работают в сопровождении научного руководителя. Проект включает в себя презентацию (обычно не превышает 15 слайдов) и пояснительную записку (как правило, не более 30 страниц без учета приложений).

Выпускной проект состоит из следующих частей:

- титульный лист;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных нормативных документов и источников информации;
- приложения (при необходимости).

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

Титульный лист должен содержать следующие данные:

- полное название учебного заведения – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (или согласованное с государственным заказчиком учреждение профессионального образования);
- наименование темы проекта;
- список слушателей разработавших проект;
- год выполнения работы;
- отметка руководителя проектных работ о допуске проекта к защите.

ВВЕДЕНИЕ

Введение должно содержать обоснование выбора темы.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В основной части излагается основное содержание проекта.

Основная часть имеет следующую структуру:

1. Актуальность выбранной темы

Описание ключевых проблем, на решение которых направлен проект.

2. Цели и задачи

3. Анализ ситуации и желаемые результаты.

Анализ текущего состояния системы, описание промежуточных и конечных результатов, которые должны быть получены.

4. Проектное решение.

Описание проектного решения – совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных действий по обеспечению решения проблем и достижению целей.

5. Оценка необходимых для реализации проекта ресурсов

Раздел содержит описание требуемых для реализации проекта требуемых ресурсов.

6. Описание ожидаемых результатов, возможных рисков и способов их снижения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данный раздел содержит краткое обобщение содержания проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ДОКУМЕНТОВ И ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ

Список использованных нормативных документов и источников информации может содержать перечень литературных источников, правовых актов, источников статистических данных и иных опубликованных документов и материалов, использованных при написании проекта. Порядок перечисления указанных источников:

- законы и подзаконные акты;
- учебники, монографии и литература (в алфавитном порядке по фамилии автора);
- периодические издания;
- источники информации в Интернете.

ПРИЛОЖЕНИЯ

В приложения выносятся справочные и аналитические материалы (таблицы, расчеты, компьютерные распечатки и т.п.). В тексте проекта дается ссылка на соответствующее приложение.

ОФОРМЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Проект включает в себя презентацию (обычно не превышает 15 слайдов) и пояснительную записку (как правило, не более 30 страниц без учета приложений).

При оформлении презентации и пояснительной записки должны использоваться единые шаблоны оформления документов.

Слушателю предоставляется право выбора темы аттестационной работы или слушатель может предложить свою тему с обоснованием целесообразности ее разработки. Тематика итоговой работы может быть сформирована руководителями предприятий и организаций, направляющих слушателей на обучение, а также лицом, непосредственно работающим со слушателем (руководителем организации, отдела, цеха, мастером и т.п.).

Для подготовки итоговой аттестационной работы слушателю из числа работников образовательной организации назначается руководитель и, при необходимости, консультанты.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Согласно данным критериям выставляется оценка: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

Кол-во баллов	Характеристика
85-100 баллов	<ul style="list-style-type: none">• содержание работы соответствует выбранной теме исследования;• работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной;• дан обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению;• проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично;• теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны представляющие интерес практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы;• в работе проведен количественный анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы сравнений, графики, диаграммы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования;• широко представлена библиография по теме работы (не менее 25 источников);• приложения к работе иллюстрируют достижения автора и подкрепляют его выводы;• по своему содержанию и форме работа соответствует всем предъявленным требованиям.

71-84 балла	<ul style="list-style-type: none"> • содержание работы соответствует выбранной теме исследования; • содержание работы в целом соответствует заданию; • дан анализ степени теоретического исследования проблемы; • основные положения работы раскрыты на достаточном теоретическом и методологическом уровне; • представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию; • составлена библиография по теме работы (не менее 20 источников).
60-70 баллов	<ul style="list-style-type: none"> • содержание работы соответствует выбранной теме исследования; • имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме; • исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью; • нарушена логика изложения материала, задачи раскрыты не полностью; • в работе не полностью использована необходимая для раскрытия темы научная литература; • теоретические положения слабо раскрыты, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер.
59 и менее баллов	<ul style="list-style-type: none"> • содержание работы не соответствует выбранной теме исследования; • работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений.

5. СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ

Руководитель образовательной программы

Штурбина Наталья Александровна, к.п.н., почетный работник общего образования, ректор АНО ДПО "Академия развития глобального мышления -НПД "