



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

**«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДФУ)**


**ШКОЛА ПЕДАГОГИКИ**

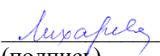
СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ОП

Директор департамента социально-гуманитарного образования и образовательной политики

  
Назаров М.С.  
(подпись) (ФИО)

  
Лихарева О.А.  
(подпись) (ФИО.)  
«14» сентября 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Инструменты и практики руководителя образовательной организации  
**Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление**  
Магистерская программа  
«Управление образованием»  
**Форма подготовки очная**

курс 2 семестр 2  
лекции 6 час  
практические занятия 44 час.  
лабораторные работы не предусмотрены  
в том числе с использованием МАО пр. 44 час.  
всего часов аудиторной нагрузки 44 час.  
в том числе с использованием МАО 44 час.  
самостоятельная работа 130 час.  
в том числе на подготовку к экзамену 36 час.  
контрольные работы не предусмотрены  
курсовая работа/курсовой проект не предусмотрены  
зачет не предусмотрен  
экзамен 2 семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 13 августа 2020 г. № 1000.

Рабочая программа обсуждена на заседании департамента социально-гуманитарного образования и образовательной политики, протокол №1 от «14» сентября 2021 г.

Директор Департамента  
Составитель:



Лихарева О.А.  
Коваленко С.В.,  
Глушненкова Л.Т.

Владивосток  
2021

**Оборотная сторона титульного листа РПУД**

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**III. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**IV. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**Цели и задачи освоения дисциплины:**

Цель: формирование комплекса практических умений и навыков в области управления образовательной организацией, обусловленными необходимостью повышения качества и эффективности деятельности организации.

**Задачи:**

1. Получение знаний о теоретических подходах к осуществлению организационных изменений, обусловленных изменениями внешней среды и направлениями развития образовательной организации и об инструментах управления изменениями;

2. Формирование практических умений и навыков диагностики состояния образовательной среды, построения проектов развития образовательной организации и их реализации, анализа и выбора форм и методов проведения изменений в образовательной организации с позиций эффективности ее деятельности.

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются универсальные и профессиональные компетенции

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции	Индикаторы достижения компетенции
Самоорганизация и саморазвитие (в т.ч. здоровьесбережение)	УК-6 Способен определить и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Адекватно оценивает свои собственные ресурсы (личностные, ситуативные, временные и т.д.) для решения профессиональных задач УК-6.2 Критически анализирует собственный опыт, находит ошибки и принимает верные (оптимальные) решения. УК-6.3 Определяет приоритеты своего профессионального роста

Код и наименование профессиональной компетенции	Код Профессионального стандарта (далее ПС) (при наличии ПС) или ссылка на иные основания	Код трудовой функции (при наличии ПС)	Индикаторы достижения компетенции
Тип задач профессиональной деятельности: организационно-управленческая			
ПК-2 Способен управлять бюджетными образовательными организациями	Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для		ПК-2.1 Формирует базы данных, строит систему показателей, необходимых для эффективного управления ПК-2.2 Демонстрирует умение принимать обоснованные решения в нестандартных ситуациях ПК-2.3 Прогнозирует последствия своих управленческих решений

	замещения должностей государственной и гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Федеральный закон от 27.07.2004 N 79- ФЗ (ред. от 08.12.2020) "О государственной и гражданской службе Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021)		
--	---	--	--

## **I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Лекция 1. Научные основы управления персоналом в организации. (2 час.)**

Персонал как объект управления. Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом. Основные теории социальных систем. Бихевиоризм. Теории мотивации в контексте развития науки об управлении. Теория поколений и ее применение в управлении персоналом. Концепция человеческого капитала.

### **Лекция 2. Организация как социальная система. Управление персоналом в системе управления организацией (2 час.)**

Основы теории организации. Организация как социальная система. Организационные структуры и их типы. Эволюция организации и организационное развитие. Организационные культуры и их типы в контексте эволюционного развития организации. Особенности персонал-стратегий на разных этапах развития организации. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.

### **Лекция 3. Управление персоналом в условиях изменений (2 час.)**

Управление изменениями. Теории Р.Грэйнера, И.Адизеса. Управление персоналом в контексте управления изменениями.

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА (Практические занятия 36 час.)**

### **Занятие 1.**

**Тема 1.1: Основные подходы к пониманию организационных изменений (6 час.).**

**Формы проведения: дискуссия (2 час.), групповая работа (4 час.).**

Вопросы для дискуссии:

1. Понятие и сущность организационных изменений.
2. Виды и причины изменений.
3. Типы и факторы изменений в организации.
4. Механическая и органическая концепции изменений.
5. Концепция эквивинальности изменений.
6. Инкрементализм.

Групповая работа: построить сценарий «Образование -2030» с использованием форсайт-технологии.

**Занятие 2.**

**Тема 1.2. Организация как развивающаяся система (6 час.).**

**Формы проведения: дискуссия (2 час.), индивидуальное задание (4 час.).**

Вопросы для дискуссии:

1. Системный подход как методология научного познания.
2. Элементы и свойства систем.
3. Образовательная организация как открытая динамическая система.
4. Внешняя и внутренняя среда образовательной организации.
5. Мониторинг образовательной среды.
6. Изменения как реакция на влияние факторов внутренней и внешней среды.

Индивидуальное задание: Представление образовательной организации как системы с выделением внутренней и внешней среды.

**Занятие 3.**

**Тема 1.3. Концепции и модели управления изменениями (6 час.)**

**Формы проведения: доклад с презентацией (4 час.), контрольная работа с перекрестной проверкой (2 час.).**

Темы для выступлений:

1. Модель Берка- Литвина.
2. Модель концепции «7С».
3. Направления изменений в организации (по Берку).
4. Модель общего состава объектов изменений в организациях.
5. Модели идеальных организаций как цели организационных изменений.
6. Управление изменениями по целям.
7. Управление изменениями на основе ценностей.
8. Сетевое управление изменениями.
9. Процессный подход к управлению изменениями.

Проведение контрольной работы по разделу 1 «Теоретические аспекты управления изменениями».

**Занятие 4.**

**Тема 2.1. Модели стадий развития организации (6 час.).**

**Формы проведения: доклад с презентацией (2 час.), индивидуальное задание (4час.).**

Темы для выступлений:

1. Модель Зигерта и Ланг.
2. Модель жизненного цикла организации Миллера.
3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
4. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации.
5. Понятие жизненного цикла образовательной организации.

Индивидуальное задание: Сравнительный анализ моделей жизненного цикла применительно к образовательной организации.

### **Занятие 5.**

**Тема 2. 2. Основные стратегии организационных изменений(8 час.)**

**Формы проведения: Контрольная работа с перекрестной проверкой (2 час.), групповая работа (6 час.).**

Вопросы для контрольной работы:

1. Сущность стратегии изменений.
2. Типология организационных стратегий.
3. Стратегии концентрированного роста.
4. Стратегии интегрированного роста.
5. Стратегии диверсифицированного роста.
6. Стратегии сокращения.
7. Стратегии партнерства.
8. Организационные патологии.
9. Реализация стратегии в образовательной организации.

Групповая работа: построение эскиза проекта стратегии изменений образовательной организации.

### **Занятие 6.**

**Тема 3.1 Методы проектирования организационных изменений (10 час.)**

**Формы проведения: доклад с презентацией (3 час.), индивидуальное задание (3 час.), групповая работа (4 час.).**

Темы для выступлений:

1. Методы исследования организаций.
2. Сущность организационного проектирования.
3. Системный подход к проектированию организационной структуры.
4. Ситуационный подход к проектированию организационной структуры.
5. Экономический анализ проекта изменений.
6. Этапы проектирования изменений.
7. Ресурсное обеспечение проекта изменений.

Индивидуальное задание: применение одного из аналитических методов (СТЕР- анализ, SWOT-анализ, GAP- анализ, матрица BCG, метод Портера, модель организационных сил К. Левина.) к исследованию образовательной организации.

Групповая работа: разработка методики исследования образовательной организации в рамках построения стратегии изменений.

#### **Занятие 7.**

**Тема 3.2. Организационная культура как объект изменений (8 час.)**

**Формы проведения: дискуссия (2 час.), доклад с презентацией (2 час.), групповая работа (4 час.).**

Вопросы для дискуссии:

1. Понятие и функции организационной культуры.  
2. Значение организационной культуры.  
3. Классификация видов культур организации. Уровни организационной культуры.

4. Цели организационной культуры.

5. Измерение организационной культуры.

Темы для выступления:

Модели организационной культуры.

Групповая работа: Исследование организационной культуры образовательной организации.

#### **Занятие 8.**

**Тема 3.3. Методы преодоления сопротивления изменениям (10 час.)**

**Формы проведения: дискуссия (2 час.), индивидуальное задание (8 час.).**

Вопросы для дискуссии:

1. Признаки и источники сопротивления изменениям.  
2. Формы сопротивления изменениям.  
3. Факторы снижения сопротивления изменениям.  
4. Системный подход как метод снижения сопротивления изменениям.  
5. Организационное развитие как методология системного проведения изменений.

6. Роль лидера в снижении сопротивления изменениям.

Индивидуальное задание на тему «Социальное партнерство как технология управления изменениями в образовательной организации».

### **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

#### **План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине**

<b>№ п/п</b>	<b>Дата/сроки выполнения</b>	<b>Вид самостоятельной работы</b>	<b>Примерные нормы времени на выполнение</b>	<b>Форма контроля</b>
1	1, 2 недели	Подготовка к дискуссии Подготовка к групповой работе	10	УО-1 Участие в дискуссии ПР-1 Презентация результатов групповой работы
2	3, 4 недели	Подготовка к дискуссии Подготовка к индивидуальному заданию	12	УО-1 Участие в дискуссии ПР-2 Презентация результатов индивидуального задания

3	5, 6 недели	Подготовка доклада с презентацией Подготовка к контрольной работе	12	УО-2 Презентация ПР-3 Контрольная работа
4	7,8 недели	Подготовка доклада с презентацией Подготовка к индивидуальному заданию Подготовка к контрольной работе	12	УО-2 Презентация ПР-1 Презентация результатов индивидуального задания ПР-3 Контрольная работа
5	9,10 недели	Подготовка к групповой работе	12	ПР-1 Презентация результатов групповой работы
6	11,12 недели	Подготовка доклада с презентацией Подготовка к индивидуальному заданию	12	УО-2 Презентация ПР-2 Презентация результатов индивидуального задания
7	13,14 недели	Подготовка к групповой работе Подготовка к дискуссии	12	ПР-1 Презентация результатов групповой работы УО-1 Участие в дискуссии
8	15,16 недели	Подготовка доклада с презентацией Подготовка к групповой работе	12	УО-2 Презентация ПР-2 Презентация результатов групповой работы
9	17,18 недели	Подготовка к дискуссии Подготовка к индивидуальному заданию	12	УО-1 Участие в дискуссии ПР-2 Презентация результатов индивидуального задания
		Подготовка к зачету	34	Зачет
		Итого	140	

### **Рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся**

Организация самостоятельной работы студента начинается с изучения рабочей программы дисциплины «Управление изменениями в образовательной организации». Изучение дисциплины нацелено на формирование общепрофессиональных и профессиональных компетенций магистра государственного и муниципального управления. Освоение дисциплины предполагает самостоятельную творческую работу обучающихся.

При изучении дисциплины предусматриваются такие виды самостоятельной работы, как:

- проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе),
- поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации по темам практических занятий,
- анализ источников для подготовки докладов и выступлений в рамках дискуссии,
- подготовка доклада с презентацией,
- выполнение индивидуального задания,
- подготовка к групповой работе,



- подготовка к зачету.

При подготовке к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется соблюдать следующий порядок работы:

- внимательно изучите основные вопросы темы и план практического занятия, определите место темы занятия в общем содержании и учебном плане изучения дисциплины, ее связь с другими темами;
- прочтите электронный вариант материалов для самостоятельного изучения по теме, найдите и проработайте соответствующие разделы в нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
- после ознакомления с теоретическим материалом ответьте на вопросы для практических занятий по соответствующей теме;
- продумайте свое понимание сложившейся ситуации в изучаемой сфере, пути и способы решения проблемных вопросов;
- выявите дискуссионные вопросы и сформулируйте свою точку зрения на них, аргументируя ее;
- продумайте развернутые ответы на предложенные вопросы темы, опираясь на материалы для самостоятельного изучения, расширяя и дополняя их данными из учебников, дополнительной литературы, интернет-ресурсов, материалов исследований и своего опыта.
- подготовьте доклад по теме, выбранной самостоятельно и согласованной с преподавателем, сообщение в рамках дискуссии, выполните индивидуальное задание и подготовьте его презентацию, подготовьтесь к выполнению групповой работы в объеме, определенном руководителем рабочей группы.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать обучающихся на умение применять теоретические знания на практике.

В процессе самостоятельной работы и изучения вопросов исследуемой темы обучающийся может посещать консультации преподавателя, обсуждать с ним прочитанную литературу и другие источники и предоставлять ему текст выступления или доклада на предварительную проверку. В целях эффективного мотивирования обучающихся на плодотворную самостоятельную работу преподаватель должен стимулировать развитие обратной связи посредством оценки результатов выполненной работы.

#### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Дискуссия является одной из наиболее эффективных технологий группового взаимодействия, обладающей особыми возможностями в обучении, развитии и воспитании.

Дискуссия (от лат. *discussio* – рассмотрение, исследование) – способ организации совместной деятельности с целью интенсификации процесса принятия решений в группе посредством обсуждения какого-либо вопроса или проблемы. Дискуссия обеспечивает активное включение обучающихся в поиск истины; создает условия для открытого выражения ими своих мыслей,

позиций, отношений к обсуждаемой теме и обладает особой возможностью воздействия на установки ее участников в процессе группового взаимодействия. Обучающий эффект дискуссии определяется предоставляемой участнику возможностью получить разнообразную информацию от собеседников, продемонстрировать и повысить свою компетентность, проверить и уточнить свои представления и взгляды на обсуждаемую проблему, применить имеющиеся знания в процессе совместного решения учебных задач.

Дискуссия-диалог чаще всего применяется для совместного обсуждения учебных проблем, решение которых может быть достигнуто путем взаимодополнения, группового взаимодействия по принципу “индивидуальных вкладов” или на основе согласования различных точек зрения, достижения консенсуса.

Чтобы выступление было кратким и ясным, можно воспользоваться ПОПС-формулой:

П – позиция (в чем заключается ваша точка зрения) – Я считаю, что...

О – обоснование (на чем вы основываетесь, довод в поддержку вашей позиции) - ...потому, что...

П – пример (факты, иллюстрирующие ваш довод) - ...например...

С – следствие (вывод, что надо сделать, призыв к принятию вашей позиции) -...поэтому....

ПОПС-формулу часто называют МОПС-формулой (Мнение-Объяснение-Пример-Следствие).

Выступление может состоять из двух-четырех предложений и занимать 1-2 минуты.

Выступая:

— излагай мысли кратко, стараясь не повторять сказанного;

— в выступлении выделяй главное, четко формулируй свои доводы;

— не стесняйся высказывать необычные идеи: оригинальность мышления — признак развитого интеллекта;

— наблюдай за реакцией участников дискуссии на твои слова или точку зрения, но при этом держись с достоинством.

Во время выступления:

— старайся понять предыдущего выступающего, даже если не согласен с ним;

— прежде чем вступить в спор, продумай основные моменты того, что хочешь сказать;

— серьезно аргументируй свое мнение, не допускай жаргонных выражений и «слов-паразитов»;

— не размахивай руками и не повышай тона; лучшее доказательство правоты — точные факты и железная логика;

— не оскорбляй предыдущих выступающих;

— внимательно выслушай возражения, постарайся определить правильные и ошибочные утверждения оппонента;

— не будь упрямым и не бойся признать свою неправоту.

## **Методические рекомендации по подготовке доклада**

Доклад - расширенное письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных учебных, исследовательских, научных разработок по соответствующей отрасли научных знаний.

Структура и цель. Доклад может преследовать две цели: первая — информирование, вторая — информирование и убеждение. Когда назначение доклада — информирование, материалы располагаются в простом порядке, позволяющем доводить информацию ясно и четко. Это может быть хронологическая последовательность событий, географическая последовательность или степень важности (более важные факты упоминаются перед менее важными или наоборот). Если цель — убеждение, важно выбрать такой порядок, который естественно приведет к выводам и рекомендациям, которые вы защищаете. В докладе это обычно достигается при посредстве логики и рассуждений.

Доклад содержит введение, основную часть, заключение, список используемой литературы и источников. Во введении коротко раскрывается цель доклада, называются основные использованные источники и их авторы. В основной части излагается суть темы доклада. В заключении делаются общие выводы по работе и предложения. Важно показать отличительные особенности поднятой проблемы и возможность ее практического применения. В заключении желательно привести личную точку зрения докладчика.

Письменный доклад не должен превышать 5-7 страниц, подготовленных на компьютере, формат А4, шрифт 14, интервал 1,5. При подготовке к выступлению с докладом на занятии необходимо провести хронометраж. Время для выступления с докладом – 5- 7 минут.

### **Методические рекомендации для подготовки презентаций**

Общие требования к презентации:

- первый слайд – это титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: название; фамилия, имя, отчество автора;
- следующим слайдом должно быть содержание, где представлены основные этапы (моменты) презентации; желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание;
- дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста;
- последними слайдами презентации должны быть глоссарий и список литературы.

### **Методические рекомендации по организации групповой работы**

Групповая работа учит обучающегося добиваться достижения собственных целей, работая совместно с другими, а именно:

- отстаивать свое мнение
- быть инициативным в получении новых знаний
- обеспечивать учебное сотрудничество
- определять главные и промежуточные задачи

- выбирать оптимальный путь их решения и объективно оценивать его
- обеспечивать обмен мнениями, опытом
- повышать самооценку.

Задание для групповой работы делится на отдельные блоки/модули и выполняется участниками группы одновременно. Затем результаты работы по блокам объединяются

Групповая работа эффективна для заданий, которые требуют выполнения большого объема работы; заданий, которые требуют разнообразных знаний и умений, всей совокупностью которых не владеет ни один из членов группы индивидуально, но владеет группа в целом; заданий на развитие творческого мышления, где требуется генерировать максимальное количество оригинальных идей.

В процессе ведения групповой работы выделяем следующие этапы:

1. Подготовка к выполнению группового задания.
2. Постановка задачи (проблемной ситуации).
3. Инструктаж о последовательности работы.
4. Раздача дидактического материала по группам.
5. Групповая работа.
6. Знакомство с материалом, планирование работы в группе.
7. Распределение заданий внутри группы.
8. Индивидуальное выполнение задания.
9. Обсуждение индивидуальных результатов работы в группе.
10. Обсуждение общего задания группы (замечания, дополнения, уточнения, обобщения).
11. Подведение итогов группового задания.
12. Представление результатов работы группы.
13. Анализ и оценка работы группы.

### **Методические рекомендации по подготовке к контрольной работе**

Контрольная работа – письменная работа обучающихся, является формой контроля освоения ими учебного материала по дисциплине, уровня знаний, умений и навыков.

Цель контрольной работы – оценка качества усвоения отдельных тем изучаемой дисциплины. Контрольная работа выполняется в учебной аудитории под наблюдением преподавателя учебной дисциплины.

Основные задачи контрольной работы:

- 1) закрепление полученных ранее теоретических знаний;
- 2) выработка навыков самостоятельной работы.

Этапы подготовки к контрольной работе:

1. Познакомиться с вопросами контрольной работы.
2. Изучить необходимый лекционный материал.
3. Изучить темы дисциплины, используя литературу, рекомендованную преподавателем.
4. Изучить темы дисциплины, используя источники интернет, подобранные самостоятельно.

Особенность оценки контрольной работы – проверка ведется самими обучающимися и преподавателем. Т.е. за контрольную работу выставляется оценка равная среднему значению из двух. Поэтому обучающиеся должны быть готовы к ответам на все вопросы контрольной работы.

#### **Методические рекомендации по выполнению индивидуального задания**

Индивидуальное задание – вид письменной работы, способствующий закреплению теоретических знаний и формированию умений применения этих знаний в решении практических задач.

Задание, выдаваемое преподавателем, выполняется обучающимся самостоятельно, и результат выполнения оформляется либо в виде файла в формате PDF, либо в формате презентации. Результат обсуждается на практическом занятии, что позволяет объёмно, с различных точек зрения оценить результат выполнения задания, выявить ошибки и дать практические рекомендации.

Этапы выполнения задания:

- 1) изучить лекционный материал;
- 2) изучить материал учебников и учебных пособий, рекомендуемых для выполнения данного задания;
- 3) составление алгоритма решения;
- 4) выполнение задания, используя источники интернет, собственный опыт;
- 5) оформление результата для представления, дальнейшего обсуждения и оценки.

#### **IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА**

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Код и наименование индикатора достижения	Оценочные средства	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
1.	Раздел 1. Теоретические аспекты управления изменениями	ПК-11.1 Знает основы теории организации, основные теоретические подходы к осуществлению организационных изменений, основные модели и методы управления изменениями.	УО-1, УО-2, ПР-1, ПР-2, ПР-3	зачет

2.	Раздел 2. Стратегия управления изменениями	ПК-11.2 Умеет анализировать проблемы, разрабатывать проекты организационных изменений, осуществлять их практическую реализацию и оценивать их эффективность	УО-1, УО-2, ПР-1, ПР-2, ПР- 3	зачет
3.	Раздел 3. Методы управления изменениями	ПК-3.3 Владеет навыками применения методов принятия решений, связанных с организационными изменениями.	УО-1, УО-2, ПР-1, ПР-2	зачет

## **V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература**

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 284 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432837>(дата обращения: 10.08.2019).

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 357 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433057>(дата обращения: 10.08.2019).

3. Царенко, А.С. Управление изменениями как профессия / Царенко А.С. // Государственное управление. Электронный вестник Выпуск № 63. Август 2017 г. © Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2017. –С.374 -394. - Режим доступа: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2017/vipusk\\_63\\_avgust\\_2017\\_g/upravlenie\\_izmenenijami/tsarenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2017/vipusk_63_avgust_2017_g/upravlenie_izmenenijami/tsarenko.pdf)

### **Дополнительная литература**

1. 31 Основная Компетенция // Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/31-osnovnaya-kompetenciya>

2. Воробьева, С. В. Управление образовательными системами : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. В. Воробьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 491 с. — (Образовательный процесс).— Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437703>

3. Климашева, А.Д., Кокум, А.М. Прогрессивный менеджмент как основа успешного развития организации // Научное сообщество студентов

XXI столетия: сб. ст. по мат. LXII междунар. студ. науч.- практ. конф. № 2(62).  
URL: [https://sibac.info/archive/economy/2\(62\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/2(62).pdf)

4. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 278 с.— Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432801>

5. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 413 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс).— Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433372>

6. Оркина, Е.А. Управление изменениями / Е. А. Оркина. — Ростов н/Д : Феникс, 2014. — 190 с.

7. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 409 с. — (Бакалавр. Академический курс). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433603>

8. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/982619>

9. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т. Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/510072>

9. Москвин, С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / С. Н. Москвин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 142 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/438814>

10. Теплицкая, О.А., Провоторова, Н.В. Теоретико-методологический анализ функций управления как основы эффективного управления образовательным учреждением / О.А. Теплицкая, Н.В. Провоторова // Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции «Механизмы управления экономическими, экологическими и социальными процессами в условиях инновационного развития»: в 2 ч., г. Алчевск, 28-29 ноября 2017 г. - с. 378-381.

11. Волков В.Н. Влияние изменений в образовании на управление школой / В.Н. Волков // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. 2016. № 1-2 (3-4). С. 5-12.

12. Шобонов, Н .А. Управление общеобразовательной организацией в условиях реализации Федерального закона «Об образовании в РФ» / Н.А. Шобонов. - Режим доступа: <http://www.lib.unn.ru/students/src/Upravlenie.pdf>

### **Нормативно-правовые материалы**

1. Конституция Российской Федерации Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации". Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/70291362/paragraph/1123:2>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Научная электронная библиотека **eLIBRARY.RU**
2. Российское образование. Федеральный портал **edu.ru**
3. Федеральный портал органов государственной власти РФ **gov.ru**
4. Сайт министерства просвещения РФ <http://edu.gov.ru>
5. Сайт администрации города Владивостока <http://www.vlc.ru>
6. Электронная библиотека и базы данных ДВФУ. Режим доступа: <http://www.dvfu.ru/web/library/elib>

### **Перечень информационных технологий и программного обеспечения**

- Microsoft Word
- Microsoft PowerPoint
- КонсультантПлюс / Гарант
- Microsoft Internet Explorer/ Mozilla Firefox/ Opera.

#### **Программное обеспечение:**

- операционная система Windows XP;
- пакет приложений Microsoft Office.

## **VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Реализация дисциплины «Управление изменениями в образовательной организации» предусматривает следующие виды учебной работы: лекции, практические занятия, самостоятельную работу студентов, текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Освоение дисциплины «Управление изменениями в образовательной организации» предполагает рейтинговую систему оценки знаний обучающихся и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением студентами лекций, подготовкой и выполнением всех заданий с обязательным предоставлением отчета о работе, выполнением всех видов самостоятельной работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Управление изменениями в образовательной организации» является зачет.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (20 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и контрольные задания (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Обучающийся считается аттестованным по дисциплине при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Управление изменениями в



образовательной организации» для аттестации на зачете следующие: 61-100 баллов – «зачтено», 60 и менее баллов – «не зачтено».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[ \frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где:  $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$  для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$  для итогового рейтинга;

$P(n)$  – рейтинг студента;

$m$  – общее количество контрольных мероприятий;

$n$  – количество проведенных контрольных мероприятий;

$O_i$  – балл, полученный студентом на  $i$ -ом контрольном мероприятии;

$O_i^{max}$  – максимально возможный балл студента по  $i$ -му контрольному мероприятию;

$k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия;

$k_i^n$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

Достижения обучающихся в обретении теоретических знаний и профессиональных компетенций в процессе изучения дисциплины «Управление изменениями в образовательной организации» должны быть зафиксированы как в процессе аудиторных занятий, так и по результатам самостоятельной внеаудиторной работы. Для этого каждый обучающийся подготавливает портфолио с результатами работ всех видов.

Освоение дисциплины предполагает участие студентов в следующих видах учебной деятельности: посещение лекций; работа на практических занятиях; подготовка к контрольным работам, участие в групповых дискуссиях, подготовка докладов, выполнение групповых и индивидуальных заданий. В процессе практического освоения учебного материала применяются методы самооценки результатов деятельности, методы взаимной оценки: рецензирование работ друг друга, перекрестная проверка контрольных работ, оценки докладов и выступлений в рамках дискуссий.

Текущий контроль осуществляется методом оценки активности участия в дискуссиях, правильности и качества выполнения индивидуальных заданий, контрольных заданий и групповой работы. В случае пропуска занятий по уважительной причине обучающемуся предоставляется возможность освоить материал пропущенной лекции и выполнить самостоятельно задания практических занятий, а затем предоставить результаты преподавателю. Самостоятельная работа – важная, неотъемлемая составляющая современного образовательного процесса, значимость которой в последнее время постоянно возрастает. Итоговая оценка по дисциплине формируется по рейтингу текущей успеваемости.

**Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного для изучения дисциплины**

Планирование – важнейшая черта человеческой деятельности, один из характерных, обязательных признаков человеческого труда. Для организации сложной учебной деятельности очень эффективным является использование средств, напоминающих о стоящих перед нами задачах, их последовательности выполнения. Такими средствами могут органайзеры любого типа: печатные, электронные, мобильные. Начинать надо с составления списка дел, упорядочение по времени и степени важности. Важно на самостоятельную работу в неучебное время выделить одно и то же время, регулярно учет и контролировать исполнение дел. Цель планирования времени – получить наибольший эффект с наименьшими затратами.

Алгоритм изучения дисциплины:

- 1) знакомство с рабочей программой дисциплины «Управление изменениями в образовательной организации»;
- 2) изучение списка рекомендуемой литературы;
- 3) изучение структуры дисциплины «Управление изменениями в образовательной организации»: лекционной, практической части, форм текущего и промежуточного контроля, методов оценки;
- 4) составление плана работы на семестр с учетом нормативов времени на подготовку к занятиям разных типов;
- 5) установка точных сроков выполнения заданий (дедлайн);
- 6) подготовка к занятиям в соответствии с планом;
- 7) регулярная проверка результатов текущего контроля с целью повышения итоговой рейтинговой оценки.

## **VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине необходимо наличие в аудитории мультимедиа-оборудования для использования аудиовизуальных средств (слайд-фильмов или презентаций, видеофильмов, аудиозаписей); компьютеров для выполнения практических расчетов, маркерной доски и разноцветных маркеров; наличие индивидуальных электронных устройств у обучающихся для использования ими электронных ресурсов и выполнения заданий в электронном формате.

## **VIII. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

<b>Код и наименование профессиональной компетенции выпускника</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции</b>
---	--

ПК-3 Способен планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа	ПК-3.1 Знает теорию государственного и муниципального управления финансами, бюджетный процесс, бюджетное законодательство ПК-3.2 Умеет применять знания при решении задач использования государственных и муниципальных ресурсов с учетом эффективности бюджетных расходов и эффективности управления имуществом ПК-3.3 Владеет навыками применения методов целевого планирования, организации и контроля.
ПК-11 Способен выработать решения, учитывающие правовую и нормативную базу	ПК 11.1. Знает основы теории организации, основные теоретические подходы к осуществлению организационных изменений, направленных на развитие образовательной организации, основные модели и методы управления изменениями. ПК 11.2. Умеет проводить диагностику образовательной среды, анализировать проблемы, разрабатывать проекты организационных изменений, осуществлять их практическую реализацию и оценивать их эффективность ПК 11.3. Владеет навыками применения методов принятия решений, связанных с организационными изменениями

### Перечень оценочных средств

№ п/п	Код ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
<b>Устный опрос</b>				
1	УО-1	Выступление в рамках дискуссии	Оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем
2	УО-2	Доклад с презентацией	Один из видов монологической речи, публичное, развёрнутое, официальное сообщение по определённому вопросу, основанное на привлечении документальных данных. Презентация – иллюстрации к докладу.	Перечень тем докладов
<b>Письменные работы</b>				
3	ПР-1	Групповая работа	Форма организации учебно-познавательной деятельности, предполагающая функционирование разных малых групп, работающих как над общими или специфическими заданиями, стимулирует согласованное взаимодействие между обучающимися, отношения взаимной ответственности и сотрудничества.	Комплект заданий для групповой работы
4	ПР-2	Индивидуальное задание	Метод обучения, с помощью которого у обучающихся формируются навыки решения конкретных ситуаций, усваиваются	Комплект заданий

			принципы, закономерности, правила, средства и способы решения проблем.	
5	ПР-3	Контрольная работа	Метод промежуточной проверки знаний, умений, предполагающий выполнение определённых заданий без помощи преподавателя.	Комплект заданий для контрольных работ

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Код и наименование индикатора достижения	Оценочные средства	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
1.	Раздел 1. Теоретические аспекты управления изменениями	ПК-1.1 Знает основы теории организации, основные теоретические подходы к осуществлению организационных изменений, основные модели и методы управления изменениями.	УО-1, УО-2, ПР-1, ПР-2, ПР-3	Зачет, вопросы 1-21
2.	Раздел 2. Стратегия управления изменениями	ПК-1.2 Умеет анализировать проблемы, разрабатывать проекты организационных изменений, осуществлять их практическую реализацию и оценивать их эффективность	УО-1, УО-2, ПР-1, ПР-2, ПР-3	Зачет, вопросы 22-40
3.	Раздел 3. Методы управления изменениями	ПК-1.3 Владеет навыками применения методов принятия решений, связанных с организационными изменениями.	УО-1, УО-2, ПР-1, ПР-2	Зачет, вопросы 41-55

### Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		критерии	показатели
ПК-3 Способен планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать	знает (пороговый уровень)	Основы теории организации, основные теоретические подходы к осуществлению организационных изменений, направленных на развитие образовательной организации, основные модели и методы управления изменениями.	Знание моделей и методов управления изменениями	Способность продемонстрировать знание моделей и методов управления изменениями

<p>организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями</p>	<p>умеет (продвинутый)</p>	<p>Умеет проводить диагностику образовательной среды, анализировать проблемы, разрабатывать проекты организационных изменений, осуществлять их практическую реализацию и оценивать их эффективность</p>	<p>Умение представлять результаты диагностики образовательной среды, разработать проект организационных изменений</p>	<p>Провести системный анализ образовательной организации, построить общую модель объектов изменения</p>
---	----------------------------	---	---	---

## Оценочные средства для промежуточной аттестации

### Вопросы к зачету

1. Понятие и сущность организационных изменений.
2. Виды и причины изменений.
3. Типы и факторы изменений в организации.
4. Механическая и органическая концепции изменений.
5. Концепция эквививальности изменений.
6. Инкрементализм.
7. Системный подход как методология научного познания.
8. Элементы и свойства систем.
9. Образовательная организация как открытая динамическая система.
10. Внешняя и внутренняя среда образовательной организации.
11. Мониторинг образовательной среды.
12. Изменения как реакция на влияние факторов внутренней и внешней среды.
13. Модель Берка- Литвина.
14. Модель концепции «7С».
15. Направления изменений в организации (по Берку).
16. Модель общего состава объектов изменений в организациях.
17. Модели идеальных организаций как цели организационных изменений.
18. Управление изменениями по целям.
19. Управление изменениями на основе ценностей.
20. Сетевое управление изменениями.
21. Процессный подход к управлению изменениями.
22. Модель Зигерта и Ланг.

23. Модель жизненного цикла организации Миллера.
24. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
25. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации.
26. Понятие жизненного цикла образовательной организации.
27. Сущность стратегии изменений.
28. Типология организационных стратегий.
29. Стратегии концентрированного роста.
30. Стратегии интегрированного роста.
31. Стратегии диверсифицированного роста.
32. Стратегии сокращения.
33. Стратегии партнерства.
34. Организационные патологии.
35. Реализация стратегии в образовательной организации.
36. Методы исследования организаций.
37. Сущность организационного проектирования.
38. Системный подход к проектированию организационной структуры.
39. Ситуационный подход к проектированию организационной структуры.
40. Экономический анализ проекта изменений.
41. Этапы проектирования изменений.
42. Ресурсное обеспечение проекта изменений.
43. Понятие и функции организационной культуры.
44. Значение организационной культуры.
45. Классификация видов культур организации.
46. Уровни организационной культуры.
47. Цели организационной культуры.
48. Измерение организационной культуры.
49. Модели организационной культуры.
50. Признаки и источники сопротивления изменениям.
51. Формы сопротивления изменениям.
52. Факторы снижения сопротивления изменениям.
53. Системный подход как метод снижения сопротивления изменениям.
54. Организационное развитие как методология системного проведения изменений.
55. Роль лидера в снижении сопротивления изменениям.

#### **Темы докладов**

1. Модель Берка- Литвина.
2. Модель концепции «7С».
3. Направления изменений в организации (по Берку).
4. Модель общего состава объектов изменений в организациях.
5. Модели идеальных организаций как цели организационных изменений.
6. Управление изменениями по целям.
7. Управление изменениями на основе ценностей.

8. Сетевое управление изменениями.
9. Процессный подход к управлению изменениями.
10. Модель Зигерта и Ланг.
11. Модель жизненного цикла организации Миллера.
12. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
13. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации.
14. Понятие жизненного цикла образовательной организации.
15. Методы исследования организаций.
16. Сущность организационного проектирования.
17. Системный подход к проектированию организационной структуры.
18. Ситуационный подход к проектированию организационной структуры.
19. Экономический анализ проекта изменений.
20. Этапы проектирования изменений.
21. Ресурсное обеспечение проекта изменений.

### **Вопросы контрольной работы для занятия 3**

1. Понятие и сущность организационных изменений.
2. Виды и причины изменений.
3. Типы и факторы изменений в организации.
4. Системный подход к управлению изменениями.
5. Элементы и свойства систем.
6. Управление изменениями по целям.
7. Управление изменениями на основе ценностей.
8. Сетевое управление изменениями.
9. Процессный подход к управлению изменениями.
10. Модель общего состава объектов изменений в организациях.

### **Вопросы контрольной работы для занятия 6**

1. Сущность стратегии изменений.
2. Типология организационных стратегий.
3. Стратегии концентрированного роста.
4. Стратегии интегрированного роста.
5. Стратегии диверсифицированного роста.
6. Стратегии сокращения.
7. Стратегии партнерства.
8. Организационные патологии.
9. Реализация стратегии в образовательной организации.

### **Индивидуальные задания**

1. Представление образовательной организации как системы с выделением внутренней и внешней среды.
2. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла применительно к образовательной организации.
3. применение одного из аналитических методов (STEP- анализ, SWOT-анализ, GAP- анализ, матрица BCG, метод Портера, модель

организационных сил К. Левина.) к исследованию образовательной организации.

4. Социальное партнерство как технология управления изменениями в образовательной организации.

#### **Задания для групповой работы**

1. Построение сценария «Образование -2030» с использованием форсайт-технологии.

2. Построение эскиза проекта стратегии изменений образовательной организации.

3. Разработка методики исследования образовательной организации в рамках построения стратегии изменений.

4. Исследование организационной культуры образовательной организации.

#### **Критерии выставления оценки на зачете**

##### **по дисциплине «Управление изменениями в образовательной организации»**

<b>Баллы (рейтингов ой оценки)</b>	<b>Оценка зачета/ экзамена</b>	<b>Требования к сформированным компетенциям</b>
$\geq 61$	«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа.
$\leq 60$	«незачтено»	Оценка «незачтено» выставляется обучающемуся, который дал ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области. Как правило, оценка «незачтено» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

#### **Оценочные средства для текущей аттестации**

##### **Критерии оценки доклада с презентацией**

<b>Оценка</b>	<b>50-60 баллов (неудовлетворительно)</b>	<b>61-75 баллов (удовлетворительно)</b>	<b>76-85 баллов (хорошо)</b>	<b>86-100 баллов (отлично)</b>
---------------	---	---	----------------------------------	------------------------------------



Критерии	Содержание критериев			
Раскрыты проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представляемая информация не систематизирована и/или непоследовательна, использовано 1-2 профессиональных термина	Представляемая информация не систематизирована, но, последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов
Оформление	Не использованы технологии Power Point. Больше 4 ошибок в представляемой информации	Использованы Технологии Power Point частично. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы технологии Power Point. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Широко использованы технологии (Power Point и др.). Отсутствуют ошибки в представляемой информации
Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные и/или частично Полные	Ответы на вопросы полные, с приведением примеров и/или пояснений

### Критерии оценки участия в дискуссии

**100-85 баллов** - обучающийся показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

**85-76 баллов** - обучающийся демонстрирует прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускаются одна - две неточности в ответе.

**75-61 балл** – обучающийся демонстрирует знания, отличающиеся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; слабо сформированные навыки анализа явлений, процессов, недостаточное умение давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободно владеет монологической речью, логичностью ответа; допускает несколько ошибок в содержании ответа; не умеет привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

**60-50 баллов** – обучающийся демонстрирует незнание процессов изучаемой предметной области, неглубокое раскрытие темы; незнание

основных вопросов теории, несформированные навыки анализа явлений, процессов; неумение давать аргументированные ответы, слабое владение монологической речью, отсутствие логичности и последовательности изложения; допускает серьезные ошибки в содержании ответа; не знает современной проблематики изучаемой области.

### Критерии оценки контрольной работы

Баллы (рейтингов ой оценки)	Оценка	Требования к сформированным компетенциям
$\geq 86$	<i>«отлично»</i>	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.
$\geq 76$	<i>«хорошо»</i>	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.
$\geq 61$	<i>«удовлетворительно»</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.
$\leq 60$	<i>«неудовлетворительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который дал ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением

		<p>монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p>
--	--	---

### Критерии оценки индивидуального задания

Баллы (рейтингов ой оценки)	Оценка	Требования к сформированным компетенциям
$\geq 86$	<i>«отлично»</i>	<p>Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он свободно применяет полученные знания при выполнении практических заданий; выполнил работу в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в письменном отчете по работе правильно и аккуратно выполнены все записи; при ответах на контрольные вопросы правильно понимает их сущность, дает точное определение и истолкование основных понятий, использует специальную терминологию дисциплины, не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы, сопровождает ответ примерами.</p>
$\geq 76$	<i>«хорошо»</i>	<p>Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если в работе выполнены требования к оценке «отлично», но допущены 2 – 3 недочета при выполнении практических заданий и обучающийся может их исправить самостоятельно или при небольшой помощи преподавателя; в письменном отчете по работе делает незначительные ошибки; при ответах на контрольные вопросы не допускает серьезных ошибок, легко устраняет отдельные неточности, но затрудняется в применении знаний в новой ситуации, приведении примеров.</p>
$\geq 61$	<i>«удовлетворительно»</i>	<p>Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если практическая работа выполнена не полностью, но объем выполненной части позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе выполнения работы студент продемонстрировал слабые практические навыки, были допущены ошибки; студент умеет применять полученные знания при решении простых задач по готовому алгоритму; в письменном отчете по работе допущены ошибки; при ответах на контрольные вопросы правильно понимает их сущность, но в ответе имеются отдельные пробелы и при самостоятельном воспроизведении материала требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя.</p>

$\leq 60$	<i>«неудовлетворительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если практическая работа выполнена не полностью и объем выполненной работы не позволяет сделать правильных выводов, у студента имеются лишь отдельные представления об изученном материале, большая часть материала не усвоена; в письменном отчете по работе допущены грубые ошибки, либо он вообще отсутствует; на контрольные вопросы студент не может дать ответов, так как не овладел основными знаниями и умениями в соответствии с требованиями программы.
-----------	------------------------------	---

### Критерии оценки групповой работы

Единая оценка дается всей группе, все ее члены получают одинаковый балл.

Баллы рейтинговой оценки	Правильность и полнота изложения материала	Представление результатов работы	Коммуникации в группе, умение сотрудничать
$\geq 86$	Работа выполнена полностью и правильно	Отчет о работе выполнен в полном объеме и представлен в требуемом формате	Продемонстрировано плодотворное сотрудничество членов группы, активное участие в работе, способность воспринимать, обмениваться информацией, приведшее к отличному результату, удовлетворены личные запросы участников
$\geq 76$	Есть 2-3 недочета в полноте и правильности результата	Отчет о работе выполнен в полном объеме и представлен в требуемом формате	Продемонстрировано плодотворное сотрудничество участников группы, активное участие в работе, приведшее к положительному результату, не полностью удовлетворены личные запросы участников
$\geq 61$	Работа выполнена не полностью, но получен результат, позволяющий сделать выводы	Отчет о работе выполнен в полном объеме, представлен в требуемом формате, но есть недоработки	Удовлетворительное сотрудничество участников группы, приведшее к среднему результату, не полностью удовлетворены личные запросы участников, личное превалировало над групповым
$\leq 60$	Работа выполнена не полностью и с серьезными ошибками	Отчет о работе не представлен	Контакты в группе не состоялись, участники не пришли к

			положительному результату.
--	--	--	-------------------------------